



L'autonomie, un miracle :

■ Des équipes font évoluer leur organisation

De l'arbre à l'Atomium

Des relations pacifiées, des échanges fructueux, une dynamique de changement : c'est le produit d'une institutionnalisation des relations et d'une combinaison de conditions très précises.

Pierre Cieutat, professeur des écoles, formateur, doctorant en sciences de l'éducation

Sylvain Connac, enseignant chercheur en sciences de l'éducation

Quand on travaille sur la coopération entre élèves, on est fréquemment sollicité pour se poser des questions sur la collaboration entre adultes. L'évidence commune, c'est qu'avec des adultes pas plus qu'avec des enfants, la coopération ne se proclame pas. Elle émerge sous conditions, à partir d'un encadrement rigoureux des relations. Ce qui change le plus entre ces deux systèmes humains, c'est l'absence chez les adultes d'un statut semblable à celui d'un enseignant dans une classe. Ce statut s'avère nécessaire pour canaliser les débordements et les errements. Certes, la fonction de chef d'établissement et celle d'inspecteur existent, pour piloter les mouvements humains dans le sens de l'intérêt de la majorité. Mais ils ne correspondent pas toujours à celui de l'intérêt collectif. Les forces inertielles étant parfois très présentes, pour ne pas alimenter un climat de travail déjà très tendu, il est parfois opportun de pacifier les relations en contentant celles et ceux qui ne veulent pas voir leur quotidien changer. Le rythme du collectif devient alors celui des moins volontaires.

De nombreuses équipes doivent faire face à cette douloureuse réalité : lorsqu'une dynamique de changement est lancée, celle-ci peut être entravée par la résistance de collègues qui ne souhaitent ou ne peuvent

participer. Comme le dit très bien Gwenaél Le Guével, « *c'est ceux qui ont les mains sur les freins qui donnent le rythme* ». Sous couvert de fonctionnements en équipe, on cherche souvent à travailler ensemble, c'est-à-dire collectivement, à la réalisation des projets. Mais devant la dissymétrie des investissements, le consensus qui s'établit ainsi

La coopération ne se proclame pas. Elle émerge sous conditions, à partir d'un encadrement rigoureux des relations.

correspond la plupart du temps à ce que les moins engagés dans l'équipe sont prêts à donner. Les aboutissements ont alors un double effet : ils peuvent être décevants au regard des premières initiatives, et découragent à terme celles et ceux qui se proposent d'en être les porteurs.

ÉCHAFAUDER LES RELATIONS

À ce stade de nos travaux, nous n'en sommes qu'à formuler des hypothèses. L'hypothèse principale est que ce qui peut suppléer la place de l'enseignant dans la collaboration entre adultes serait une institutionnalisation des relations. Autrement dit, ce qui peut faire autorité dans les relations ne peut être de l'humain, mais de l'organisationnel ser-

vant de tiers médiateurs pour les échanges. Plusieurs alternatives existent. C'est notamment l'objet des travaux de François Müller et Romuald Normand qui proposent d'éprouver la piste du management partagé^[1]. C'est également ce que l'on retrouve derrière les pratiques sociocratiques^[2] et les fonctionnements en collégialité.

Il n'est pourtant pas simple de basculer d'une structure en arbre, le tronc représentant ce qui fait autorité et pouvoir dans une équipe, à une structure en Atomium où l'ensemble tient par une combinaison de liaisons entre les différents éléments.

De manière pratique, et dans l'optique d'accompagner le changement des relations professionnelles au sein d'un collectif, nous envisageons deux pistes principales.

LE LANCEMENT DE PROJETS SOUS FORME DE COMMISSIONS AD HOC

Ces sous-groupes, finalisés par des objectifs précis, s'articulent autour des principes suivants : avec des participants volontaires (on ne force pas à boire un cheval qui n'a pas soif) et disponibles (les obligations personnelles sont parfois lourdes), encouragés par le référent hiérarchique, dans une logique de réflexions et de propositions de réalisations à venir, avec des comptes rendus qui sont communiqués à l'ensemble de l'équipe (pour que chacun puisse intégrer les travaux en cours) et avec des décisions privilégiant le consensus ; par le recours, au sein de ces commissions ad hoc,

¹ François Müller, Romuald Normand, *École : la grande transformation ?* ESF éditeur, 2013.

² Philippe Delstanche, *Vers un leadership solidaire*, Édipro, 2014.

3. L'autonomie, un miracle: Des équipes font évoluer leur organisation

à des pratiques sociocratiques de conduite de réunion. Cela se traduit par une ritualisation du déroulement des réunions : énoncé de règles démocratiques pour la répartition de la parole, prises de décisions par la recherche d'accords partagés, structuration par des étapes récurrentes (cf. fiche des maîtres mots, ci-dessous), répartition de fonctions changeantes (animateur de réunion, secrétaire, garant du temps), éléments de langages non verbaux.

C'est alors que peuvent se développer des projets au début modestes, mais qui cristallisent moins les antagonismes entre ceux qui en sont et ceux qui n'en sont pas.

CONSTRUIRE LA CONFIANCE DANS L'EFFICACITÉ DU GROUPE

L'intérêt de l'Atomium est de pouvoir représenter la complexité de façon systémique (1 + 1 = 3). C'est aussi de faire apparaître l'importance des structures et des interactions entre systèmes au sein des groupes humains.

Ce qui semble être déterminant, c'est la confiance que chacun des membres de l'équipe a dans les capacités du groupe à fonctionner, à remplir ses objectifs, à réaliser ce qui s'est décidé collectivement.

Comme le rappelle Claire Héber-Suffrin³ : « *N'idéalisons pas l'équipe. Elle peut être force d'exclusion, de jugement, de destruction. Le mot "équipe" fait appel à toutes sortes de représentations. [...] La question de*

³ Claire Héber-Suffrin, « Enseignants: Travailler en équipe », *Revue de psychologie de la motivation* n° 36, p. 126 à 134, 2003.



l'équipe des enseignants ne s'inscrit-elle pas dans la grande question sociale des rapports entre le "je", les "nous" et les dynamiques organisationnelles ? » Ainsi des structures, des institutions semblent bien être nécessaires pour s'engager dans une collaboration. Ces structures forment le premier cadre dans lequel peut s'instaurer un début de confiance dans la capacité du groupe à réaliser quelque chose qui lui importe. Cette confiance à minima va permettre les premiers essais collaboratifs. Nous parlerons du cadre, du lieu, du temps et d'un cadre symbolique qui garantit l'égal respect de chacun (« *On ne se moque pas, on écoute celui qui parle, on demande la parole, la prio-*

rité sera donnée à celles et ceux qui ont le moins parlé. »). Une personne doit être désignée pour être garante de ce cadre.

LES FACTEURS DESTRUCTEURS

En effet, dans des petites équipes, il suffit qu'un seul ait envie d'enrayer la collaboration pour que la confiance de chacun dans l'efficacité du groupe soit affectée. Très souvent, une telle attitude résulte de conflits interpersonnels entre cette personne et une ou plusieurs autres. La dynamique de groupe est donc à la merci de chacun de ses membres.

Ceci est vrai dans les deux sens et c'est à rappeler aussi quand ■■■

Fiche de maîtres mots pour la conduite d'une réunion d'organisation

Introduction	Président : « <i>La réunion est ouverte. On ne se moque pas, on écoute celui qui parle, on demande la parole, la priorité sera donnée à celles et ceux qui ont le moins parlé. Qui accepte d'être secrétaire ?</i> »
Décisions précédentes	Président : « <i>Les décisions de la dernière réunion.</i> » Le secrétaire relit les dernières décisions. Président : « <i>C'est fait</i> » ou « <i>ce n'est pas fait.</i> » Une décision défailante intègre l'ordre du jour.
Informations	Le président donne la parole aux personnes qui se sont inscrites pour transmettre une information. Il ne peut y avoir des échanges que sur la compréhension des informations.
Propositions	Le président donne la parole aux personnes inscrites au sujet d'un projet. Président : « <i>La parole est à...</i> ». La personne appelée formule son idée. Les volontaires peuvent y répondre. Les problèmes de relations sont renvoyés à un traitement plus confidentiel, hors réunion. Les avis peuvent être donnés de manière non verbale (cf. gestes de la réunion)
Fin de réunion	Président : « <i>On relit les décisions d'aujourd'hui.</i> » Le secrétaire relit ce qui est inscrit sur le compte-rendu. Président : « <i>Qui sera président(e) la prochaine fois ? La réunion est terminée. Qui souhaite donner son avis sur la façon dont la réunion s'est tenue aujourd'hui ?</i> »

3. L'autonomie, un miracle: Des équipes font évoluer leur organisation

■■■ une équipe fonctionne bien. C'est pour cela que des compétences en communication et en gestion des conflits sont nécessaires.

Le groupe est mouvant. Dans nos établissements, tous les ans, des personnes arrivent ou partent. La construction de cette confiance dans le groupe est à reconstruire. Par ailleurs, sur le long terme, l'investissement de chacun varie et cela peut aussi entamer l'efficacité du groupe. L'équipe peut avoir intérêt à s'arrêter pour redéfinir le cadre de base.

Il n'est pas évident qu'en regroupant des individus qui ne se sont pas choisis, on fasse naître une équipe efficace. En revanche, quand un but commun émerge, l'efficacité peut se construire. Elle crée un cercle vertueux de confiance. La source jaillit ! La vigilance reste de mise, car si cette confiance se renforce lentement à chaque réalisation collective, elle peut s'évanouir très rapidement ; il ne reste alors que les structures, vides, peuplées de fantômes.

Tout au long de la collaboration, le cadre construit va être éprouvé par le groupe. Il sera réexpérimenté à chaque moment de travail en grand groupe (les réunions, les concertations, les bilans d'équipe). Pour que chaque moment de travail en équipe soit un moment de renforcement de la confiance de chacun dans le

Quand un but commun émerge, l'efficacité peut se construire.

groupe, une particulière attention sera apportée : aux ordres du jour et à leur respect ; aux temps annoncés des réunions ; à la prise de parole de chacun ; au travail, dans l'optique du consensus éclairé (une décision est entérinée quand plus personne n'est contre et ceux qui sont contre essaient d'éclairer le groupe avec des arguments ou des contrepropositions) ; au vote, en dernier ressort (quand une date limite est imposée

pour une décision, par exemple), un vote étant, dans un petit groupe de collaborateurs, un aveu d'échec du consensus ; à la démission ; à l'urgence de la décision. Une bonne réunion n'est pas celle où l'on a pris des décisions sur tout. Différer permet à tous de s'exprimer ; enfin, au suivi de la réalisation des décisions (c'est le sens de cette phase « *Décisions précédentes.* »). Un temps doit être consacré à ce suivi, quitte à ce qu'il serve à réajuster une décision car elle se révèle être difficile à mettre en œuvre. Si un abandon est nécessaire, il doit être consensuel lui aussi.

Accompagner le changement semble passer par plusieurs points de vigilance : le volontariat, les référents pédagogiques et didactiques, l'évaluation de l'action, l'encouragement institutionnel, une attention particulière à la communication entre les professionnels et, également, une gestion attentive des ressources humaines. ■

Travailler ensemble, ça s'organise

Formation, communication, concertation, régulation, harmonisation, répartition des fonctions, planification des manifestations, innovation, appui de la direction : travailler en équipe, c'est toute une organisation !

Caroline Rousseau, professeure au collège Anatole-France aux Clayes-sous-Bois (78)

L'idée de Neo Alta, dispositif innovant en collège, est venue d'une collègue, Annie Di Martino, qui avait envie qu'on travaille et enseigne différemment, afin que les élèves apprennent autrement. Elle m'en a tout d'abord parlé et j'ai adhéré très rapidement, avec enthousiasme. Nous avons ensuite fait une petite réunion d'information pour les collègues afin de recruter des

volontaires.

Pour concevoir et élaborer concrètement et collectivement le projet Neo Alta, l'équipe de professeurs volontaires pour cette expérimentation a suivi un stage d'établissement de trois jours, accompagnée par Anne-Marie Sanchez, formatrice transversale Dafpa (Direction d'appui à la formation des personnels de l'académie) dans l'académie de

Versailles. Elle est revenue nous suivre les deux années suivantes, ce qui était indispensable pour améliorer ensemble la forme et le fond de notre projet.

LA CONCERTATION S'EST IMPOSÉE

Dans cette structure mise en place il y a presque quatre ans maintenant, la concertation des membres de l'équipe, au moins une heure quinzaine, s'est dès le départ imposée pour toutes et tous.

La première année, ce créneau a essentiellement servi à organiser les temps forts de Neo Alta pour ses trois classes (une 5^e, une 4^e et une 3^e : le cycle 4) : accueil, tutorat, LABO (Liens, activités, but, ouver-