

L. Les pratiques de *collaboration* entre professionnels

«Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble.»

Euripide (480 av. notre ère)

Introduction et buts

La profession enseignante se transforme au rythme des évolutions du système éducatif. Auparavant cloisonné et solitaire, le métier exige aujourd'hui de répondre à des prescriptions orientées vers l'action collective (professionnalisation). Ce renouvellement des formes de travail, loin de la figure traditionnelle de l'enseignant seul dans sa classe, entraîne de nouveaux défis pour les praticiens. Malgré les craintes et les résistances, il s'agit d'ancrer concrètement le travail collaboratif comme une réelle pratique professionnelle. Toutefois, entrer dans une logique de décroisement est un processus complexe, qui demande du temps et des ressources.

Collaborer, c'est reconnaître l'interdépendance entre professionnels au sein d'un espace et d'un temps de travail partagés. Dans un environnement structuré, les enseignants sont alors amenés à construire une démarche conjointe autour d'objectifs communs. Pour favoriser une bonne cohésion et afin que les échanges soient bien régulés, il est préférable de baser les relations sur un rapport égalitaire de réciprocité et de complémentarité entre les différents acteurs.

Ces moments d'échanges peuvent revêtir des formes plurielles (réseaux, groupes de travail, réunions, etc.) pour des objectifs variés (voir ci-après exemple dans l'encadré).

Travailler de manière collaborative entre acteurs éducatifs (enseignants, direction, éducateurs, conseillers pédagogiques, etc.) permet de manière générale notamment :

- la création d'espaces d'expression et de participation (échanges de points de vue, partage des difficultés relatives aux pratiques quotidiennes, etc.) ;
- une mise en synergie des compétences et des ressources (p. ex. échange de pratique) ;
- le développement d'une vision globale et plus complexe des situations via l'émergence d'une intelligence collective (circulation des savoirs, analyse réflexive, pensée critique, etc.) ;
- la mise en cohérence des activités pédagogiques ;
- la réalisation d'actions concrètes (p. ex. projets, développement d'outils, prise en charge) ;
- une meilleure connaissance des différents acteurs et de leurs ressources ;
- le renforcement des liens entre l'école et les services professionnels (p. ex. groupe *interdisciplinaire*) ;
- un sentiment de reconnaissance et de soutien entre acteurs.

Déroulement pratique

Il importe tout d'abord de rappeler que le travail collaboratif s'inscrit dans le cadre de directives institutionnelles et fait partie du référentiel de compétences de tous les acteurs de l'école. En même temps, les moyens et les temps pour la *collaboration* doivent être planifiés et organisés, sans quoi celle-ci sera difficile à développer compte tenu de toutes les contraintes (horaires) et autres priorités existant à l'école.

Il s'agit de définir les thèmes et domaines de *collaboration* à privilégier, ainsi que les moyens à mettre en œuvre. On travaillera à clarifier entre autres :

- a) Quels sont les résultats souhaités ?
- b) Quelles formes de *collaboration* ?
 - transmission d'informations ;
 - coordination ;
 - *collaboration* plus ou moins ponctuelle ;
 - *coopération* d'équipe dans la durée.
- c) Quand durant l'année ?
 - ponctuellement ;
 - dans la continuité.
- d) Quelles ressources ? Quelles conditions pour que cela marche ?
- e) Avec quel caractère plus ou moins contraignant (obligation de *collaboration*) ?
- f) Avec qui ? Quels professionnels concernés ?
- g) Comment ? Quelle forme d'animation du travail de groupe ? Par qui ? Quels rôles à assurer ? Quelle répartition des rôles ? Quelles méthodes de travail ?

Concernant les modalités de travail et l'animation du groupe, il est utile, lorsque plus de trois ou quatre personnes sont concernées, de préparer et faciliter les séances et d'en déterminer les objectifs (voir encadré ci-après). Il s'agit notamment de :

- prévoir une information claire avant la rencontre ;
- choisir les bonnes méthodes en fonction des objectifs visés ;
- gérer le temps ;
- veiller à rester dans le sujet et éviter les digressions inutiles ;
- permettre à chaque participant de s'exprimer ;
- faire des synthèses qui permettent de valoriser la production ;
- faire un bilan de la séance.

La personne qui anime a pour fonction première de faciliter la production par le groupe et de garder une vision d'ensemble des différentes dimensions et tâches nécessaires. Cela comprend :

- sens partagé : clarification des buts (pour quoi on se réunit, adhésion aux objectifs) ;
- organisation : préparation de la séance (ordre du jour, convocation, salle, matériel, etc.) ;
- déroulement (étapes et méthodes de travail, règles, gestion du temps) ;
- relations : facilitation de la communication (développement des liens, écoute et respect réciproques, circulation de la parole, climat, gestion des tensions) ;
- implication : mobilisation et valorisation des ressources de chacun, reconnaissance des besoins, différences et complémentarités ;
- production : synthèse (tri des propositions, résumé de la discussion, etc.) ;
- bilan (aide à l'évaluation du travail effectué et du fonctionnement du groupe) ;
- articulation avec l'environnement (relations avec les personnes extérieures concernées) ;
- suivi du travail dans la durée (mise en œuvre des décisions, circulation des informations, etc.).

Facteurs clés de succès

Pour mettre en place de bonnes conditions au travail collaboratif, il est utile de :

- formaliser des temps d'échanges pour en favoriser la constance et la durabilité ;
- développer un sens partagé entre les acteurs et des objectifs clairs, réalisables (p. ex. lien avec les pratiques enseignantes) ;
- organiser le temps et les modalités d'interactions (définition des rôles de chacun) ;

- favoriser le sentiment de sécurité et de confiance mutuelle ;
- clarifier le pouvoir décisionnel du groupe et sa marge de manœuvre ;
- avoir une direction qui assume un rôle actif dans le développement d'une dynamique de *collaboration* (intentions claires, participation, soutien, promotion d'une *culture* d'interaction comme projet d'établissement).

Risques et difficultés

Il s'agit d'identifier certains obstacles pour mieux les anticiper :

- le manque de temps et de soutien pour le travail collaboratif ;
- la persistance d'une *culture* de travail en individuel ;
- le manque de motivation, d'engagement, d'organisation ;
- de mauvaises communications et des tensions entre collaborateurs mal gérées ;

- la « juxtaposition » des professionnels : communication strictement fonctionnelle qui ne favorise pas la *coopération*.

En résumé

Dans le milieu éducatif, une *collaboration* « idéale » entre partenaires contribue au développement professionnel de chacun et aux transformations des pratiques éducatives, notamment grâce à la complémentarité des expertises. Pour cela, il apparaît indispensable d'avoir un positionnement clair et un soutien visible de la direction afin que tous les acteurs comprennent en profondeur les enjeux liés aux travaux collectifs (légitimité et posture). Pour construire une véritable *culture* professionnelle valorisant les dynamiques collectives, il s'agit de dépasser les représentations individualistes du métier, afin que chacun s'engage pour l'amélioration de la qualité des pratiques dans un esprit d'interdépendance.

Quelques questions générales à se poser

- Quels sont les espaces et activités de *collaboration* entre professionnels mis en place dans l'école ? Quels contenus ? Sur quoi portent-ils ?
 - Gestion de la vie de la classe au quotidien (relations, règles de vie,...) ?
 - Gestion de situations d'élèves spécifiques, suivi d'élèves en difficulté ?
 - Développements pédagogiques ?
 - Travail pédagogique *interdisciplinaire* et/ou enseignement à deux (préparation, réalisation) ?
 - Relations avec les parents ?
 - Préparation d'activités hors cadre avec la classe (préparation, réalisation) ?
 - *Promotion de la santé* et du *climat scolaire* ?
 - Gestion de situations difficiles dans l'école ?
 - Bilan, progression des apprentissages des élèves – conseil de classe ?
 - Activités de décloisonnement - *collaboration* entre classes ?
- Quels sont les modalités organisationnelles de ces temps collaboratifs ?
- Quels en sont les finalités concrètes ?
- Quelles satisfactions, quels bénéfices, qu'est-ce que cela apporte (pour les professionnels, les élèves, les parents, l'école) ?
- Quelles insatisfactions, quels résultats escomptés ne sont pas atteints ?
- Existe-t-il des indicateurs d'efficacité ?

Divers types d'objectifs spécifiques à clarifier dans une séance de travail (par ordre de complexité croissante)

- Donner et recueillir des informations.
- Présenter et expliquer des outils et/ou des réalisations.
- Clarifier les perceptions et les attentes.
- Partager des expériences, échanger des points de vue.
- Se former, apprendre les uns des autres.
- S'entraider, accompagner une ou des personnes dans le groupe.
- Produire de nouvelles idées.
- Coordonner, organiser une activité.
- Evaluer une situation.
- Analyser et gérer des problèmes.
- Prendre des décisions.
- Se concerter, élaborer un accord.
- Elaborer des projets en commun.
- Conduire un projet collectif dans la durée.
- Gérer un conflit chargé émotionnellement.

Faire un bilan d'un temps de coopération ou d'une séance de travail en groupe ou en équipe

- Quel sens partagé de notre travail avons-nous ?
- Comment nous sommes-nous organisés ?
- Comment étions-nous impliqués ?
- Comment s'est déroulée notre communication ?
- Qu'est-ce que nous avons comme résultat de notre coopération ?
- Qu'est-ce que nous pouvons améliorer dans nos futurs temps de collaboration ?

Références

Développer la coopération en groupe ou en équipe : <http://www.cooperer.org>.

Letor, C. (2009). *Comment travailler en équipe au sein des établissements scolaires ?* Bruxelles : De Boeck.

Marcel, J.-F., Bagnoud, D. & Tardif, M. (2007). *Coordonner, collaborer, coopérer : de nouvelles pratiques enseignantes*. Bruxelles : De Boeck.

Meyer, J.-C. (2017). *Le travail collaboratif pourquoi ? Comment ?* Paris : ESF.

Portelance, L., Borges, C. & Pharand, J. (2011). *La collaboration dans le milieu de l'éducation*. Québec : Presses Universitaires du Québec.