

Vous avez dit travail en équipe ?

Dominique PAILLARD

Principal, Le Mans,

En 2013, travailler en équipe ne relève pas du souhaitable mais du nécessaire, en réponse aux besoins des enfants et des adolescents d'aujourd'hui. Cela interroge forcément la dimension de l'équipe : disciplinaire, pédagogique, ... ? Et, du même coup, se trouve également posée une autre question : le fonctionnement des établissements peut-il rester "à l'identique" ?



Etat des lieux

Au départ de la réflexion, des constats

Les jeunes d'âge scolaire reçoivent des savoirs morcelés, non reliés entre eux parce qu'issus du découpage des savoirs et des disciplines universitaires, hérité du XIX^{ème} siècle.

Les enfants et adolescents d'aujourd'hui vivent dans des contextes familiaux, spatiaux et sociaux plus changeants qu'hier (séparation des parents, divorce, recomposition, mutations professionnelles, déménagements, etc.).

Ces enfants et adolescents sont « bombardés » de stimulations, de sollicitations qui éparpillent leur attention et rendent de plus en plus difficile la construction d'une représentation raisonnée du monde.

L'équipe s'impose

Alors il apparaît, plus que jamais, que la mission des adultes, de tous les adultes, est de lutter contre cette « fragmentation », d'aider ces jeunes à repérer les éléments transversaux qui organisent et structurent ce nouveau monde, un monde plus complexe, qui réclame de penser différemment, d'où l'émergence, par exemple, de nouvelles « sciences » et/ou l'obligation de créer des passerelles pour mieux rendre compte du réel : sciences humaines, neurosciences, astrophysique, etc.

Instruire, éduquer, former – mission des établissements scolaires – suppose la coopération de tous les adultes – tous éducateurs de fait – pour combiner leurs efforts, ce qui, a minima, prend la forme de la nécessité absolue d'échanger.

Quelques exemples de ce besoin

Les compétences 6 et 7 du socle ne peuvent être l'affaire que d'un ou deux enseignants a fortiori quand il est question de transmettre des éléments d'une morale laïque telle que l'actualité éducative l'envisage ;

L'éducation aux médias, au regard de l'importance de ceux-ci dans le développement des adolescents, suppose des contributions plurielles, multiples ;

Le « vivre ensemble » se travaille à l'occasion de l'entrée à l'école, au collège, au lycée ; il y va d'une affirmation forte et renouvelée sur ce qui fait sens et société, là-encore la participation de tous ou presque est souhaitable : journée d'intégration, actions relatives à la lutte contre les discriminations, réflexion sur les relations filles-garçons, etc.

Last but not least, « apprendre à apprendre » n'est l'apanage d'aucune discipline...



De quelle équipe s'agit-il alors ?

Une équipe élargie

Les propos qui précèdent permettent de le deviner, une équipe « disciplinaire » ne saurait suffire à un tel projet, l'équipe « pédagogique » non plus.

Selon cette vision du rôle indispensable des adultes, il s'agit bien de l'ensemble des personnes en situation pédagogique et éducative qui peut constituer l'équipe, ce qui signifie que les personnes de la direction - et aussi, à certains moments, les agents - en font également partie. Pour des questions d'efficacité et de commodité, les frontières de « l'équipe » s'arrêtent à l'établissement, bien que les logiques à l'œuvre ne s'y réduisent pas (cf. infra).

Évidemment, cela n'est pas rassurant parce que chacun est alors conduit à s'interroger sur les limites de son domaine de compétence et d'intervention. Le travail en équipe suppose, en effet, d'abandonner la certitude de maîtriser toutes les données d'une question et d'avoir, seul, qualité à y répondre. Cela signifie également que, si « l'intelligence collective » est préférée au « chacun dans son coin », il n'y a plus de statut qui vaille autorité définitive. Ainsi les rôles de chacun, et la manière de les « habiter » sont interrogés en profondeur, y compris celui du « chef », cela va de soi !

Pour une plus-value certaine

L'élève qui perçoit la communication entre les adultes et constate la transmission d'informations entre eux, voire leur accord, tend moins à exploiter les divergences inaperçues par ceux-ci auparavant et, même si cela lui coûte, continue à faire son chemin pour devenir homme ou femme. Au passage, il reçoit, de cette manière, une illustration du principe de démocratie, car la décision le concernant est « portée » par le collectif des adultes ;

Une mesure décidée collectivement est mieux mise en œuvre que celle posée par injonction de l'autorité supérieure ; en effet, l'adhésion de chacun y est plus grande ;

La confiance dans cette approche partagée se substitue à l'isolement ou à l'égoïsme, selon les cas, de ceux qui rencontrent des difficultés et ne peuvent en parler ou de ceux qui n'en rencontrent pas... mais qui ne veulent pas entendre parler de celles des autres !

Dans le prolongement de la réflexion esquissée ci-dessus, il apparaît qu'au-delà de l'établissement, la même préoccupation de cohérence et de continuité éducative amène à travailler non plus en équipe mais en collaboration avec des acteurs extérieurs (membres de la famille, professionnels d'institutions impliquées dans les situations) voire en partenariat (projet porté par diverses structures) ou en réseau.



Conclusion

À nouveau, ce qui précède permet de deviner les mutations du fonctionnement interne des établissements scolaires : un mode de circulation de l'information et de prise de décision de plus en plus horizontal et ramifié (cf. théorie des rhizomes), donc de moins en moins vertical et centralisé... et des « chefs » qui tendent à devenir des capitaines présents dans l'action au côté de leurs équipiers !

Reste désormais à souhaiter que cette horizontalité en voie de constitution à l'échelle locale, celle des établissements, puisse diffuser vers le haut et continuer à réduire le « vertical descendant », hérité là aussi du XIX^{ème} siècle. L'adaptation de l'école aux mutations en cours de la société l'exige.