

Le travail en équipe : luxe ou nécessité ?

Patrick BEUNARD,

IA.IPR EPS honoraire, Académie de Nantes

La notion d'équipe est intimement liée, et ce depuis très longtemps, à l'idée même de sport. Elle a traversé et traverse toujours d'autres domaines de l'activité humaine comme, entre autres, l'industrie depuis l'émergence des usines. Elle prend naissance dans le domaine éducatif depuis quelques décennies, depuis notamment la massification de l'enseignement, l'évolution sensible du public scolaire et la volonté institutionnelle d'augmenter les chances de réussites d'un plus grand nombre de ces élèves. De là à penser que les enseignants n'acceptent de travailler en équipe que quand ils rencontrent des difficultés, il n'y a qu'un pas qu'il ne semble pas opportun de franchir.

Ce même mot d'équipe ne recouvre pas tout à fait la même réalité selon une analyse, par exemple dans un contexte sportif ou dans un contexte éducatif.

Dans les deux cas plusieurs personnes doivent s'associer, combiner leurs actions, pour tendre vers un même but. Mais dans le cas du sport cette association vise à combattre, vaincre un adversaire, à être plus fort que lui. En matière d'éducation et d'enseignement la philosophie qui anime cette combinaison des compétences est beaucoup plus altruiste, tournée résolument vers la réussite des élèves et pas vers sa démobilisation, sa domination.

Si les vertus d'un travail d'équipe de la part des professeurs de collège et de lycée s'avèrent pertinentes, il convient naturellement de les mettre en perspectives et d'en enseigner les contenus aux élèves, pour que, d'une part, ils s'emparent de cette nouvelle force pour mieux et plus apprendre et que, d'autre part, ils la transforment en compétence d'avenir pour le futur métier qu'ils pourront exercer. Dans cette éventualité l'exemple que représente l'ensemble des enseignants au regard du travail en équipe est déterminant.

Dans la mesure où cette démarche d'enseignement n'est pas adoptée par l'ensemble du corps enseignant, il convient d'en faire valoir les atouts, les bénéfices, les intérêts que chacun (les professeurs eux-mêmes et les élèves) peut y trouver, pour les convaincre de l'impérieuse nécessité d'y adhérer, sans pour autant masquer les difficultés que les uns et les autres rencontrent tant dans l'apprentissage de cette démarche (comme élève) que dans sa conception, sa mise en œuvre et son exploitation (comme professeur).



Les écueils et difficultés rencontrés

Les écueils et les difficultés sont nombreux. Mais il est impératif de les dépasser. Certains relèvent des enseignants eux-mêmes, de leurs convictions, idéologie, détermination, de leur histoire, leur formation initiale, leur statut administratif, de leur représentation de la discipline qu'ils enseignent. D'autres tiennent plus aux conditions matérielles et temporelles d'enseignement.

Les difficultés qui tiennent aux enseignants eux-mêmes

Jusqu'à maintenant, le métier d'enseignant est pensé comme un métier solitaire, essentiellement parce qu'il a été conçu au regard de la discipline qui le portait et non par rapport à l'élève auquel il s'adresse. Tout ce qui tourne autour de ce métier corrobore cette conception, même si, par ci par là, des prémisses de certains changements se font jour.

Historiquement, le découpage universitaire des disciplines sur lequel s'appuie la formation des enseignants a tendance à les isoler plutôt qu'à les associer. Les enseignants pensent plus en discipline à inculquer qu'en termes de savoirs à construire par les élèves. L'accent est beaucoup plus porté sur le produit à engranger que sur le processus qui conduit à le comprendre, le retenir, l'exploiter dans des conditions et situations variées.

La formation des enseignants est beaucoup plus résolument tournée vers le cumul des connaissances et savoirs disciplinaires pour les futurs enseignants plutôt que sur les façons de les enseigner et, a fortiori, de les apprendre. L'articulation entre les différentes disciplines n'est qu'une vision extrêmement récente du système éducatif dans la conception de l'enseignement et de l'évaluation des élèves. Elle n'est aussi que superficielle dans la formation des enseignants eux-mêmes.

La carrière des enseignants est calée quasi exclusivement sur des valeurs individualistes : le grade, les inspections, les notations, les promotions. C'est le chacun pour soi qui prévaut. Tout ou presque contribue à diviser le corps enseignant plutôt qu'à le rassembler. Le résultat des élèves n'est que trop peu attribué à la réussite des enseignants ou au fruit d'une conjonction, d'une coordination des actions des uns et des autres pour faciliter les apprentissages.

La hiérarchie des disciplines classe celles qui sont considérées fondamentales et celles qui sont considérées comme secondaires ou mineures et qui pourraient soit, être supprimées soit, être sous-traitées par des institutions et des personnels extérieurs à l'école.

Les difficultés qui tiennent aux conditions d'exercice du métier

Les horaires des enseignants, qu'ils tiennent à leur statut ou à la discipline qu'ils enseignent, la question des horaires de chacun, rend très difficile les rencontres pour élaborer ensemble des projets. Faire quinze, dix-huit ou vingt heures par semaine face à des classes ne place pas tous les enseignants dans les mêmes conditions de disponibilité. Enseigner cinq heures ou une heure seulement par semaine à une classe non plus. Les enseignants qui disposent de cinq heures par classe auront, au « pire », trois ou quatre classes alors que ceux qui n'ont les élèves qu'une heure par semaine peuvent en avoir jusqu'à dix-huit. Dans ces conditions participer à trois ou quatre équipes pédagogiques de classe n'a pas le même sens ni les mêmes conséquences qu'être acteur dans dix-huit ; ce qui dans ce cas là devient matériellement impossible.

Les emplois du temps des enseignants et leur temps de présence dans l'établissement d'exercice transforme la composition des emplois du temps en début d'année en un véritable casse tête. Le résultat ne contente que très rarement tous les intéressés : les professeurs et les élèves. Pourtant, si un véritable travail d'équipe s'instaure, s'institutionnalise et se pérennise, il devient indispensable

d'introduire des contraintes supplémentaires dans le logiciel de construction de ces emplois du temps afin que les enseignants d'une même équipe aient quelques chances de pouvoir se retrouver libres aux mêmes moments. De plus, il faut également intégrer à ces contraintes le fait qu'un enseignant puisse participer aux travaux de plusieurs équipes. Ce n'est pas simple. Peut-être s'agit-il de dégager pour tous, aux mêmes moments des plages horaires communes, pendant lesquelles les élèves n'ont pas de cours. Mais cette solution suppose que les enseignants soient présents sur leur lieu de travail en dehors de leurs heures de cours.

Attendre des enseignants qu'ils contribuent à l'élaboration et au bon fonctionnement d'un travail d'équipe semble être une exigence très actuelle dans le monde éducatif. Mais pour que cette exigence puisse réellement s'exercer encore faut-il que les conditions matérielles permettent à ce travail collectif d'exister : pouvoir disposer de salles de réunion pour les séances de réflexion et de construction, avoir à sa disposition les différents outils modernes de travail (informatique, vidéo-projection, bibliothèques), avoir la possibilité d'enseigner éventuellement à plusieurs à des groupes à géométries variables, donc disposer de salles de classes modulables (et équipées des matériels nécessaires).



Qui gagne quoi à accepter de travailler en équipe

Vu du côté des professeurs

L'avènement d'un réel travail d'équipe dans un établissement scolaire est donc semé d'embûches. Malgré tout, tous les intervenants dans la communauté scolaire ont intérêt à mettre en œuvre cette façon d'enseigner et d'apprendre.

Pour les enseignants, au moins pour ceux qui sont encore hésitants à entrer dans le processus, il est vrai que cela leur demande d'effectuer une véritable révolution culturelle. Réfléchir avec les autres pour concevoir son enseignement, accepter d'autres points de vue, combiner des réflexions didactiques et pédagogiques parfois à partir de disciplines différentes, tout cela exige des transformations substantielles. Mais cela n'en signifie pas pour autant que chacun abandonne sa personnalité pédagogique et se coule dans un moule collectif insipide et inopérant.

Tout cet effort, pour quels gains ?

Déjà le sentiment de ne pas se sentir seul face aux difficultés de l'enseignement. Même les meilleurs enseignants ont été confrontés dans leur carrière à des difficultés ; ils ont dans la plupart des cas réussi à les surmonter. Alors pourquoi ne pas en faire profiter les autres ?

Ensuite, cette nouvelle dynamique renforce la cohérence des enseignements de chacun et instaure une certaine continuité au-delà des différences et ruptures inhérentes aux champs disciplinaires pluriels qui abreuvent ces enseignements.

Enfin, cette mise en commun renforce grandement la connaissance que les enseignants peuvent avoir de leurs élèves. Ils pourront même envisager, dans le cadre de la mise en œuvre du « socle commun de connaissances », des évaluations communes, croisées, complémentaires... etc.

Au final, le choix du travail en équipe fait gagner au corps enseignant une plus grande sérénité, une cohérence approfondie par la complémentarité des éclairages sur un même sujet, une bien meilleure connaissance des élèves.

Vu du côté des élèves

Les élèves ne sont pas directement partie prenante dans le choix de pratiquer le travail d'équipe ou pas. Mais ils en sont avec les enseignants les grands gagnants potentiels. De ce point de vue, ils

deviennent un levier indirect pour convaincre les enseignants encore réticents par l'influence que peuvent exercer les parents d'élèves, mais également, bien entendu la direction des établissements.

Cette nouvelle façon d'aborder l'enseignement leur permet de tirer un meilleur profit de leur scolarité. La plus grande cohésion des enseignants, du fait de cette approche en équipe, les met en confiance. Elle offre complémentirement, moins de failles dans lesquelles certains élèves s'engouffrent pour mettre certains enseignants en difficulté, au moins temporaire.

Le fait que les enseignements dans les différentes disciplines se complètent, se croisent, se superposent les aident, de par cet éclairage multiforme sur les acquisitions à réaliser, à mieux les comprendre, les utiliser dans des contextes variables. De plus, cette façon de procéder a une tendance à augmenter le temps consacré à certains apprentissages, à favoriser les répétitions dans des conditions différentes.

Ces deux principes sont essentiels pour faire se construire et s'asseoir des compétences.



Conclusion

Le texte relatif à la « Mission du professeur exerçant en collège, en lycée d'enseignement général et technologique ou en lycée professionnel » (*Circulaire n°97-123 du 23/05/1997 adressée aux recteurs d'académie, aux directeurs des IUFM*) pose les premiers jalons de ce qui doit devenir une banalité bien utile au sein des établissements scolaires : le travail d'équipe.

« Au sein de la communauté éducative, le professeur exerce son métier en liaison avec d'autres, dans le cadre d'équipes variées ».

« Conscient de l'importance, pour les élèves, d'une cohérence éducative résultant de pratiques convergentes au sein de l'équipe enseignante, il (le professeur) confronte ses pratiques à celles de ses collègues dans le cadre de concertations, notamment lors des conseils d'enseignement, et avec l'aide de l'équipe de direction et des corps d'inspection. »

« Un professeur n'est pas seul ; au sein de la communauté scolaire, il est membre d'une ou plusieurs équipes pédagogiques et éducatives. Il est préparé à travailler en équipe et à conduire avec d'autres des actions et des projets. Il a le souci de confronter ses démarches, dans une perspective d'harmonisation et de cohérence, avec celles de ses collègues. »

Depuis cette période, d'autres textes sont venus renforcer celui-ci (loi d'orientation 2005, socle commun... etc.). Il importe d'affirmer que ces orientations sont toujours d'actualité. Peut-être qu'un léger toilettage serait nécessaire pour intégrer les nouveaux paramètres qui ont vu le jour depuis plus de quinze ans, mais l'instauration généralisée du travail d'équipe dans les établissements scolaires est devenue une impérieuse nécessité pour gagner en sérénité, en cohérence et efficacité, dans l'intérêt de tous les acteurs du système éducatif.