

Comment créer les conditions d'un travail en équipe au service de la réussite des élèves ?

*Intervenant : Philippe Quentin,
IEN, responsable de REP*

*Animatrice : Claude Vollkringer,
coordonnatrice REP à Paris*

Intervention de Philippe Quentin

Cette introduction à nos échanges n'est ni un témoignage de pratique, ni une intervention prétendant poser une problématique théorique. Je vais simplement chercher à vous soumettre quelques pistes de réflexion et questionnements pragmatiques qui aideront à lancer nos échanges.

Quelques mots de présentation : j'ai dans l'Education Nationale été instituteur, PEGC, puis, depuis 17 ans, IEN, dont 13 ans sur des missions liées à la formation continue et à la scolarisation d'élèves à besoins spécifiques (CASNAV, GPRS)¹.

J'évoque rapidement cet itinéraire pour plusieurs raisons, liées à notre sujet du jour :

- J'ai quitté la classe en 1990, en choisissant de passer le concours d'IEN, à la lecture de la loi d'orientation qui me semblait poser un cadre professionnel nouveau, et donc une posture professionnelle nouvelle dans tous les métiers de l'EN (même celui d'inspecteur !) : logique de projet collectif, de cycles pluriannuels, donc de concertation, de travail en équipe, de partenariats internes et externes.

- J'ai alors eu la chance d'exercer en même temps comme IEN, responsable d'un REP et coordinateur académique du CASNAV.

- Comme IEN, voire même comme être humain, il m'est apparu rapidement que la première condition d'un travail en équipe était l'existence d'une équipe ! Or, qu'est-ce qu'une équipe, sinon un ensemble de professionnels, reconnus individuellement dans leur expertise, soudés autour d'un projet collectif ?

¹ Centre Académique pour la Scolarisation des Nouveaux Arrivants et enfants du Voyage.
Grande Pauvreté et Réussite Scolaire

C'était là la force des fonctionnements innovants qui avaient inspiré à l'origine les promoteurs de l'éducation prioritaire : des écoles, des établissements, soudés autour de convictions et d'objectifs communs.

Toute la question est pour nous de savoir comment créer les conditions de ces dynamiques, dans les écoles et établissements de l'éducation prioritaire, sachant que, contrairement à ce que l'on a peut-être cru en 1989 avec la loi d'orientation, cela ne se décrète pas !

Soyez autonomes ! Soyez tous d'accord ! Cela ne fonctionne pas...

- Comme responsable de REP, j'ai eu l'impression qu'il y avait un risque de délégation de pouvoir de ces non équipes vers les instances de pilotage du REP, pour ce qui concernait en particulier leurs partenariats externes. D'où une sorte d'externalité, de manque d'implication dans des groupes de pilotage du type CEL, Réussite Educative... , une impression d'empilement de dispositifs chronophages dans lesquels se retrouvent des personnes déchargées de classe... et ne se retrouvent pas – ou peu - les directeurs d'école et les enseignants.

- Comme responsable du CASNAV de l'académie de Montpellier, et à ce titre membre de divers groupes de pilotage de l'éducation prioritaire, départementaux ou académiques, tout en étant responsable d'un REP, j'ai eu parfois (souvent ?) la douloureuse expérience du grand écart entre les préoccupations des enseignants (du temps, de la formation, des moyens, de la reconnaissance, de l'accompagnement) et celles des « pilotes » (organiser un pilotage cohérent, définir des indicateurs évaluables, disposer de données précises, utiliser la formation comme outil de pilotage, etc).

Première piste de réflexion : A quelles conditions le travail en équipe qui se fait au plus près des élèves et celui qui se fait au niveau du pilotage (local, départemental, académique), interne comme partenarial, peuvent-ils être cohérents et au service de la réussite des élèves ?

Finalement, j'ai eu l'impression qu'à tous les niveaux il y avait comme un déficit de sens des moments de travail collectif, peut-être justement parce qu'on se vit d'abord comme un professionnel isolé, qui plus est ayant en permanence le nez dans le guidon.

On peut avoir le nez dans le guidon en tant qu'enseignant dans sa classe comme en tant que chargé de mission académique pour l'éducation prioritaire. Au point de penser que tout ce qui n'est pas directement lié à nos attentes urgentes, pressantes, est inutile.

Au point finalement de ne rien attendre de réunions qui font le pari d'une concertation présentée comme plus efficace que le travail en solitaire, sans que cette efficacité soit perceptible.

Au point finalement de construire, ou plutôt renforcer, une conception traditionnelle individualiste de l'enseignant, centrant l'essentiel de ses responsabilités au niveau de l'enseignement en classe, exercice solitaire s'il en est...

Deuxième piste de réflexion : A quelles conditions intégrer véritablement le travail en équipe au cahier des charges des professionnels de l'EN ?

Un autre constat qui fonde cet atelier est qu'à tous les niveaux on passe beaucoup de temps et d'énergie dans la gestion du quotidien (un autre « nez dans le guidon »), dans la « vie

scolaire » dans les écoles et établissements, dans le pilotage formel ou par exemple l'adéquation indicateurs de performances/LOLF aux niveaux départemental et académique, au détriment d'un travail qui serait plus centré sur les apprentissages des élèves, l'analyse des réussites et des échecs, la valorisation des initiatives efficaces, etc.

Troisième piste de réflexion : A quelles conditions le travail en équipe, pédagogique et de pilotage, peut-il être centré prioritairement sur le cœur de l'activité de l'Ecole (les apprentissages, les orientations, l'analyse des pratiques, l'évaluation, l'innovation), au lieu d'être happé par les sollicitations liées au quotidien (vie scolaire, conflits, « commandes urgentes », etc.) ?

Or, c'est tout le problème : face à la complexité des situations personnelles, éducatives, pédagogiques que l'on rencontre en ZEP, l'analyse, la construction de projets, l'évaluation nécessitent un travail en équipe, et donc des modalités de travail nouvelles, en interne à l'EN : organisation et conduite de réunions, planification, suivi, relances, c'est toute une pratique de travail en réseau qui doit se mettre en place.

Chaque métier est interrogé dans sa définition classique : enseignant, IEN, coordinateur de REP, conseiller pédagogique, directeur d'école, chef d'établissement, CPE, inspecteur d'académie, chargés de mission ZEP...Car chacun a son rôle : acteur de l'enseignement, ressource, accompagnateur, évaluateur, encore faut-il pouvoir le jouer dans une dynamique collective, axée sur un projet partagé car élaboré en commun (comme je l'ai lu jadis à l'OZP, le processus d'élaboration du projet compte plus que le produit fini).

Quatrième piste de réflexion : A quelles conditions les différents métiers de l'Education Nationale peuvent-ils évoluer, au moins au sein de l'Education Prioritaire, pour que leur définition même s'inscrive dans des dynamiques de projet, d'équipes, de réseaux ?

Ces pistes peuvent aussi être abordées sous l'angle de quelques questions pragmatiques :

- comment rendre efficaces les réunions de travail, en équipe, en interne comme en externe ?

- comment gagner du temps, créer des organisations qui permettent de démultiplier le temps pouvant être consacré à ces réunions ?

- quels types d'organisation, quels recours à de nouveaux modes de travail/communication pourraient-ils améliorer la logique de projet collectif indispensable en ZEP ?

- comment optimiser cette énergie mise dans le travail en équipe pour se dégager de la gestion de l'immédiat et la mettre mieux au service des apprentissages des élèves ?

- peut-on enfin prendre la mesure de cette nécessité du travail en équipe, et en réseau, pour interroger nos pratiques et postures professionnelles ? En tant qu'enseignant, directeur d'école, coordinateur de REP, enseignant référent, conseiller pédagogique, IEN, chef d'établissement, pilote départemental ou académique ?

Débat

Des nombreux thèmes abordés au cours de l'atelier, trois se dégagent nettement : d'abord la définition, ensuite les conditions et enfin le cadre d'un travail en équipe efficace. Il s'agit de mettre en synergie les ressources existantes et celles qui se créent par l'implication de chaque membre de l'équipe, au service de la réussite des élèves.

1 -La définition du travail en équipe :

Un délégué syndical SNES remarque que les réalités du premier et du second degré sont très différentes et donc qu'il convient d'apporter des analyses différentes. Il pose la question du travail en complémentarité du conseiller d'orientation psychologue avec le conseiller principal d'orientation, les autres personnels d'éducation et les assistants de vie scolaire.

Une participante répond qu'il est possible de dépasser la dichotomie 1^{er}/2nd degré en réfléchissant notamment à la place de l'enseignant dans sa classe, dans son équipe disciplinaire, dans son école ou son établissement. Travailler en équipe c'est aussi travailler de manière transversale, entre le 1^{er} et le 2nd degré.

Un principal en réseau Ambition réussite estime qu'il faut partir des difficultés des élèves et rappelle la richesse des expériences et la polyvalence qui caractérisent souvent le premier degré.

L'intervenant, Philippe Quentin, fait remarquer qu'il est possible de s'appuyer sur les équipes de 6^{ème} en multipliant les séjours d'élèves de CM2 en 6^{ème}, « en résidence au collège ».

Plusieurs participants notent que le travail en équipe dépasse le cadre de la liaison école/collège et que la multiplication des réunions prend beaucoup de temps et lasse les acteurs de terrain. Ils ont pourtant conscience que c'est là que les décisions se prennent. Mais le travail en équipe ne se réduit pas au temps consacré aux réunions.

Une coordonnatrice expose l'expérience mise en place dans un réseau Ambition réussite de Nantes : des professeurs des écoles travaillent avec des élèves de sixième. Ils font un diagnostic de la situation initiale pour bâtir un livret de compétences pour tout le niveau. Le travail en équipe est réel et possible parce qu'il y a de la matière à créer en commun en 6^{ème} et en CM2

Travailler en équipe ne se décide pas par décret, il faut des personnels motivés autour d'un projet commun.

2 – les conditions d'un travail en équipe

- la connaissance et la reconnaissance du rôle de chacun

Une chargée de mission éducation prioritaire insiste sur la place de l'IEN dans les réseaux Ambition réussite ; dans certains, il arrive que le principal occupe une place beaucoup plus importante et prenne toutes les décisions.

Une IEN insiste sur la nécessité d'un travail en réseau, inter degrés et partenarial. On ne peut pas se contenter de la liaison CM2/6^{ème}. Il faut se connaître et se reconnaître comme

professionnels au service de la réussite scolaire des élèves, ceux de la maternelle comme ceux du collège.

Un autre participant note que les bases du travail en équipe reposent sur la reconnaissance des compétences de chacun en fonction d'objectifs précis. Dans les dispositifs de réussite éducative, où sont impliqués psychologues, coordonnateurs et différents éducateurs, des solutions intéressantes sont proposées parce qu'il y a un partenariat réel, mais, dans les écoles, le problème est différent. Il faudrait dépasser les différences de statut, de temps de travail et de temps de concertation.

- la formation :

Un autre intervenant note que les jeunes enseignants ont des représentations très hiérarchisées : pour eux, l'IEN a le pouvoir. Il ne leur est pas facile de trouver leur identité professionnelle.

Un responsable de réseau reprend la remarque de Béatrice Gille et Anne Armand à propos des IA-IPR qui, de par leur culture professionnelle, restent bien souvent dans leur champ disciplinaire.

Une IEN remarque que le travail en équipe ne s'improvise pas. Les formations dans le domaine de l'information et de la communication sont rares : les enseignants, les inspecteurs connaissent peu les théories de la communication et l'approche systémique, alors qu'il s'agit de recherches vieilles de vingt ans. Il faudrait qu'elles soient exploitées dans le champ de la formation initiale et continue.

3 - le cadre d'un travail en équipe

- le lieu

Plusieurs participants remarquent qu'il n'existe pas de lieu de réflexion, d'échanges, de décloisonnement, de mutualisation de pratiques, notamment dans le cadre de la politique de la ville.

Une IEN précise que nous vivons une phase d'expériences et se pose la question de la continuité et de la mémoire. Beaucoup de projets intéressants se créent, dans des conditions toutes originales et souvent reproductibles, mais, comme il n'existe pas de lieu pour les archiver, ils sont oubliés et c'est un travail de Sisyphe de toujours tout repenser.

Une participante explique comment les expériences des réseaux Ambition réussite sont mutualisées dans le cadre d'un CDDP.

Une autre participante rappelle l'existence des CAREP (centre académique de ressources pour l'éducation prioritaire) : pourquoi ne pas les réactiver ?

- le temps

La coordonnatrice d'un réseau Ambition réussite de Nantes explique qu'elle travaille avec les élèves de CM2 et de sixième et assure le lien entre les intervenants dans le cadre du projet de réseau. Cette coordination est possible grâce à une réduction du temps de cours pour l'élève à quarante-cinq minutes. L'heure et demie de temps dégagée par semaine dans le collège est consacrée à la concertation. Certes, il s'agit d'une mesure dérogatoire, mais c'est la seule solution possible au collège ; elle n'est pas possible dans les écoles.

La communication se fait aussi par Internet ; l'ensemble fonctionne parce qu'il y a une personne qui coordonne le tout : c'est elle qui est chargée de l'ordre du jour, des comptes rendus, des relances, de la mise en réseau...

Ce dispositif est difficilement reproductible parce qu'il repose sur un travail de militant.

Un principal adjoint remarque que le problème vient du manque de continuité de tout ce qui a été construit. Il aurait fallu construire en même temps le cadre. Certes, réduire les cours permet la concertation, mais on reste dans le dérogatoire. On ne peut pas demander aux fonctionnaires de travailler en militants. Pourquoi ne pas institutionnaliser l'expérience de Nantes en libérant du temps pour la concertation ?

- une autre posture professionnelle

Le délégué syndical SNES estime que les collègues voient leur temps de travail s'accroître et que le projet, dans la plupart des réseaux Ambition réussite, se construit, par manque de moyens, sans réelle coordination avec les personnels autres que les enseignants référents.

Un responsable politique de la Ville estime qu'on peut s'inscrire dans une logique différente en adoptant une méthodologie de projet. Il convient de partir d'un diagnostic du territoire, pour bâtir un projet global avec les coordonnateurs, les directeurs d'école, les acteurs institutionnels et associatifs. Il s'agit d'un travail toujours partagé pour lequel les participants sont amenés à se connaître et à interroger leurs limites pour qu'ils puissent trouver leur place dans le projet.

Un IEN relate l'expérimentation dans sa circonscription d'un mode de travail sur la culture du diagnostic et le statut de l'erreur en classe. Un GRIEF (groupe de réflexion sur l'inspection et l'évaluation formative), permet aux acteurs d'interroger les pratiques, de se former au travail en réseau, de proposer d'autres pratiques d'inspections, thématiques, à contrat, à projet... Ce temps de concertation est pris sur les animations pédagogiques. Il s'agit d'un exemple de posture professionnelle positive pour la réussite scolaire des élèves.

Compte rendu rédigé par Lucienne Siuda