

Le défi du travail en équipe

Lise Malrieu

Quand je réfléchis à l'enseignante que je suis aujourd'hui et que je compare à celle que je fus en début de carrière, je mesure le chemin que j'ai parcouru, pas à pas. Ce chemin, je ne l'ai heureusement pas suivi seule, j'en aurais été bien incapable, ou alors ça m'aurait pris beaucoup plus de temps. J'ai été accompagnée de collègues précieux qui, parfois sans le savoir, au travers de nos échanges, de travaux communs, de projets que nous avons menés ensemble, m'ont fait avancer, m'ont ouvert des horizons, m'ont poussée à me poser des questions et à approfondir.

Avec eux, j'ai découvert le travail en équipe et je ne le lâcherai plus, tant il me paraît à nous, enseignants de 2017, avec des élèves de 2017, l'un des plus grands défis actuels de notre métier, celui dont je crois qu'il a le plus de chances de faire évoluer durablement et pour le meilleur nos pratiques pédagogiques, celui qui nous permettra de comprendre et d'assimiler des réformes difficiles engagées à un rythme déraisonnable.

Les différentes formes du travail en équipe

Avant de parler des multiples possibilités qu'offre le travail en équipe, rappelons-en quelques principes.

Certaines formes de travail en équipe sont statutaires et présidées par le chef d'établissement :

- les conseils d'enseignement, qui réunissent tous les collègues d'une même discipline (ou d'une même spécialité), *a*

minima deux fois dans l'année, pour permettre à l'équipe de se coordonner,

- le conseil pédagogique, qui peut ne regrouper qu'une partie des enseignants, dont l'objectif est de préparer la partie pédagogique du projet d'établissement et de faire des propositions (d'expérimentations ou de modalités pédagogiques) qui seront ensuite soumises au CA,

- les conseils de classe,

- les conseils de socle ou de cycle (en cours de labellisation), en école et en collège.

Les autres formes de travail en équipe sont de notre initiative.

Concrètement, les choses se passent assez différemment selon qu'on travaille avec ses collègues de math ou avec des collègues d'autres disciplines.

- Travailler avec des collègues de math, c'est principalement parler pédagogie, pratiques de classe, éléments didactiques. L'enjeu principal, c'est d'échanger (ressources et pratiques) et d'approfondir. La version minimale, c'est le choix des manuels et l'élaboration des sujets d'exams blancs. La version traditionnelle, c'est l'élaboration d'une progression commune et de devoirs communs.

- Travailler avec des collègues d'autres disciplines consiste plutôt à monter des projets. Pas de limite ! Ça peut aller d'un petit travail interdisciplinaire sur un thème précis qui durera une ou deux séances, avec co-animation peut-être, à l'organisation d'une Semaine des Sciences ou d'un voyage scolaire.

On peut aussi élaborer ainsi tout ce qui est transversal : règles communes, conception de l'AP...

Par conséquent, les objectifs et modalités sont très divers, et c'est tant mieux puisque cela nous permet de faire ce qui nous convient le mieux, en tenant compte des codes et contraintes de notre établissement, et des collègues concernés.

Le dénominateur commun, c'est qu'il faut s'organiser et se retrouver tous au même moment et au même endroit. Pour le reste, place à la créativité !

Les débuts

Les premières fois que l'on s'y colle, les temps de concertation peuvent être décevants : pas de langage commun, des perceptions parfois très éloignées... Cela fait apparaître publiquement un fait qu'on s'efforce de minimiser quand on travaille chacun dans son coin : dans un même établissement, avec un même public d'élèves, les pratiques enseignantes sont souvent très diverses.

Faut-il pour autant craindre le travail en équipe, et le repousser ? Les inquiétudes sont parfois légitimes : parfois, on pense qu'il ne nous est pas possible de fonctionner avec tel ou tel collègue, et il est vrai que la mise en place d'un travail d'équipe peut se révéler très compliquée, surtout si

on ne se sent aucune affinité personnelle ni professionnelle avec certains.

Et pourtant... Travailler en équipe, ce n'est pas gommer les disparités et devenir interchangeable avec ses collègues. Ce n'est pas abjurer sa personnalité ni ses habitudes de fonctionnement. C'est au contraire les mettre au service de l'amélioration globale de la qualité de l'enseignement, le vôtre comme celui de vos collègues.

Des indices

Quand on arrive dans un nouvel établissement, on peut mesurer assez rapidement les possibilités d'y travailler en équipe. Il faut souligner ici l'importance cruciale du chef d'établissement : son impulsion est déterminante, ainsi que sa capacité à déléguer et la confiance avec laquelle il gère les relations professionnelles au sein de son établissement.

Le ton est parfois donné dès la prise de contact par téléphone : on vous propose d'être partie prenante de la répartition des services, même si tout avait été calé avec le collègue que vous remplacez ? C'est bon signe !

Si au contraire, on se borne à vous informer des niveaux que vous aurez à la rentrée, méfiance ! Il se pourrait bien qu'en votre qualité de « dernier arrivé », on vous considère ni plus ni moins comme une variable d'ajustement. Cela voudrait-il dire qu'une hiérarchie implicite « à l'ancienneté » ou « à la grande gueule » existe au sein de l'équipe de math ? Ce n'est pas une entrée en matière très engageante...

À la rentrée, la salle des profs sera un bon lieu pour tâter le terrain : comment est l'ambiance ? Chaleureuse ? Plombée ? Vos nouveaux collègues se parlent-ils volontiers ou s'isolent-ils dans leur coin



par micro-groupes en attendant la fin des réunions obligatoires pour partir le plus vite possible, qui préparer « sa » salle, qui profiter d'un dernier apéro estival ?

Vient-on vous proposer un verre ?

Il y aura sûrement des collègues avec qui vous vous sentirez des affinités. Le temps fera ensuite son office.

Comment réussir le travail en équipe.

Travailler en équipe, ça s'apprend. Et c'est même, depuis 2015, une des compétences à acquérir pour devenir enseignant (compétences 10 et 14 du référentiel des compétences professionnelles des métiers de l'enseignement et de l'éducation). Si vous êtes comme moi d'une génération pré-2015, c'est votre expérience de terrain qui vous a poussé(e) vers le travail en équipe ou vous en a au contraire éloigné(e).

À bien y regarder, il suffit de quelques conditions pas si compliquées que cela à remplir pour qu'un travail en équipe puisse démarrer : un projet, une envie (de différencier, de trouver une chouette activité pour introduire les probabilités, le théorème de Thalès, les nombres décimaux). Une dose suffisante de confiance en soi pour oser solliciter ses collègues. Ou encore une volonté d'évoluer dans sa pratique. Et une vision des missions de l'enseignement qui dépasse le triptyque « préparation des cours, mise en œuvre devant la classe, correction de copies ».

Bref, une ouverture.

On y ajoute une capacité à déléguer et à ne pas tout contrôler.

Et enfin la conviction que, même si vous vous sentez plutôt « un bon prof », vous pouvez toujours vous améliorer ou sortir de vos sentiers battus.

Si votre esprit d'ouverture rencontre l'esprit d'ouverture d'un collègue, c'est gagné ! Vous ne savez pas encore ce que vous ferez ensemble, mais c'est sûr, vous profiterez de chaque occasion qui se présentera. Et puis vous serez plus armés, à deux, pour négocier une organisation et des modalités de travail qui vous conviendront.

Concrètement, pour rendre le travail fluide et efficace, il vaut mieux que le travail du groupe soit coordonné : il faut un « chef » (pas un autocrate, un chef reconnu comme tel par tous les membres de l'équipe, et qui a si possible des qualités d'animation et d'organisation ; mais quel prof n'en a pas ?) et, pour chaque réunion, un ordre du jour court, clair et connu à l'avance pour que chacun s'y prépare.



Pourquoi il est incontournable de savoir travailler en équipe.

C'est ce qu'on explique à nos élèves à chaque fois qu'on leur demande de travailler en groupe : oui, ils doivent pouvoir travailler (on a dit « travailler », pas « discuter » ni « s'invectiver » !) avec n'importe lequel de leurs condisciples, même

s'ils n'ont aucun atome crochu par ailleurs. Oui, ils doivent savoir s'organiser, se répartir la tâche, communiquer entre eux (à un niveau sonore raisonnable) pour tirer le meilleur parti de la réunion imposée de leurs cerveaux.

Alors, même s'il faut être prudent dans les analogies élèves-profs, on aurait quand même du mal à comprendre pourquoi on serait en droit d'exiger cela d'enfants ou d'adolescents, en leur expliquant tout le bénéfice qu'ils peuvent en tirer, collectivement aussi bien qu'individuellement, tout en refusant de s'y plier soi-même sous des prétextes qu'on refuserait aux élèves, arguant de la pire mauvaise foi.



Surtout que, pour nous aussi, quelques difficultés peuvent apparaître en cours de travail : des tensions dans l'équipe, la défaillance d'un des membres qui n'a pas pu faire ce à quoi il s'était engagé... et certainement d'autres problèmes variés et désagréables. Nous (aussi) devons être capables de les gérer... en professionnels. C'est le revers d'une médaille qui reste malgré tout largement positive.

Car les avantages du travail en équipe sont nombreux : en plus de l'enrichissement de sa pratique dont nous avons déjà parlé, il permet une connaissance plus

rapide et plus fine de ses élèves. C'est un enjeu important : bien connaître ses élèves, c'est mettre toutes les chances de son côté pour leur proposer un enseignement qui colle au mieux de leurs besoins.

Voici un avantage important si on a tendance à se sentir stressé : vous pouvez vous dispenser de vous remettre personnellement en cause en cas d'échec de l'activité que vous avez préparée avec vos collègues ! Vous pourrez, avec grand bénéfice, mener une analyse collective des raisons pour lesquelles ça n'a pas marché comme vous l'aviez espéré. Cette réflexion entre pairs sur votre pratique est un excellent outil de formation continue !

Enfin, le travail en équipe a un effet sur le sentiment d'appartenance à l'établissement. C'est vrai pour les profs comme pour les élèves, et ce n'est pas à l'heure actuelle un point fort de notre système éducatif (source : PISA 2015)... Le moins que l'on puisse dire, c'est que le travail en équipe peut fortement contribuer à notre bien-être professionnel quand il nous apporte les satisfactions que nous sommes en droit d'en attendre (motivation, allègement du travail par moments grâce à une judicieuse répartition des tâches, qualité des contenus, ...). Un prof heureux dans son établissement y restera bien plus longtemps et y mettra plus d'énergie que celui qui rêve d'herbe plus verte ailleurs.

Et la réforme du collègue, dans tout ça ?

Cette réforme complexe, qui occupe nos neurones et nos soirées de travail depuis plus d'un an, si maladroitement mise en œuvre, est à mon sens complètement liée à notre sujet.

Quand elle dit : « Donnez les moyens à chaque élève de s'impliquer dans son par-

cours d'apprentissage, de se situer et de progresser, par le sens que vous donnez à votre enseignement, par l'évaluation que vous faites de son travail, donnez-lui les moyens de devenir compétent, de comprendre ses points forts, d'identifier ses faiblesses et de pouvoir y remédier », elle nous lance un sacré défi.

Et quel défi !

Un défi qu'il sera bien difficile de relever seul dans sa discipline, puisque l'élève ne pourra comprendre globalement son parcours éducatif que s'il peut s'y repérer et y voir une cohérence (au travers des domaines du S4C*, notamment). Pour la première fois de façon si appuyée, l'institution nous montre le chemin à suivre de façon volontariste, voire contraignante : construction de parcours (« avenir », « citoyen », ...), mise en place d'EPI, d'AP...

Pour résumer, vous l'avez compris, ce que nous demande la réforme avant tout, c'est de nous mettre à travailler en équipe, de nous concerter, de mettre en commun nos idées et nos projets, d'harmoniser nos critères d'évaluation, et dans toutes les dimensions que cela peut prendre : avec nos collègues de math, avec nos collègues du conseil pédagogique, avec nos collègues de chaque équipe pédagogique. Regardons un peu en arrière, on pouvait le voir venir : cette direction a été prise en 2005 avec l'apparition du premier socle commun, et même avant, avec les IDD.

C'est dommage qu'on en arrive à la contrainte... Mais est-ce parce que cela devient injonctif qu'il faut le refuser ?

Un modèle... à suivre ?

Certains pays ont érigé en modalité de travail habituelle le fonctionnement d'équipe. Lors des Journées de l'APMEP

de 2016, Luc Trouche (IFÉ de Lyon) nous a présenté le modèle en vigueur dans une partie de la Chine : les enseignants d'une même discipline doivent concevoir ensemble toutes leurs séquences, et leurs séances. Ils peuvent aller s'observer les uns les autres, et analysent ensemble chaque séance menée.

L'institutionnalisation est totale : une matinée par semaine, prévue à l'emploi du temps, est dédiée à ce travail, un « coordonnateur » est chargé d'animer les débats. L'inspection n'est plus individuelle mais collective : l'inspecteur peut aller observer n'importe quel enseignant. Le rapport qui est fait par la suite donnera un bilan et des conseils pour l'ensemble de l'équipe, à charge pour elle de progresser collectivement sur les points évoqués avant l'inspection suivante.

Est-ce un cauchemar ? Un doux rêve ?

Sans nul doute, pour moi, un objectif à atteindre. Il est bien éloigné de notre culture professionnelle, où la liberté pédagogique a toujours été un principe fondateur et a parfois été comprise comme un droit inaliénable au travail en solitaire. C'est une interprétation qui mérite pourtant d'être revue : la liberté pédagogique n'est nullement remise en cause par le travail d'équipe si on en est partie prenante. Elle en sera nourrie et son champ d'action s'étendra en même temps que nos compétences.

En conclusion, des profs qui travaillent avec plaisir en équipe, c'est un établissement plus vivant et des liens renforcés au sein de la communauté scolaire. Il se passe toujours quelque chose, et quelque chose qui pousse les élèves vers le haut. Tout le monde y gagne !

* S4C : socle commun de connaissances, de compétences et de culture