

<http://www.snetap-fsu.fr/Le-travail-collectif-des.html>



Le travail collectif des enseignants et l'autonomie professionnelle

- Les Dossiers - Pédagogie -

Date de mise en ligne : jeudi 28 mars 2013

Copyright © Snetap-FSU - Tous droits réservés

Le travail collectif des enseignants est aujourd'hui reconnu par beaucoup de chercheurs comme une réponse possible à l'échec scolaire. Il n'est donc pas étonnant que l'institution scolaire se fasse le relais de cette préconisation à travers des injonctions régulières. Selon plusieurs études, la synergie collective posséderait de nombreuses vertus : elle favoriserait l'autonomie et le développement professionnel des enseignants tout en contribuant à la réussite scolaire par la mise en place des pédagogies adaptées aux besoins des élèves.

Pour l'établissement scolaire, elle est gage de progrès à travers la capitalisation du développement professionnel des agents et à travers l'ouverture sur le territoire soutenue par des projets collaboratifs. Dans l'enseignement agricole public cependant, le travail collectif sous la forme pluridisciplinaire existe depuis ses débuts dans les années 60 et cette dimension a longtemps été considérée comme novatrice et vecteur de progrès scolaire. Depuis les nouvelles réformes scolaires cependant, la part collective du travail enseignant connaît une intensification dont la résultante est un surcroît de travail non reconnu par l'administration. En effet, celle-ci ne prévoit pas de décharge pour les heures de concertation essentielles à la préparation et la mise en œuvre des projets. Et pourtant les enseignants déclarent aujourd'hui à l'unanimité que le frein principal au travail collectif est la disponibilité en temps. **D'où la question : pourquoi l'institution ne donne-t-elle pas des moyens réels aux enseignants pour investir de manière durable ce mode de travail ?**

La prescription institutionnelle préconise le travail collectif

On assiste depuis peu à une évolution dans les pratiques enseignantes : même si un noyau dur de l'enseignement de type traditionnel persiste, le travail enseignant en solitaire se modifie graduellement pour incorporer des pratiques collectives qui ne se limitent pas seulement à l'enseignement car elle implique aussi désormais leur conception. Ainsi, le programme du nouveau du Bac Pro laisse le soin aux établissements de construire le programme à hauteur de 10% sous la forme d'enseignement à l'initiative de l'établissement ([EIE](#)). Dans beaucoup d'établissements, cette autonomie pédagogique ne signifie toutefois pas liberté pédagogique pour les enseignants car en réalité ces heures sont souvent pourvues par des groupes matières excédentaires pour éviter des sous-services. L'autonomie pédagogique se transforme ainsi en variable d'ajustement budgétaire.

À la différence du travail enseignant en solitaire, le travail collectif implique une collaboration et une coordination entre enseignants afin de pouvoir réaliser l'enseignement. Certains modules instaurent de fait un travail collectif (M22 en [BTSA](#) entre le français, la documentation, l'économie et l'éducation socio-culturelle) obligatoire car la pluridisciplinarité participe au travail préparatoire et aux épreuves du cursus. Ce travail collectif imposé est vécu différemment selon les équipes et selon les individus. D'après notre enquête [\[1\]](#), il semblerait que le travail collectif imposé n'a d'intérêt pour les enseignants que si la prescription (les référentiels) permet à chacun une certaine marge pour interpréter et réaliser la tâche, autrement dit, elle ne doit pas affecter la liberté pédagogique jugée essentielle. Une prescription cadrant de près le contenu et les modalités de réalisation est considérée trop contraignante. Selon les enseignants, la collaboration est utile et efficace si elle permet de réaliser les objectifs d'enseignements à moindre coût sur le plan cognitif. C'est le cas par exemple quand les objectifs sont *partagés* et que la transversalité permet de ne traiter le programme qu'en partie. D'autre part, les enseignants sont prêts à pérenniser l'activité collective que si celle-ci leur apporte des bénéfices autres que ceux en lien direct avec l'enseignement. Ainsi, ils déclarent trouver entièrement leur compte si l'activité collective est reconnue et légitimée par l'administration locale. La reconnaissance est ainsi jugée très importante par les enseignants car elle permet donner un sens et une cohérence à l'action entreprise.

La prescription institutionnelle n'est pas toujours interprétée de la même manière par tous, ce que les ergonomes appellent l'écart entre la tâche et l'activité. Pour les enseignants, la prescription représente tous les textes et référentiels guidant leur travail. Quant à l'activité, elle est la traduction de l'interprétation de la tâche. Pour les ergonomes, le travail est toujours le fruit d'une interprétation de la tâche car nous ne pouvons appliquer mécaniquement les consignes. Plus on s'éloigne d'une vision mécaniste du travail, plus la marge d'interprétation grandit. Ainsi, dans le travail enseignant, si le texte accorde une part importante à l'interprétation, cela permet d'expérimenter diverses versions de l'activité. A l'inverse, une prescription très cadrée, ne laissant que très peu de marge de manœuvre, réduirait d'autant l'autonomie pédagogique des acteurs. Par conséquent, c'est dans l'écart que réside la création du travail et plus particulièrement dans le renouvellement constant des écarts puisque le travail enseignant étant cyclique, il est soumis à un perpétuel recommencement. C'est pour cette raison que la prescription concernant les modalités de travail (fléchage disciplinaire) est mieux supportée par les enseignants à la différence d'un contenu disciplinaire imposé.

La force du collectif

La planification et la coordination nécessaires dans le travail collectif favoriseraient le développement de certaines compétences spécifiques propres à l'activité collective des enseignants telles que l'anticipation, la gestion de l'imprévu et le traitement renouvelé de l'inconnu ou de l'incertitude. L'autonomie collective du groupe permet des conduites réflexives face à des situations de travail complexes auxquelles est confronté le groupe. Chez les enseignants, le travail collectif favorise un espace d'échange d'idées et de partage, tout en redynamisant le travail par une mise en situation constante. Le partage d'un but commun engage la responsabilité collective et l'interdépendance entre membres tout en créant des liens spécifiques favorisant la cohésion. Les liens professionnels étroits entre membres impactent en retour l'organisation scolaire en contribuant plus efficacement à ses missions. Des études (Cohen, Bailey, 1997 ; European foundation, 2007, Griffin et al, 2007,) montrent que le travail collectif est associé à un environnement d'apprentissage social et la possibilité de mieux faire face à la complexité de la tâche. Ainsi, le travail collectif permet de créer un terrain favorable pour le développement professionnel. Les enseignants apprennent au contact de leurs collègues, et s'inspirent de ceux plus expérimentés. Ils se développent à travers des échanges sur leur pratique et la confrontation des points de vue (conflit cognitif).

Le collectif de travail permet aussi de lutter contre l'isolation et la souffrance au travail. Un enseignant face aux problèmes avec sa hiérarchie ou une classe pourra bénéficier d'une prise en charge collective, ce qui évite d'appréhender le problème à un niveau personnel en le replaçant dans un contexte professionnel. Il est sans doute nécessaire d'instaurer dans les établissements un lieu d'échanges informels pour les enseignants afin qu'ils puissent échanger sur leurs pratiques. Ce type de lieu où la parole est libérée permet de désamorcer de situations de stress et ainsi de prévenir la souffrance. Dans l'établissement où a eu lieu notre enquête, une instance d'analyse des pratiques a été mise en place depuis deux ans et elle est reconnue bénéfique par tous ceux qui la fréquentent.

Le travail collectif permet de créer un terrain favorable à une action concertée et efficace de construction des apprentissages. Grâce à l'effort collectif, il devient possible d'avoir une vision moins fragmentée de l'élève, de ses capacités et de ses faiblesses, et sans lequel les actions de remédiation scolaires ne peuvent être réellement soutenues. Par ailleurs, la « pluri », en mettant l'accent sur la transversalité des enseignements et en soulignant leur complémentarité, facilite pour les élèves l'accès à la complexité du réel et à un enseignement plus cohérent. Elle participe ainsi à l'esprit critique et d'analyse des élèves en leur offrant une vision globale où les enseignements disciplinaires sont interdépendants.

Dans notre étude, la plupart des enseignants interrogés soulignent la disponibilité en temps comme le principal frein à l'activité collective. Comme indiqué plus haut, le temps de concertation de l'activité interdisciplinaire est aujourd'hui non reconnu par l'institution. De fait, les enseignants doivent prendre sur leur temps

personnel pour planifier l'activité collective et pour beaucoup d'entre eux, elle représente une surcharge de travail significative. Par conséquent, elle est considérée comme chronophage et demande un investissement personnel non valorisé. Les enseignants estiment que la pérennisation de l'effort collectif dépendrait au final d'une prise en compte institutionnelle de cette intensification du travail.

Le Snetap-Fsu réitère son mandat sur les maxima de service des enseignants, à savoir 15 h +2 pour les certifiés et 12 h+2 pour les agrégés afin de reconnaître et d'acter cette part de plus en plus importante du travail invisible des enseignants. En l'état actuel, le travail collectif est basé sur du volontariat pour des projets spontanés et lorsque les bonnes volontés s'essoufflent les gains de l'activité collective et la synergie mise en place sont définitivement perdus. Quant au travail collectif prescrit, on observe le même phénomène : être volontaire ne suffit pas, et pour une mise en place cohérente des enseignements, il est nécessaire que les heures de concertation soient prévues par les textes et fléchées de façon précise. En l'absence de reconnaissance institutionnelle, une réforme s'impose allant dans le sens d'une révision du maxima de service des enseignants. Ce n'est qu'à cette condition que le travail collectif des enseignants cessera de faire partie des discours d'intention et pourra enfin prendre une forme pérenne.

Baby Lenhard

[1] Enquête qualitative sur la durée d'une année scolaire, 2011-2012, LEGTA Grenoble Saint-Ismier.