

## ENTRETIENS

### TRAVAILLER ENSEMBLE ?

#### POINTS DE VUE SYNDICAUX

*Dans un numéro franco-québécois de Recherche et Formation consacré au travail collaboratif chez les enseignants, il était normal de donner la parole à un syndicat de chaque côté de l'Atlantique. Pour la France, Anne Barrère a interviewé et retranscrit l'entretien de Frédérique Rolet, co-responsable nationale du Syndicat national de l'enseignement secondaire français (SNES). Pour le Québec, Claude Lessard a recueilli et synthétisé les propos de Johanne Fortier, présidente de la Fédération des enseignants des commissions scolaires du Québec (FECSQ).*

#### ENTRETIEN de ANNE BARRÈRE\* AVEC FRÉDÉRIQUE ROLET\*\*

#### LE TRAVAIL EN ÉQUIPE CHEZ LES ENSEIGNANTS : POINT DE VUE SYNDICAL

107

**Anne Barrère.** – *La première question est assez générale, elle est de savoir si cette problématique du travail en équipe est centrale aujourd'hui pour le SNES ?*

**Frédérique Rolet.** – *Oui, elle est assez centrale ; nous avons réalisé une enquête en 2000 auprès des jeunes enseignants, et la demande de travailler davantage en équipe était précisément une de leurs préoccupations majeures. En même temps, cette revendication est inscrite dans notre congrès également mais de manière un petit peu vide, c'est-à-dire qu'on a du mal à la travailler véritablement, à savoir ce qu'on met comme objet du travail collectif. Il y a aussi débat sur la forme : Est-ce que ça doit être une forme imposée y compris rentrer dans le service avec une déclinaison en tâches ou bien est-ce que ça doit relever de l'autonomie du travail enseignant,*

\* - Anne Barrère, université Lille III.

\*\* - Frédérique Rolet, co-responsable nationale du Syndicat national de l'enseignement secondaire français (SNES).

décidée en jugeant du moment opportun, en jugeant du problème ? Toutes ces questions ne sont pas résolues, ou de manière contradictoire entre ceux qui disent : C'est forcément du travail imposé, autrement on aura des résistances, et on n'arrivera pas vraiment à transformer les pratiques professionnelles, et puis ceux qui disent qu'il faut préserver ce qui est fondamental dans le métier, cette façon de pouvoir adapter son travail en fonction des objectifs poursuivis, cette liberté...

**A. B.** – *Il y a donc débat dans le syndicat sur ces sujets ?*

**F. R.** – Oui, et d'ailleurs, quand il a fallu écrire quelque chose, le formaliser, on a parlé de décharge, pour laisser une certaine souplesse : qu'il y ait par rapport aux maxima de service obligatoires, et pour tout le monde, CPE, COPsy, un moment de l'activité professionnelle qui soit consacré aux rencontres avec les autres membres de l'activité éducative, dans des cadres variés d'ailleurs, parce que la notion d'équipes est très fluctuante, entre les équipes disciplinaires, pluridisciplinaires, plus larges... On a privilégié le mot de décharge sur une mesure comme l'inscription d'une heure de concertation sur temps de service parce que ça permettait d'échapper à un contrôle un peu tatillon de l'autorité hiérarchique, en l'occurrence des chefs d'établissement, avec ce que redoute la plupart des enseignants, le côté rituel de la réunion chaque semaine sans qu'elle ait été véritablement motivée, plus de l'ordre de l'injonction que des solutions concrètes aux problèmes pédagogiques. Les rythmes des réunions seraient à définir par les personnels en fonction des types d'établissement, parce que majoritairement, c'est surtout les enseignants en REP et zone sensible qui demandent ces temps, c'est assez net. Pour eux, c'est une étape indispensable à la possibilité même du travail enseignant, avec cette difficulté parfois de le relier avec ce que font les élèves en classe. Il s'agit davantage de rendre les élèves éducatibles, d'une certaine façon, et avant, il faut les pacifier et résoudre tous les problèmes de règlement intérieur, de cohérence des sanctions, de climat dans l'établissement...

**A. B.** – *Il y a aujourd'hui un certain nombre de dispositifs qui demandent du travail collectif : par exemple les Travaux personnels encadrés, les Itinéraires de découverte, ou alors le projet d'établissement. Quel est le regard du syndicat sur ces dispositions ?*

**F. R.** – C'est vrai que l'inscription dans les textes de la notion d'équipe est déjà ancienne, elle est dans la loi d'orientation de 1989, dans la circulaire des missions de l'enseignant du second degré, mais c'est plutôt de l'ordre du virtuel que de la réalité. Et puis, il y a eu toutes les nouvelles pratiques pédagogiques... Ça ne se passe pas trop mal parce que cela s'articule aux objets disciplinaires. L'interdisciplinarité a toujours été pratiquée de fait par beaucoup de collègues. Ce qu'ils ont souvent dénoncé, c'est le manque de moyens donnés pour permettre un travail véritablement

fructueux, pour éviter le côté un peu bricolé, des temps de concertation ou du matériel commun. Mais il n'y a pas de résistances très fortes parce que ça correspond à quelque chose d'assez identifié dans ses finalités, dans ses objets...

**A. B.** – *Il y a quand même pas mal d'enseignants qui ne sont pas si d'accord ?*

**F. R.** – C'est assez diversifié selon les disciplines. Il y a des disciplines où on travaille plus facilement ensemble, en lettres ça se fait pas mal, en langues, c'est beaucoup plus rare... Je pense que ça tient à la nature des programmes ou des outils. C'est moins vrai aussi en lycée qu'en collège. Le syndicat était intervenu pour que les IDD s'articulent avec les programmes disciplinaires et que cela ne relève pas du gadget parce qu'il y avait déjà eu les PAE (Projets d'action éducative), toute une série de tentatives, depuis les années quatre-vingt, pour travailler autrement, mais en dérivant vers le périphérique. Les résistances viennent d'établissements où ces dispositifs sont imposés pour des contraintes de gestion alors qu'ils devraient être laissés au volontariat des collègues. On considère qu'il faut trouver de vraies complémentarités entre les disciplines pour que ce soit intéressant, et puis, il n'y a rien à faire, il y a le côté affinitaire, certains profs disent : je ne travaillerai pas avec un tel ou un tel... Les chefs d'établissement, même si ce n'est pas une volonté délibérée, ont tendance à « combler les trous » avec ceux qui sont en sous-service et à qui on impose un IDD sans que ça ait été pensé...

**A. B.** – *Est-ce qu'il y a d'autres propositions du syndicat sur ce sujet ?*

**F. R.** – Oui, en matière de formation. Même ceux qui sont formés en IUFM ont le sentiment qu'il n'y a pas une vraie connaissance du métier de l'autre et cela produit un certain nombre de tensions dans les établissements. Syndicalement, on a sans cesse à résoudre des conflits, par exemple, entre CPE et profs, le CPE considérant que c'est à lui qu'est dévolu le « sale boulot »... Lorsque le prof renvoie les élèves, il considère que ce n'est pas son travail de les recevoir comme cela, qu'il faut faire un vrai travail éducatif, et au contraire, le prof trouve qu'on le laisse trop seul... Les CPE ont l'impression que les profs ne savent pas exactement ce qu'ils font, et qu'ils en sont trop restés à l'image du surveillant général... En IUFM, ça serait bien qu'il y ait davantage de modules communs, parce que pour reconnaître la professionnalité des uns et des autres, il faut déjà la connaître...

**A. B.** – *Est-ce qu'il y a d'autres tensions repérables ?*

**F. R.** – Avec les conseillers d'orientation, cela peut arriver aussi. Le discours, c'est un peu de dire aussi que c'est aux profs à s'occuper d'éducation à l'orientation, que tout le monde doit s'en occuper. Les co-psy disent que l'orientation, ce n'est pas seulement faire connaître les métiers mais voir comment un jeune se construit, tout ce qui

justifie pour eux leur titre de psychologue et ce n'est pas toujours bien compris dans l'établissement... Il y a toujours la tentation de considérer que l'autre ne fait pas ce qu'il a à faire...

Sur les élèves en grande difficulté, ceux qui ont des problèmes comportementaux lourds pour des raisons scolaires et familiales, on avait proposé une équipe de suivi parce que ce qui manque beaucoup dans l'Éducation nationale, c'est le suivi des élèves. On reprend d'une certaine façon des élèves vierges chaque année et c'est difficile de savoir quel est leur passé... Il est question du secret professionnel de certains, des assistantes sociales, par exemple, et c'est vrai qu'on n'a pas forcément besoin de tout savoir sur un élève mais il y a des choses qu'il est utile de savoir pour pouvoir exercer. Cette équipe permettrait à quelques personnes référents de suivre un petit groupe d'élèves, et elle pourrait être composée d'un prof, d'un CPE, et elle pourrait éclairer auprès des enseignants certains comportements de l'enfant...

Il y a des questions de clarification des missions des uns et des autres et actuellement, on va un petit peu dans le sens contraire en disant que tout le monde doit s'occuper de tout...

**A. B.** – *Il vaut mieux une division du travail plus claire ?*

**F. R.** – Au nom d'une espèce de non-division du travail, on a tendance à recomposer l'activité en juxtaposant des tâches et en faisant qu'à un moment, il y a des choses qui se chevauchent sans que soit éclairci ce qui relève des missions des uns et des autres. Les CPE disent pratiquer l'écoute mais il est vrai que ce ne doit pas être seulement à eux de recevoir ce que disent les élèves. Pourtant, l'écoute n'est pas la même quand on est prof, quand on est infirmière, on a intérêt à éclaircir ce qui relève de la professionnalité de chacun... On ne refuse pas d'avoir un rapport plus individualisé à l'élève, de le prendre dans ses spécificités, mais en sachant que la finalité, c'est le travail sur les savoirs et que ce qu'on va discuter avec lui a pour but de l'améliorer.

**A. B.** – *Est-ce que la compétence à travailler en équipe te paraît une compétence centrale pour les enseignants ?*

**F. R.** – Oui, et d'ailleurs, je pense que c'est lié à la massification. Je pense qu'on ne peut plus vraiment s'en sortir sans cela. Mais en même temps, cela reste très théorique parce que les gens qui rencontrent des problèmes professionnels dans une classe, c'est-à-dire de plus en plus de monde, ont une difficulté à parler ouvertement, ont peur du jugement, même pas des sanctions mais du jugement des autres. Et tant qu'on n'aura pas vaincu un peu ces représentations, il y aura une difficulté à mettre sur la table ses problèmes pédagogiques et donc à trouver le moyen de les résoudre...

**A. B.** – *Et qu'en est-il alors de l'évaluation de cette compétence ? Beaucoup de chefs d'établissement aujourd'hui, par exemple, en font un critère important de leur évaluation, même si elle n'est pas réellement formalisée ? Qu'en penses-tu ?*

**F. R.** – Les avis sont là aussi partagés. Certains disent qu'on ne peut pas le considérer comme une mission centrale sans à un moment ou à un autre l'évaluer, mais tout le problème se pose des critères. La crainte est toujours la même, c'est que les chefs d'établissement évaluent ce qui est visible, et que le visible, ce soit l'opération qu'on peut identifier, une exposition par exemple, quelque chose de formalisable, et pas un travail de fond dont les résultats sont moins séparables de l'acte d'enseignement en général : remotiver les élèves, améliorer leurs performances... L'institution peut trouver commode d'en récompenser certains... Et du coup, le travail en équipe en vient à diviser, alors que sa mise en œuvre demande de la confiance et non pas l'introduction de logiques de concurrence. C'est toute la difficulté de l'exercice, mais je pense qu'il faut quand même qu'on ait une réflexion là-dessus...

**A. B.** – *Est-ce que les enseignants ont tout à gagner du travail en équipes ou est-ce qu'ils ont quelque chose à perdre aussi ?*

**F. R.** – Certains ont le sentiment que c'est très antinomique avec le côté libéral du métier... Pour certains, cela doit rester absolument affinitaire. Mais d'un autre côté, on est quand même à un moment de renouvellement des profs, et d'une certaine manière de la culture enseignante. Les jeunes sont moins armés face aux nouveaux publics parce qu'ils n'ont pas participé aux étapes qui ont présidé à la démocratisation, et à l'unification du second cycle. La tentation est quand même de dire, « on vire des gens » et ce n'est pas un hasard si ce sont les jeunes profs qui le disent au collègue, car ils y sont massivement... Ils n'ont plus les enjeux sociaux en tête, toutes les résistances qu'il y a eu parce qu'ils l'ont trouvé construit... Il faudrait qu'on les outille davantage.

**A. B.** – *Et le travail en équipe serait alors une façon de le faire ?*

**F. R.** – Oui parce que cela éviterait des comportements de repli ou une vraie souffrance de certains... Les jeunes enseignants sont concentrés dans les zones les plus difficiles, ce qui constitue un facteur explicatif mais c'est aussi un vrai phénomène de génération. Les anciens profs très élitistes qui n'ont connu que les lycées, il y en a de moins en moins... Quant aux gens de ma génération, ils ont participé à la massification au lycée, et sont sensibles à ce que ça représentait...

**A. B.** – *Sur un autre plan, est-ce que les enseignants ont aujourd'hui une capacité d'action collective satisfaisante dans les établissements ?*

**F. R.** – Non, il y a un vrai problème de démocratie dans les établissements. Il y a des instances qui sont de plus en plus formelles, d'ailleurs syndicalement, on est obligés de se battre pour qu'il y ait des candidats, au conseil d'administration, par exemple. On a de plus en plus de mal à trouver des collègues militants qui veulent constituer les listes et se présenter parce qu'ils ont le sentiment que les décisions sont prises ailleurs, que ce sont des chambres d'enregistrement et qu'il n'y a pas de débat réel, de possibilité de confronter les positions et de trouver des synthèses, qu'on y perd son temps... Ce sont des réunions assez lourdes mais il y a peu de préparation réelle donc on découvre un certain nombre de choses au dernier moment. Et puis l'organisation pédagogique n'est jamais discutée, et c'est ce qui intéresse les collègues. Au mieux, il y aura une discussion réelle sur le projet d'établissement mais très souvent le projet d'établissement, c'est quelque chose d'assez vide, rédigé avec des méthodes d'écriture destinées à collecter un certain nombre de moyens mais ça ne correspond à aucune réalité. Le nombre de projets d'établissement centrés sur « faire réussir les élèves » ! Certes oui, c'est très louable, mais bon...

**A. B.** – *Y a-t-il des demandes syndicales à ce niveau-là ?*

**F. R.** – Là aussi, on a abouti à une absence de majorité, sur l'idée de créer un conseil scientifique et pédagogique qui traiterait de ce qui intéresse vraiment les enseignants : mieux appréhender le contexte de l'établissement, voir comment à partir de là, on peut mettre en œuvre un certain nombre de projets pédagogiques. Je pense que c'est quand même la solution d'avenir si on veut donner plus de prise à un certain nombre de choix parce que la tendance c'est quand même de dire que les établissements auront des choix et des marges sur l'application des programmes nationaux... Il faut que ça soit vraiment porté par les enseignants si on ne veut pas que ça conduise à des dérives et que ce soit n'importe quoi. La condition qu'on y mettrait, c'est que cette commission ne soit pas présidée par le chef d'établissement, pour qu'il y ait une vraie liberté de parole et puis, une vraie confrontation entre les enseignants eux-mêmes... Reste à travailler la représentation : qui y serait présent, élu, non élu ? Ce sont des questions qui ne sont pas tranchées...

**A. B.** – *Est-ce que les enseignants sont vraiment demandeurs de ce type d'instances ?*

**F. R.** – Pour l'instant, je ne sais pas s'ils en éprouvent le besoin parce que les choses sont assez cadrées, mais en même temps, si on se dirige vers des formes d'autonomie avec tout ce que ça peut représenter, cela sera complètement nécessaire. Les enseignants sont la fois attachés à ce qu'on prenne en compte la spécificité de leur établissement mais aussi au cadrage national. Articuler les deux, cela demande un regard des enseignants et de tout le personnel éducatif. Ce qui est quand même assez désolant en ce moment, c'est qu'il existe un tas d'indicateurs, l'Éducation nationale construit sans cesse ces indicateurs et ils ne sont pas exploités, souvent, ils

ne sont même pas communiqués. Travailler à partir des IPES par exemple, ce serait une façon intelligente d'occuper les réunions de prérentrée de donner un certain nombre d'informations de ce type...

**A. B.** – *Ce n'est pas ce qui se fait ?*

**F. R.** – Pas massivement, non... Cela tient à la volonté de quelques chefs d'établissement, mais beaucoup d'enseignants n'ont aucune information sur la composition sociologique de l'établissement. Au mieux, ils ont les taux de réussite aux examens mais ils ne sont pas analysés, en tout cas pas sur la durée... S'il y a eu un vrai projet, on ne sait pas ses effets, s'il y a eu des inflexions, comment on les analyse. Et d'ailleurs, le chef d'établissement devrait donner les outils, mais après, il faudrait qu'il y ait une réflexion collective et je trouve que ça manque beaucoup...

**A. B.** – *On parle de gestion participative des établissements ? est-ce que c'est une réalité ? un objectif souhaitable ?*

**F. R.** – Le chef d'établissement pour le moment impulse, il est coordinateur. L'idée du renforcement de son rôle pédagogique, réclamé par les syndicats de chefs d'établissement, est réfutée par la profession de façon massive. Il y a la volonté que chacun reste à sa place. Qu'il ait du pouvoir en termes de répartition des moyens, qu'il fixe un certain nombre d'objectifs, c'est une chose, mais après la façon de les réclamer, ce n'est pas à lui de le faire.

Il y a une réticence à ce que les chefs d'établissement puissent intervenir sur les contenus disciplinaires des cours, ce qui se fait d'ailleurs assez rarement...

**A. B.** – *Est-ce qu'ils peuvent avoir un rôle pédagogique hors classe ?*

**F. R.** – Dans les établissements difficiles, c'est vrai que cela se pratique d'office parce que quand on réfléchit à la valeur éducative de la sanction, par exemple, tout le monde accepte que ce soit l'ensemble de la communauté, y compris le chef d'établissement, qui le fasse... Le plus mal reçu, c'est le côté formel de certaines directives, lorsque le chef d'établissement veut, par exemple, imposer tant de devoirs communs, ou d'épreuves communes. On a l'impression que ça relève plus de normes un peu bureaucratiques visant à produire des statistiques, que d'une nécessité...

Le gros débat a pour objet le choix des personnels, ce qui ne se fait pas encore actuellement. Une des grandes revendications des chefs d'établissement serait de donner un avis, non pas forcément sur les personnes, mais sur les profils d'enseignants qui seraient les mieux à même de s'insérer dans tel type d'établissement. Il y a une très forte résistance à cet égard. À partir du moment où on profile, on considère que chaque situation d'enseignement est particulière ce qui est à la fois complètement vrai et complètement faux. Chaque situation est particulière, mais cela fait

partie de ce qui est constitutif du métier : pouvoir arbitrer entre des situations, les analyser et trouver les solutions les plus adaptées. Normalement, chaque enseignant formé doit pouvoir passer d'un établissement à un autre, d'une classe à une autre... Même si c'est un peu idéal, il doit pouvoir s'appuyer sur des outils ou des personnes ressources, mais il n'y a pas de situations identifiées qui correspondraient à un profil caractérisé...

On arriverait alors à une espèce d'adaptation, au sens le plus négatif du terme, à l'image d'ailleurs, peut-être plus qu'à la réalité, de ce que sont les élèves... La grande critique sur les ZEP, par exemple, est bien de dire qu'il y a eu une tentation de dériver sur le périphérique plus que sur les savoirs et il y a des chefs d'établissement qui ont pu encourager ce type de pratiques parce que ça permettait de pacifier...

**A. B.** – *Pourquoi les chefs d'établissement d'après toi, encouragent autant le travail en équipe enseignante ?*

**F. R.** – Je ne sais pas s'ils en ont formalisé eux-mêmes les objectifs. Parce que parfois, on ne voit pas bien ce qu'ils en attendent en termes d'amélioration... Quand il y a un climat détestable dans un établissement, on voit assez bien... ou quand il y a des fuites importantes d'élèves dans le privé ou des incivilités. C'est l'idée qu'à un moment, il faut que tout le monde s'y mette pour rétablir une image plus positive de l'établissement mais là, ça fait partie des enjeux collectifs de toutes façons... Mais dans les situations où il y a moins de tension apparente, ce n'est pas éclairci. Une des raisons de la méfiance des profs réside dans le fait qu'ils l'interprètent comme une volonté d'encadrer plus facilement, comme si le chef d'établissement avait le souhait d'avoir un droit de regard sur des moments où les profs seraient ensemble et où il pourrait davantage contrôler.

114

**A. B.** – *Une dernière question : il y a un consensus autour du fait que le travail en équipe et le climat sont liés, mais est-ce qu'il y aurait d'autres enjeux, par exemple, en termes d'efficacité ?*

**F. R.** – Oui, je pense que oui, mais ils sont difficiles à mesurer. Pour l'instant, il n'y a aucun bilan sur quoi que ce soit et personne ne sait ce qu'on met dessous. En lycée, les profs travaillent essentiellement ensemble autour d'enjeux disciplinaires, construisent des séquences ; au collège, c'est différent, c'est plus large ; quant aux équipes pluri-professionnelles, CPE, CO-psy, elles restent le propre des établissements difficiles et donc, il n'y a pas beaucoup d'évaluation mais des projets assez peu formalisés. Sans parler de contrôle ou d'évaluation par l'institution, il me semble que si on voulait développer le travail en équipe et le rendre efficace, il faudrait qu'il y ait une sorte de cahier des charges, les objectifs qu'on se fixe au départ et puis les marges de manœuvre. Du moins si on veut le conforter et l'améliorer. Sinon, il restera de l'ordre de l'improvisé, quelque chose de très fragile qui dépend des individus ou des situations.