

## Rezensionen / recensions / recensioni

Letor, Caroline. (2009). *Comment travailler en équipe au sein des établissements scolaires?* Bruxelles: de Boeck, Guides pratiques Former & se former. 197 pages.

Le travail en équipe au sein des établissements est un élément-clé des nouvelles politiques. Si, par le passé, de nombreux enseignants ont travaillé ensemble souvent avec succès, aujourd'hui, les collectifs d'enseignants sont bien souvent suscités, voire parfois même contraints par la hiérarchie. De fait, les règles informelles qui régissaient les équipes spontanément constituées au gré d'affinités ou d'intérêts partagés ne sont plus tout à fait opérationnelles. Peut-on travailler efficacement en équipe si l'on ne s'est pas choisi, si cette pratique n'est pas prégnante dans la culture professionnelle des enseignants concernés ou dans celle de l'établissement donné?

Par rapport au travail en équipe au sein des établissements scolaires, il y a des questions qui peuvent sembler banales à certains, (im)pertinentes à d'autres. Michèle Garant en relève quelques unes, dans la préface de l'excellent ouvrage signé par Caroline Letor, chercheuse belge spécialiste du fonctionnement des établissements scolaires: «Qu'est-ce qui peut pousser des enseignants à travailler ensemble dans un établissement scolaire? Quelles peuvent être les conditions qui facilitent le travail en équipe pédagogiques? Un établissement scolaire peut-il vraiment apprendre de manière durable? L'injonction à collaborer appuie-t-elle ou bien freine-t-elle les activités concertantes des enseignants?» Afin d'y répondre, sur mandat du Ministère de la communauté française de Belgique, un trio d'universitaires (Michèle Garant, Michel Bonami et Caroline Letor) a investigué sur le terrain, observant et évaluant les pratiques de concertation telles qu'appliquées dans de nombreux établissements. De nombreuses publications scientifiques ont rendu compte des analyses effectuées. En parallèle, afin de mettre à la disposition des praticiens les produits de la très riche récolte de matériaux recueillis pendant cette recherche-action, a émergé l'idée de produire un guide méthodologique ouvrant les pistes du «travailler ensemble». L'ouvrage proposé par les éditions de Boeck en est le produit abouti. De fait, les résultats scientifiques sont mis ici à la disposition des praticiens grâce au travail de «traduction» réalisé par Caroline Letor, travail difficile qui exige «de conserver les exigences spécifiques des règles de la recherche et de parler la langue des enseignants fondée sur des savoirs d'action et sur un lien permanent à une nécessité d'efficacité» (p. 10).

Le pari est, à notre avis, fort bien réussi. L'objectif déclaré de l'ouvrage «est de dégager des pistes d'action et de faire de votre établissement scolaire ou de votre institut de formation, un lieu de développement de travail collaboratif durable et

de développement de compétences professionnelles, individuelles et collectives» (p. 13). Atteindre cet objectif est possible pour les équipes pédagogiques grâce à la mise à disposition d'outils clairs (questionnaires, analyse d'expériences, jeux de rôle) pouvant aider à trouver des réponses adaptées à tout contexte professionnel. Le livre s'adresse à un public large: les membres des équipes enseignantes, les directions, les responsables administratifs scolaires et les responsables pédagogiques.

La présentation tient compte de la diversité de ces publics et des attentes que peuvent avoir les praticiens. Loin de ressembler à un sévère ouvrage scientifique, C. Letor a réalisé un important travail de vulgarisation du fond, mis en valeur, dans sa forme, par une mise en page dynamique et rythmée. Ainsi, le lecteur peut naviguer et s'arrêter, selon ses besoins et intérêts, sur les nombreuses vignettes insérées dans le texte, sur les «données de recherche», les «encarts théoriques», les «outils» proposés, ou encore sur les «données d'expériences», les «post-it» de conseils de mise en œuvre du guide et de conseils d'appropriation du guide, sur les «indications sur le site [internet] compagnon». Il peut enfin se rapporter au «lexique» qui reprend les termes plus techniques pour les expliquer avec des mots simples mais en des termes qui ne sont jamais réducteurs. Enfin des références bibliographiques et scientifiques sont proposées pour qui souhaite approfondir, d'un point de vue théorique, la problématique du travail collectif en établissement scolaire.

L'ouvrage s'organise autour de quatre chapitres, qui reprennent autant de questions-clés. Les sections des chapitres interrogent le processus et les conditions de mise en œuvre des procédures proposés:

1. Faire le point. Comment les enseignants travaillent-ils ensemble?
  - Quels sont les moments de collaboration développés au sein de votre établissement?
  - Quels sont les réseaux de travail collaboratif?
  - Quelles sont les modalités d'organisation du travail collaboratif?
  - Quels sont les objets et finalités du travail collaboratif?
  - De quels indicateurs d'efficacité disposez-vous?
  - Quelles pistes envisager?
  
2. Repère des conditions
  - Comment organiser le travail collaboratif?
  - Quel climat établir pour travailler ensemble?
  - Quelle(s) logique(s) de travail mettre en place?
  - Quel rôle joue la direction dans le travail collaboratif?
  - Quelles pistes envisager?
  
3. Valider des impressions. Quelles sont les expériences porteuses de dynamiques collectives effectives et durables?

- Quelles sont les expériences de collaboration réussies?
  - Comment tirer profit de nos expériences de collaboration?
  - Quels facteurs organisationnels facilitent/freinent les expériences de collaboration?
  - Comment pérenniser nos réalisations de collaboration?
  - Quelles pistes envisager?
4. Mettre en projet. Quelles pistes envisager pour mieux collaborer et faire progresser l'établissement scolaire?
- Que retenir des analyses réalisées au sein de l'établissement?
  - Sur quelles situations l'équipe peut-elle se mettre en projet?
  - Le projet est-il possible, envisageable, souhaitable?

Forts de l'expérience accumulée pendant la recherche wallonne d'envergure qui a précédé l'élaboration de ce guide méthodologique, les éléments présentés ici ont une assise empirique certaine. On peut faire confiance aux instruments mis à disposition. Vraiment, C. Letor n'a rien négligé pour permettre aux enseignants (et responsables d'établissements) confrontés à la généralisation de l'injonction «travailler en équipe» de disposer des outils permettant d'y répondre dans les meilleures conditions possibles.

Reste cependant (au moins) une inconnue pour la réussite du travail collectif en établissement scolaire (comme ailleurs aussi): le facteur «rationalité limitée» des acteurs et leur capacité à obéir ou à résister, activement ou passivement, consciemment ou non, aux injonctions avec lesquelles ils sont plus ou moins d'accord. Mais ceci est une autre histoire, qui déborde largement des buts et objectifs posés dans l'ouvrage de C. Letor et que nous ne développerons pas plus avant ici.

*Danièle Périsset, HEP Valais et Université de Genève*