

Collectifs de travail, collectif au travail

Questions de pratiques enseignantes

Jean-François MARCEL

Professeur de Sciences de l'éducation, Directeur de l'UMR EFTS,
Université Toulouse 2 Jean-Jaurès

Préambule : les enseignements du rugby

2



Un collectif sinon rien

- Grande hétérogénéité : morphologie, qualités physiques, techniques (ceux qui jouent du piano et ceux qui les déménagent)
- « Un pour tous, tous pour un » (les numéros dépendent des postes, pas des joueurs : servir le maillot pas se servir du maillot)
- Tous indispensables à tous (carton jaune)
- Le rite des bagarres générales
- Où sont les stars ?
- Le collectif = une nécessité : faire ensemble pour gagner ensemble

Une équipe, mode « en guerre »

- La mise en jeu des corps pour défendre son « clocher » (le superlatif du « projet » partagé)
- La symbolique de la mêlée (règles revues en permanence) au delà du « no scream, no win »
- La résistance à la souffrance (saignements, protocole commotion, etc.)
- Match à domicile (« Ici, ici, c'est Michelin ») / envahisseur
- L'essai = contrée conquise (ballon / étendard)
- Les « fondements » du collectif : le « projet » partagé

La dramaturgie

- Les joueurs « élus » : le droit « d'en être », pas par décret (exemple des remplaçants)
- La peur :
 - le Haka des Blacks
 - en rentrant sur la pelouse (proximité avec le torero : parfum de Thanatos),
 - la réception du premier coup d'envoi
- Les rites pour la conjurer : le Pilou-Pilou, le Vino Griego, les journaux de Mayol, le refrain de Nougaro à Wallon
- La catharsis de la 3^{ème} mi-temps (célébration de l'Eros)
- Dimension symbolique accentuée, voire exacerbée

Les règles du collectif : le respect comme cadre

- Respect des règles (explicites) : sinon impossible (un sports de voyous joué par des gentlemen)
- Respect de l'arbitre : pas contesté (lui parler = sanction)
- Respect des codes (implicites) : ne pas « envoyer à la boucherie » un partenaire
- Respect des adversaires : haie d'honneur à la fin du mach
- Respect entre spectateurs : fraternisation
- Deux collectifs « en éruption » contenus par un cadre « incorporé »

La professionnalisation du rugby

- Très fort dans le rugby de clocher
- Plus nuancé aujourd'hui : enjeux financiers (logique de rentabilité, club = entreprise)
 - rupture maillot / territoire,
 - marginalisation des jeunes joueurs,
 - apparition du dopage
 - forte médiatisation, introduction de la vidéo (en avant, placages)
 - chômage, syndicalisme, temps plein = travail « ordinaire »
- Les collectifs se rationalisent (managers), la magie disparaît, mais ... voir la préface de Christophe Urios : « Le rugby appartient aux hommes »

Introduction

- Proposition d'un cadre permettant d'appréhender les formes collectives de travail, dans le champ éducatif
- Il peut être mobilisé :
 - dans la recherche comme cadre d'analyse au service de la productions de savoirs « sur »
 - dans l'action, comme outil d'étayage de démarches réflexives collectives, « pour » les faire évoluer

Le plan

- Le contexte : des injonctions au collectif (les politiques de professionnalisation)
- Un point de départ : les pratiques « individuelles » d'enseignement
- **Le cadre proposé : le collectif d'enseignant**
- Une ouverture : le territoire « éducatif » partagé
- Une illustration : une recherche-intervention dans un LÉA

Injonctions au collectif : les politiques de professionnalisation

Approche critique du contexte

Les politiques de professionnalisation

- Importante littérature scientifique à ce propos, sélection de l'analyse suivante : Tardif, M. (2013) Où s'en va la professionnalisation de l'enseignement ? *Tréma* [En ligne], 40, <http://trema.revues.org/3066>)
- Les politiques de professionnalisations (au niveau du monde occidental) :
 - Sont caractérisées à l'aide de 5 éléments (des « marqueurs de professionnalisation », explicites et assumés)
 - Sont parasitées par 2 éléments émergents qui bloqueraient leur développement (des « marqueurs de déprofessionnalisation »)

Les 5 marqueurs de professionnalisation

- l'universitarisation de la formation des enseignants (en lien avec la recherche) et la mise en exergue de la réflexivité,
- une valorisation, en termes de statut et de salaire (image et prestige social),
- une éthique professionnelle, relative aux élèves et à leurs apprentissages,
- une autonomie accrue, tant au niveau de la classe que de l'établissement (et le corollaire en terme de responsabilité),
- un pouvoir de contrôle plus important sur leurs activités professionnelles et celles de leurs pairs (logique d'un ordre professionnel).

Les 2 marqueurs de déprofessionnalisation

- ▶ la dégradation de la condition enseignante, en particulier l'intensification du travail : moins de ressources, moins de temps passé avec les élèves, diversification de leurs rôles, obligation de la participation à la vie des établissements, gestion d'élèves en difficulté,
- ▶ sa mise sous contrôle au nom de l'efficacité : normes de bonne pratique, obligation du travail en équipe, programmes scolaires très détaillés, évaluation externe de leurs élèves, contrats de performances, obligation de formation continue, évaluation de leurs compétences, mise en place d'ordres professionnels ou d'instances jouant un rôle similaire, etc.
- ▶ Bilan de 30 années (REF 2019) : perte d'autonomie professionnelle, inflation de prescriptions, perte de sens, dépossession, souffrance au travail

Synthèse de la question du collectif

- Volet positif, le collectif potentiellement :
 - constitue une ressource (notamment sociocognitive),
 - est générateur de développement professionnel,
- Volet négatif, le collectif est au service d'une visée de performance :
 - rentabilité appréciée à l'aune du rapport coût / bénéfice,
 - pas prioritairement au service des apprentissages des élèves
 - pas prioritairement au service de la qualité de travail des enseignants (est imposé et non choisi)

L'indicateur : responsabilité éducative

- Transformation de la mission des enseignants par glissement d'une responsabilité « individuelle » de moyens (les conditions pour que l'élève progresse) à une responsabilité collective de résultats (classements, évaluations internationales : mise en compétition voire en concurrence)
- Corollairement : apparition de la rhétorique de la « bienveillance » :
 - Aucun coût
 - Culpabilisation des enseignants
 - Gestion locale des « recours » des parents-clients
 - Revue « Questions Vives »

Les pratiques « individuelles » d'enseignement

Les fondements de mes travaux

Une définition « intégrative »

- Les théories de l'action sont marquées par une opposition forte entre :
 - un objectivisme prônant une approche en extériorité de l'action (agent « dépossédé » de ses actes), tendance Durkheim
 - un subjectivisme envisageant l'action au travers du vécu du sujet agissant (acteur en pleine maîtrise), tendance Weber
- Choix d'une approche intégrée (Giddens) qui « *tente d'étreindre, dans le même mouvement, le sujet agissant et les mécanismes d'influences réciproques entre ce sujet et les structures dans lesquelles il se meut* ».
- La « dualité du structurel » qui « *est toujours à la fois contraignant et habilitant* »
- Se traduit dans mes travaux par le principe d'une « double lecture » des pratiques : le point de vue de l'acteur (intrinsèque) **articulé** au point de vue du chercheur (extrinsèque)

Un modèle dynamique des pratiques

- Un système de 4 composantes et en interactions :
 - Le sujet (l'enseignant) avec toute l'épaisseur de ses origines, de son histoire personnelle et professionnelle, de sa culture, de ses valeurs ;
 - L'environnement, avec ces différents niveaux : spatiaux, temporels, matériels, sociaux, organisationnels, institutionnels, culturels, historiques, symboliques, etc. ;
 - L'action, les gestes, les comportements et les discours **en situation** ;
 - Les connaissances et des savoirs, ceux de l'enseignant (scientifiques, personnels, expérientiels), mais aussi ceux de l'élève et ceux « disponibles » (les autres professionnels).
- Les pratiques en situation correspondent, donc, à des configurations singulières de ce système, chaque composante soumise à une « double lecture »

Les pratiques collectives :

- 5 conditions « d'existence » du collectif,
- 5 dimensions du fonctionnement du collectif

C1 : Le contexte institutionnel

- Dans le cas d'un collectif de travail, le contexte institutionnel constitue un cadre prégnant :
 - Les textes, les règlements (la prescription « nationale »)
 - Les hiérarchies
 - L'organisation locale du travail (établissement, service)
 - Les affectations
 - Les moyens alloués : horaires, effectifs, locaux, matériel
- Il s'agit donc de pratiques collectives « sous conditions »

C2 : Les ressources et contraintes

- Leur affectation n'est pas indépendante du contexte mais s'en distingue
- Importance des ressources cognitives disponibles, internes au collectif
- Importance des stratégies d'accès aux ressources externes disponibles
- Importance des stratégies de gestion des contraintes (anticipations, ficelles du métier, etc.)
- La gestion des contraintes et des ressources contribue à délimiter le « pouvoir d'agir » du collectif, la « marge de manœuvre » des pratiques collectives

C3 : L'engagement

- Un collectif ne se décrète pas : il ne suffit pas « d'affecter » des personnels et de donner un nom au résultat (exp : l'équipe pédagogique d'une école)
- Il passe par l'engagement individuel de chacun de ses membres
- L'engagement :
 - Peut concerner ce qui est à faire
 - Peut concerner le « avec qui » je vais (ou je veux) le faire
 - Importance de la dimension psychosociale (les autres, l'enrôlement)
 - Ne pas minorer les dimensions identitaires, symboliques (l'image), etc.

C4 : L'autonomie

- Un collectif ne peut jamais être réduit au statut de simple exécutant
- Il ne peut se constituer et se structurer que dans et par un « projet » partagé, c'est-à-dire :
 - en décidant,
 - en inventant,
 - en échouant ou en réussissant, etc.
- De plus, l'autonomie est indissociable de la responsabilité relative aux actes concernés
 - assumer
 - rendre des comptes

C4 (bis) : la perspective d'émancipation

- ▶ Faire ensemble est générateur de développement professionnel :
 - ▶ tant sur le volet socialisation (apprendre à « être à son métier » : identités et normes professionnelles),
 - ▶ que sur celui des apprentissages professionnels (« apprendre à faire son métier », voir les théories de l'apprentissage social : CSC, vicariance, médiation, tutelle, etc.)
- ▶ Mais il est aussi (potentiellement) un levier d'émancipation, au moins professionnelle : émancipation entendue ici comme un « déplacement » depuis le « positionnement professionnel » antérieur (initial) vers un positionnement plus conforme à ses aspirations (visé)
- ▶ Importance du projet partagé : « Personne n'émancipe personne, on ne s'émancipe qu'ensemble » (P. Freire)

C5 : Le projet

- Il ne suffit pas d'avoir la possibilité de faire ensemble, de choisir de contribuer, encore faut-il « passer à l'acte »
- Importance de l'action partagée (pas juxtaposée, chacun de son côté), nécessité d'un projet :
 - à concevoir : la co-élaboration est déjà une action collective
 - à réaliser : avec ses ajustements, ses coordinations, etc.
 - à évaluer
- Entendre « projet » au sens large mais a minima comme le choix de transformer collectivement le quotidien (situation initiale pour partie insatisfaisante / situation finale visée)

Les 5 conditions des pratiques collectives

Sources externes au collectif	Sources internes au collectif
<ul style="list-style-type: none">- l'environnement institutionnel : les différentes prescriptions descendantes et les évaluations (reddition de comptes)- les ressources et les contraintes : humaines (les conditions de participation, la hiérarchie), financières, matérielles, temporelles, etc.	<ul style="list-style-type: none">- l'engagement de ses membres (ne peut pas se décréter)- une marge d'autonomie et d'initiatives : un « pouvoir d'agir » ensemble avec les responsabilités afférentes- un projet fédérateur : faire « ensemble » + « pour »

D1 : Les règles de la coordination

- Coordonner = Co-ordonner : créer un ordre (Maggi)
- La sociologie des organisations (Crozier et Friedberg) :
 - La notion de jeu : raisonnement stratégique (l'acteur dans le jeu) et raisonnement systémique (l'organisation : le résultat du jeu)
 - Zones d'incertitude de l'organisation : enjeux de pouvoir (exemple des règles du jeu)
- Les règles (Reynaud) :
 - distinction coordination prescrite (hétéronome) / coordination autonome (locale)
 - élaboration des « règles du jeu » de la coordination (rapport de forces à l'interne et à l'externe)
- Le collectif élabore sa propre prescription (distinction de Six entre « descendante » et « remontante ») : décisions collectives, normes implicites.

D2 : Les accords

- ▶ La sociologie de la justification (Boltansky et Thévenot) :
 - ▶ La construction des accords au sein du collectif (autour d'un « principe supérieur du bien commun », autour du « juste / injuste ») (modèle des cités)
 - ▶ Les principes et les valeurs co-construites qui sous-tendent les pratiques collectives

D3 : Les arrière-plans

- Mobilisent plusieurs dimensions : cognitive, axiologique, symbolique, anthropologique (la culture de l'établissement)
- Citons par exemple quelques concepts mobilisables :
 - Le genre professionnel (Clot) : ce que les travailleurs connaissent et voient, attendent et reconnaissent, apprécient ou redoutent (en le partageant)
 - Ethos professionnel (Osty) : le métier = construction sociale produisant un référentiel commun (tout en endossant l'histoire du métier)
 - La référentialisation (Figari), notamment pour la formation et l'évaluation (mais aussi pour le rapport au métier)

D4 : Les collaborations

- 5 niveaux de collaboration interindividuelles (travail en petits groupes issus du collectif) gradualisées :
 - Cohabiter
 - Coordonner
 - Collaborer
 - Coopérer
 - Co-élaborer
- Ces niveaux font varier le statut des enseignants, des élèves, des savoirs, de l'évaluation

Niveaux	Enseignants	Elèves	Savoirs	Evaluations
Cohabiter	Co-présence	Doit faire le lien	Juxtaposés	Indépendantes
Coordonner	Information réciproque	« Aidé » pour faire le lien	Quelques relations	Communications réciproques
Collaborer	Préparer, réfléchir ensemble	Le lien est explicite	Savoirs mis en relation	Deux volets d'une même évaluation
Coopérer	Faire ensemble (niveau pédagogique)	Prise en charge globale : participation possible	Métissage des savoirs	Parties communes
Co-élaborer	Faire ensemble (niveau didactique)	Prise en charge globale : participation pensée	Savoirs articulés	Co-évaluation

D5 : Les stratégies

- Optimisation rationnelle de l'investissement consenti (coût) par rapport au bénéfice envisagé (et/ou obtenu)
- Des stratégies collectives : pour développer le pouvoir d'agir, la reconnaissance, l'attractivité, etc. du collectif / autres collectifs (Strauss)
- Mais aussi des stratégies individuelles au sein du collectif :
 - Dissonance entre l'intérêt collectif et l'intérêt individuel
 - Le « je » contre le « nous »

Le fonctionnement du collectif

Dimensions du collectif	
La production de règles endogènes ou prescription « remontante », en lien avec la constitution de ce collectif	
Les constructions des accords modalités, nature, résultats, etc.	Les arrière-plans genre professionnel, ethos, culture d'établissement
Les pratiques de collaboration à deux ou plusieurs membres du collectif	Les stratégies collectives mais aussi individuelles des acteurs La logique du « je » s'oppose à celle du « nous »

34

Le territoire « éducatif » partagé

Ouverture

Le territoire éducatif partagé

- Le territoire : espace temps d'actualisation des pratiques
- Logique intégrative du territoire (en cohérence avec la dualité) :
 - philosophie de la Centralité : point de vue (subjectif) des acteurs
 - philosophie de l'étendue : point de vue en extériorité « objectif »
- Le qualificatif « éducatif » discrimine le « faire ensemble », elle le finalise :
 - en convoquant dans la réflexion un tiers, l'éduqué
 - dans une optique positive pour lui : apprentissages, développement, autonomie, etc.
- Le qualificatif « partagée » délimite la dimension sociale :
 - Par la diversité des acteurs éducatifs
 - Incluant les « éduqués »

Dimensions du TEP	Philosophie de la centralité	Philosophie de l'étendue
Spatiale	Les espaces vécus, habités	L'espace mesuré, les limites
Temporelle	Les histoires vécues Les cultures	Les durées Les repères historiques
Sociale	Les interrelations Les stratégies de pouvoir	Les statuts, les règlements Les prescriptions
Identitaire	Les appartenances Les identités pour soi et pour autrui	Les identités (éléments symboliques)
Praxique	Les activités des acteurs (lecture intrinsèque) et leurs coordinations	Les actions (lecture extrinsèque) et leurs coordinations
Cognitive	Les représentations Les significations	Les symboles
Axiologique	Les valeurs des acteurs	Les fondements des politiques éducatives

Articulation

- ▶ Articulation de plusieurs des dimensions :
 - ▶ versus « philosophie de l'étendue » / les conditions de « l'existence » des collectifs,
 - ▶ versus « philosophie de la Centralité » / fonctionnement des collectifs
- ▶ Un cadre basé sur une « double lecture » :
 - ▶ davantage définitoire qu'opératoire
 - ▶ permet de baliser les principales dimensions d'un TEP et des collectifs à l'œuvre en son sein
- ▶ En dehors d'un projet (d'action ou de recherche) très conséquent, il requiert de faire des choix :
 - ▶ Il permet de circonscrire
 - ▶ Il permet aussi de positionner sa contribution au sein du cadre plus large du partenariat professionnel (et d'envisager des articulations)

Illustration : le projet d'un LéA

Un partenariat

- ▶ Un collège béarnais :
 - ▶ Un premier déménagement (dans des préfabriqués) puis un second (dans les bâtiments rénovés)
 - ▶ Opportunité d'interroger les pratiques éducatives au niveau : de l'espace (qui va se trouver chahuté) et des valeurs et des principes pédagogiques qui fondent ces pratiques.
- ▶ La rénovation des bâtiments du collège apparaît comme une opportunité de changement pour un groupe « d'anciennes » (10 ans dans le collège) rejointes par l'équipe de direction et la vie scolaire.
- ▶ Une recherche-intervention (RI) avec l'UMR EFTS

Une recherche-intervention

- ▶ Elle se caractérise par le fait qu'elle poursuit simultanément deux visées : connaître (le « sur ») et transformer (le « pour »)
- ▶ En mobilisant une démarche participative (le « avec ») et un principe émancipateur (le « par »)
- ▶ Les 4 composantes étant interdépendantes (fortes interrelations mais autonomie relative)

Contextualisation

- Un volet, plutôt intervention, d'accompagnement de ces deux déménagements
- Un volet, plutôt recherche, d'étude des pratiques éducatives (en privilégiant les dimensions spatiales et axiologiques mais également collectives).
- Des séminaires mensuels d'une journée : le 1^{er} et le dernier de l'année à Argote, les autres à l'Université
- Un espace numérique collaboratif
- Une « mise en récit » du déroulement du projet, co-rédigée au fur et à mesure, articule ces deux volets, largement interdépendants.
- Communications et publications

Démarche

- Un diagnostic de l'histoire et du fonctionnement du collège / projet
- Objectivation des principes pédagogiques communs au GT
- Analyse et co-élaboration d'un questionnaire
- Questionnaire, analyse des résultats, points d'appui de ces principes pour co-élaborer des dispositifs (9, phase déménagement 1) et leur évaluation. Travail au niveau du collège coordonné par le GT
- Premier bilan collectif avant déménagement
- Mise en place des dispositifs lors du déménagement en janvier

Les 5 conditions des pratiques collectives

Sources externes au collectif	Sources internes au collectif
<ul style="list-style-type: none">- l'environnement institutionnel- les ressources et les contraintes - Analysées dans le diagnostic (complété par des enquêtes, l'analyse des données chiffrées du projet d'établissement, etc.)	<ul style="list-style-type: none">- l'engagement de ses membres : travail énorme dès le départ- une marge d'autonomie et d'initiatives : participation de la direction et de la Vie scolaire- un projet fédérateur : fortement désiré (par les 10) mais rendu nécessaire par le déménagement (le choisir pas le subir)

Le fonctionnement du collectif

Dimensions du collectif	
La production de règles endogènes	
Le GT s'organise entre les séminaires, instauration du PN Léa du lundi	
Les constructions des accords	Les arrière-plans
Réflexion pédagogique très élaboré chez certaines, les autres se les approprient et les font leurs	Des valeurs communes, une même génération, l'expérience traversée de la « rédemption » du collègue
Les pratiques de collaboration	Les stratégies collectives mais aussi individuelles des acteurs
Déjà présentes, s'intensifient et se diversifient	Par exemple pour les portraits, pour les communications

Les leviers du collectif

- Le principe des séminaires démultipliés (espace collaboratif, PN)
- Les signaux de reconnaissance forts : internes, institutionnels, nationaux
- Une légitimité « en plus » avec la participation de l'UMR (piste pour une CIFRE) + diffusion
- Le contexte : engagement direction, déménagements
- La profondeur des échanges (l'émancipation professionnelle) : le champ des possibles s'ouvre, le pouvoir d'agir augmente, les déplacements se repèrent
- Le principal = le recours à la mise en récit : 5 chapitres écrits, des annexes, des illustrations, un avant propos sur l'histoire des 10. Une publication est prévue.

Conclusion

- Proposition d'un cadre permettant d'appréhender les formes collectives de travail, dans le champ éducatif
- Ouverture possible à une focale plus large : le territoire éducatif partagé
- La convocation du LÉA a essayé d'illustrer sa potentielle mobilisation :
 - dans la recherche comme cadre d'analyse au service de la productions de savoirs « sur »
 - dans l'action (l'intervention), comme outil d'étayage de démarches réflexives collectives, « pour » les faire évoluer

Collectifs de travail, collectif au travail

Questions de pratiques enseignantes

Jean-François MARCEL

Professeur de Sciences de l'éducation, Directeur de l'UMR EFTS,
Université Toulouse 2 Jean-Jaurès