RÉSUMÉ

Le récit et l'analyse de cette situation ont été produits par un groupe de 2 professeur.e.s-stagiaires en 2015-2016. Ils/elles ont été accompagné.e.s par une formateur durant 4 séances de 3h durant lesquelles ils ont pu bénéficier de ses remarques, questionnements et conseils. La production qui suit est une deuxième version c'est à dire que les stagiaires ont effectué quelques remaniements à partir de remarques formulées par le formateur sur la première version.

1. La situation

Présentation de la situation

La situation met en cause un projet pluridisciplinaire mené avec une classe de seconde d'une filière préparant au Bac professionnel. La classe comporte 24 élèves, et l'équipe pédagogique regroupe cinq disciplines.

La situation concerne un professeur stagiaire d'arts appliqués, dont les heures-projet ont été intégrées au service, engendrant de ce fait sa participation obligatoire.

Le projet proposé s'inscrit dans une démarche de concours national autour de la thématique du métal. Le but est d'apporter une valeur culturelle supplémentaire aux élèves. Il s'agit d'un projet hors épreuves du bac, ne s'inscrivant donc pas dans le cadre d'un PPCP, mais faisant partie d'une démarche de l'établissement. La commande du concours était de répondre à un cahier des charges précis, pour créer un objet en métal faisant appel aux compétences développées en atelier sur le thème du cinéma.

La classe montre une volonté de s'investir dans le projet, ainsi que l'équipe pédagogique. Mais des incohérences dans l'organisation engendrent des difficultés et une remise en question des réalisations effectuées avec le professeur d'arts appliqués dans le cadre de ce projet.

La situation peut se découper en trois phases. Début septembre, après la présentation du projet et la répartition des tâches, les élèves travaillent en groupes de deux ou trois. De septembre à janvier, ils découvrent les contraintes techniques, expérimentent et réalisent des produits finis en classe d'arts appliqués. Puis, en janvier, ces productions réalisées sont présentées à l'ensemble de l'équipe, mais elles ne conviennent pas et ne peuvent être utilisées. Selon le pilote du projet, celles-ci ne correspondent pas au cahier des charges attendu, cependant il n'y a pas eu de justifications supplémentaires sur ce refus.

La situation

« Au départ, le projet semblait bien engagé et bien organisé : réunion d'équipe, répartition des tâches, calendrier. Mais au fur et à mesure de l'année, les problèmes se sont accumulés et ont mené à cette conclusion, négative, fin janvier :

1. Un projet pensé en amont auquel l'enseignant- stagiaire a été greffé en arrivant au sein de l'établissement.
2. Un manque d'organisation : pas de réunion d'équipe régulière, peu d'échanges par mail ou des mails restés sans réponse, pas de dialogue entre les différents participants. Les avancements de chacun étaient échangés le midi pendant le repas, sans réel dialogue collectif.

Il y a eu un manque de communication entrainé par le manque d'organisation. Les informations n'ont pas été communiquées (ou pas de manière précise) en même temps aux différents enseignants et le travail n'a donc pas pu être organisé en équipe. Chacun a avancé à son rythme avec ce qu'il avait compris du projet. De mon côté, la demande qui m'a été formulée n'était pas totalement claire et, à force de me renseigner auprès de mes collègues, j'ai fini par avoir un semblant de réponse qui m'a paru être une piste intéressante à travailler : les élèves devaient donc travailler par groupe de deux ou trois sur leur film préféré. Il n'y avait pas de liste imposée. J'ai envoyé plusieurs mails à mes collègues donnant la liste des films, et la répartition des groupes sans ne jamais avoir aucune réponse. J'ai donc continué en supposant que cela convenait. J'ai fait réaliser aux élèves des dessins et croquis nécessaires à la réalisation de leur objet en métal reprenant la forme d'une bobine de super 8. Fin janvier, j'ai réussi à obtenir un rendez-vous avec le professeur d'atelier initiateur du

projet. Rien ne lui convenait : les visuels, les choix de films, les contraintes techniques (que l'on ne m'avait expliquées qu'en partie). Non seulement il fallait tout recommencer, mais, en plus, aucun des travaux réalisés des élèves réalisés jusqu'alors ne serait exploité dans le projet. Finalement, le professeur d'atelier a pris seul l'initiative de recommencer le travail sur les films depuis le début. »

2. Les questions que pose la situation

Ce contre-temps était inévitable compte tenu du fait que l'équipe ne trouvait pas de terrain d'entente pour organiser des réunions et que les mails restaient sans réponse. Dans l'idéal, la répartition des activités doit se faire en corrélation avec l'ensemble de l'équipe car chaque activité conditionne la suivante. La progression doit donc être pensée pour permettre au projet d'être terminé dans les temps tout en permettant à chacun de faire son travail convenablement. Dans le cadre de notre situation, le stagiaire n'a pu participer à ce planning et s'est vu imposer des activités et un timing. De plus, il a dû entamer le travail dès le début de l'année alors qu'il ne connaissait ni l'équipe, ni l'établissement et qu'il découvrait son métier. La réglementation impose en effet au stagiaire d'effectuer ces heures qui font partie de son service, mais il est important de rappeler qu'un tel projet se prépare en amont (l'année précédente) pour être présenté au conseil d'administration afin d'être voté. De ce fait, le stagiaire n'a pas pu participer à cette élaboration préalable.

Cette contrainte peut être vécue par un stagiaire comme une « prise d'otage » Il parait difficile de travailler sur un sujet méconnu avec des collègues dont on ne connaît pas encore les habitudes de travail. De plus, la position de stagiaire nécessite de nombreuses adaptations.

Cette situation ne remet pas en cause l'aspect réglementaire et l'obligation de s'inscrire dans le projet d'établissement, qui est la troisième limite de la liberté pédagogique (article L912-1 du code de l'éducation) ; mais interroge une dimension déontologique et éthique face à la possible fragilité de la position de stagiaire.

Cette situation questionne également l'accueil et l'encadrement du stagiaire au sein de l'établissement et de l'équipe éducative.

Enfin, on peut noter une certaine ambivalence entre l'espace individuel de l'enseignant et la projection au sein du collectif.

3. Dimension réglementaire

La situation présentée met en jeu une organisation alternative possible d'un enseignement destiné à créer une dynamique et une cohésion dans l'ensemble de l'établissement et au sein d'une équipe pédagogique. Ce travail est soumis à une réglementation publiée dans le Bulletin officiel de l'Éducation nationale n° 30 du 25 juillet 2013. En effet, dans le cadre de ses fonctions, l'enseignement se doit de travailler en équipe, en référence aux compétences 10 et 11 du référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation issu de ce BO. Ces compétences sont intitulées « Coopérer au sein d'une équipe » et « Contribuer à l'action de la communauté éducative »). Le texte officiel apporte des précisions sur les attendus de la part de l'équipe éducative [1].

« Compétence 10. Coopérer au sein d'une équipe :

- Inscrire son intervention dans un cadre collectif, au service de la complémentarité et de la continuité des enseignements comme des actions éducatives
- Collaborer à la définition des objectifs et à leur évaluation.
- Participer à la concertation et à la mise en œuvre de projets collectifs, notamment, en coopération avec les psychologues scolaires ou les conseillers d'orientation psychologues, le parcours d'information et d'orientation proposé à tous les élèves.

Compétence 11. Contribuer à l'action de la communauté éducative :

- Savoir conduire un entretien, animer une réunion et pratiquer une médiation en utilisant un langage clair et adapté à la situation.
- Prendre part à l'élaboration du projet d'école ou d'établissement et à sa mise en œuvre.
- Prendre en compte les caractéristiques de l'école ou de l'établissement, ses publics, son environnement socio-économique et culturel, et identifier le rôle de tous les acteurs.

- Coordonner ses interventions avec les autres membres de la communauté éducative. »

Ainsi le travail d'équipe se traduit-il par la nécessité d'élaborer un projet d'équipe avec des représentations communes, d'animer un groupe de travail et de conduire des réunions, de confronter et d'analyser ensemble des situations complexes, des pratiques et des problèmes professionnels et de gérer des crises ou des conflits entre personnes.

4. Ce qu'en disent des collègues

- Que vous évoque/inspire cette situation ?

Cette question posée met en évidence que la posture professionnelle diverge d'un enseignant à un autre. Cela permet de relativiser, c'est-à-dire qu'il ne faut pas prendre une situation professionnelle contre soi. La communication est la première problématique dans la situation présentée et, d'après les collègues, semble être un problème redondant au sein des équipes.

« Je ne pense pas que le statut de stagiaire ait de l'importance. Il ne faut pas qu'il le prenne contre lui. Son collègue avait une idée en tête, tant pis pour lui ! Il n'a pas fait ça pour rien. Les élèves ont tout de même travaillé. Un projet en équipe n'est jamais simple, ça demande beaucoup d'investissement et de communication. »

« Cette situation est celle que je vis actuellement avec un autre projet culturel. Il s'agit selon moi d'un manque de communication et d'organisation. Mais il s'agit peut-être aussi d'un écart de points de vue parmi les différents enseignants concernés »

- D'après votre expérience, cette situation est-elle récurrente au sein des équipes pédagogiques ?

À l'image de la question précédente, les situations relatives au projet d'équipe sont différentes d'un établissement à un autre, d'une équipe à une autre. À partir des réponses données, on peut émettre l'hypothèse que l'investissement et la communication diffèrent en

fonction du caractère imposé ou bien facultatif du projet. L'implication peut aussi s'expliquer par l'intérêt porté par l'enseignant. Ainsi, de nombreux facteurs peuvent influencer positivement ou négativement la mise en œuvre d'un projet pluridisciplinaire.

« Les établissements fonctionnent de façon différente. Il y a des lycées où ça fonctionne bien, d'autres moins. Ça dépend des personnalités de chacun et de la dynamique du lycée. Il y aura toujours des collègues « perso ». Il faut essayer, et si ça marche : tant mieux »

« Elle n'est pas rare. Les partenaires de travail sur des projets pluridisciplinaires ne sont pas toujours choisis, et lorsqu'ils sont imposés, il faut pouvoir s'adapter, même si dans certains cas cela ne sera pas concluant. Nous n'avons pas tous la même vision du travail en équipe »

- Avez-vous eu une expérience personnelle similaire ? Si oui, quelle en a été son issue ?

En observant l'ensemble des réponses données sur cette question, nous pouvons voir que la difficulté du travail d'équipe dans un établissement scolaire n'est pas une situation isolée.

« Le collègue initiateur d'un projet de jeu de carte éducatif m'a demandé de recommencer le travail graphique à la dernière minute avec les élèves car, finalement, les productions ne correspondaient pas à ses attentes. »

« Nous étions deux à faire le boulot au lieu de trois. Donc ça fait une charge de travail supplémentaire. On s'efforçait de transmettre l'info' au troisième collègue, mais on voyait bien qu'il n'y portait pas d'intérêt. »

Que ce soit dans les différentes cadre des TPE, de l'accompagnement personnalisé ou du projet culturel, les difficultés de communication se font souvent ressentir et aboutissent à des conflits plus ou moins gérables.

- Comment auriez-vous réagi face à cette situation ?

D'une manière globale, il ressort des réponses données que la situation décrite ici était

d'autant plus compliquée que l'enseignant était stagiaire. Avec l'expérience et l'inscription dans un établissement, un professeur se sent plus légitime à exprimer son mécontentement ou à éclaircir les choses avec ses collègues. Il faut mettre les choses au clair le plus rapidement possible, mais il est aussi important de prendre de la distance et d'essayer de trouver des solutions (s'il y en a), pour que les élèves ne soient pas lésés.

« La connaissance des collègues et l'ancrage dans l'établissement permettent de s'imposer davantage que lorsqu'on est stagiaire. »

« Je pense que j'aurais fini par lui dire clairement les choses (qu'il se débrouille) et que c'était pesant de travailler avec lui. Et je n'aurais pas renouvelé l'expérience avec ce collègue. »

« Avec l'expérience, on apprend à se détacher. Il faut toujours essayer puis, ensuite, si ça ne marche que dans un sens : tant pis. On fait du mieux qu'on peut avec ce que l'on a. Mais il faut relativiser. »

- Quelles sont vos habitudes de travail en termes de travail d'équipe ?

« Préparer les projets en amont, bien réfléchir à la constitution de l'équipe, préparer un planning, organiser des réunions d'harmonisation, tenir un journal de bord précis pour les élèves et pour l'équipe. »

« L'idéal est de pouvoir choisir des collègues par affinité de travail, prendre ceux avec lesquels on est sûr de pouvoir se réunir et échanger de manière positive et productive. Il faut travailler avec des collègues qui communiquent, qui sont disponibles pour le projet, et prévoir des temps de concertation clairs et réguliers avec un planning. »

« On échange beaucoup de mail, de textos pour se donner des infos. On est toujours au courant de ce qui se passe dans la classe. »

« On communique beaucoup dans les couloirs, dans la salle des profs. On essaie d'échanger un max d'infos mais il faudrait toujours garder une trace écrite de tous les échanges. Quand

il faut travailler en équipe, on le fait. »

Certains enseignants démontrent qu'ils se sont emparés des outils de communication les plus efficients pour leur propre projet. Choisir les membres de son équipe de travail semblerait le moyen le plus sûr pour en garantir le succès du travail en équipe.

- Avez-vous des difficultés de travail d'équipe au sein de votre établissement scolaire ?

« Ça dépend des années, des équipes et puis des CPE. C'est aussi à eux de faire le nécessaire pour que les équipes communiquent. »

« Non, mais cela dépend des collègues avec qui l'on travaille. »

« Il y a des désaccords sur certains points. Il y a des loupés, mais comme partout ! Dans les entreprises, c'est la même chose. »

Il est intéressant d'observer que la réussite d'un projet dépasse la simple collaboration entre enseignants. Tous les acteurs du lycée peuvent ou doivent contribuer à mener de toute façon.

5. Les ressources universitaires

Nous trouvons intéressant d'analyser le texte de Philippe Perrenoud et de Monica Gather Thurler, « Coopération entre enseignants : la formation initiale doit-elle devancer les pratiques ? » [2] . Il interroge la formation des stagiaires à l'exercice du travail en équipe au sein d'un établissement.

Selon Philippe Perrenoud et Monica Gather Thurler : *« Les pratiques évoluent, l'individualisme décroît, mais souvent sur la base de choix militants ou de circonstances particulières (…). Les IUFM (…) peuvent privilégier les pratiques émergentes, au risque de projeter des débutants dans des établissements scolaires qui proscrivent la coopération. Les institutions de formation initiale peuvent faire le choix inverse, laisser l'apprentissage de la coopération à*

l'initiative des individus ou à la formation continue, au risque de projeter dans d'autres établissements, où une forte coopération est de mise, des enseignants peu désireux et peu capables d'échanger sur leurs pratiques et de travailler en équipe ou en réseau. » Nous pouvons donc émettre l'hypothèse qu'une part d'aléatoire se joue dans les opportunités professionnelles liées à la carrière d'un enseignant.

En tout premier temps, être stagiaire est un parcours singulier dont la formation universitaire a pour mission d'apporter des ressources afin d'aborder la complexité de ce métier. Mais à lire Philippe Perrenoud et Monica Gather Thurler : *« Il est vrai toutefois que si l'on veut fonder la formation initiale sur la réalité du métier et de son évolution, les ennuis commencent : cette réalité est multiple, controversée, difficile à cerner sans enquêtes précises et voulues par les principaux acteurs collectifs concernés. Les tendances qui guident l'évolution sont discernables, mais non exemptes de contradictions et d'impasses. »*

Il semble donc difficile de délimiter une formation qui viendra prévenir tout sentiment d'incompréhension face aux situations vécues lors des premières expériences d'enseignement. La situation professionnelle de la stagiaire dont la situation est présentée pourrait s'expliquer par les origines des enseignants, si l'on en croit ces auteurs : *« Aujourd'hui, les raisons de devenir enseignant se sont diversifiées, de la vocation humanitaire au job alimentaire ; les origines sociales sont hétérogènes (…) ».* Et à cette mixité d'origine s'ajoute le rapport au métier : *« Certains maîtrisent suffisamment le rapport pédagogique pour considérer l'enseignement comme un travail « normal » et routinier, alors que d'autres encore le vivent en permanence comme une aventure humaine passionnante, que ce soit à travers l'innovation, les mouvements pédagogiques, les projets ou simplement une forme de créativité personnelle. »*

Voici donc des hypothèses apportées par Philippe Perrenoud et Monica Gather Thurler :

1. *« Se rendre compte que la coopération n'est pas la figure dominante de la professionnalité enseignante.*
2. *Ne pas confondre coopération et affinités électives.*
3. *Entretenir un rapport utilitariste et sélectif à la coopération.*
4. *S'approprier les outils psychosociologiques, éthiques et juridiques pertinents.*

5. *Apprendre à affronter les crises, les conflits, les non-dits et à réguler l'action collective.*
6. *Apprendre par la pratique à fonctionner dans plusieurs registres. »*

Au fil de leur article, Ph. Perrenoud et Monica GATHER THURLER détaillent les différentes postures qui pourraient désamorcer les zones de conflit potentiel et se traduire en outils de communication. La lecture de ce texte aurait pu aider la stagiaire dont la situation est ici présentée à mieux identifier les causes de son sentiment d'exclusion et, par conséquent, à anticiper d'éventuelles conséquences.

Nous pouvons conclure que toute élaboration collective de projet engendre parfois des tensions inhérentes à la rencontre des singularités de personnalités et qu'il faut en être conscient afin de mieux les vivre.

6. Pistes de résolution de la situation

Il semble délicat de proposer un tel projet à un professeur stagiaire, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il ne connait pas encore son métier, apprend, découvre, expérimente ; et une telle situation lui demande encore plus de travail et risque de mettre toute l'équipe ainsi que les élèves en difficulté pour mener à bien la réalisation finale. La deuxième est liée au fait que la phase de réflexion est menée l'année précédant la mise en place du projet et que, de ce fait, un professeur stagiaire ne peut y avoir participé. Il se retrouve donc avec un projet imposé et doit s'adapter rapidement à une logique et une démarche qui ne lui sont pas familiers. Dans cette situation le stagiaire devient un exécutant et non un créatif. Cependant, il semble important de ne pas remettre en cause la qualité du travail et des efforts fournis pour tenter d'intégrer le projet. Il faut également mesurer que la position de stagiaire est un statut précaire dans les relations aux autres collègues, et difficile par l'afflux constant de situations nouvelles. La création d'espaces de paroles afin d'expliquer aux partenaires du projet la situation de stagiaire – ses difficultés mais aussi ses attentes –, soit de vive voix, soit par mail ou par mot dans leur casier, nous semble pertinente. En résumé, il nous semble important de multiplier toutes les opportunités de restaurer notre confiance dans nos capacités à exercer ce métier.

7. Prendre parti

Il n'est pas question ici de remettre en cause la position professionnelle de l'enseignant-stagiaire, qui a fait son maximum pour aller chercher les informations. L'une d'entre nous pense que c'est le porteur de projet qui a failli à ses attributions, accentuant l'isolement du travail dans chaque discipline.

La seconde pense qu'il n'y a pas eu de véritable démarche de projet impliquant l'ensemble de l'équipe et les élèves eux-mêmes.

Le troisième membre du groupe pense que cette situation est née de temporalité entre l'évolution d'un stagiaire au sein d'un établissement et la vie globale de celui-ci. Nous ne remettons pas en cause le projet en lui-même, mais faisons le constat que cette expérience est le fruit d'une rencontre à deux vitesses. Le rendez-vous étant là ou pas.

1. *https://www.education.gouv.fr/cid73215/le-referentiel-de-competences-des-enseignants-au-bo-du-25-juillet-2013.html* ↩
2. *Philippe Perrenoud et de Monica Gather Thurler, « Coopération entre enseignants : la formation initiale doit-elle devancer les pratiques ? » Recherche et formation, n° 49, 2005, p. 91-105 http://ife.enslyon.fr/publications/edition-electronique/recherche-et-formation/RR049-06.pdf* ↩