Un moment de crise dans l'accompagnement d'une équipe pédagogique : quelle prise de risques pour les chercheurs et les praticiens?

Sylvie Barbier et Laurence Bergugnat
Maître de conférences en Sciences de l'éducation
ESPE Aquitaine –Université de Bordeaux – LACES EA 4140

Un contexte pluriel

- ✓ Une structure expérimentale* créée en 2002 (quartier sensible) puis déménagement en 2008 dans le collège du quartier.
- ✓ Structure dépendante du collège, ressenti « eux/nous ».
- ✓ Une reconnaissance nationale par le Ministère mais pas sur le territoire de proximité
- ✓ Un taux de réussite de 80% au brevet, mais chute à 60% en 2010.

Une centaine d'élèves, 4 groupes-classe de la 6ème à la 3ème, 13 adultes (10 professeurs dont le directeur et son adjointe, une AVS, une CPE, une assistante d'éducation)

Octobre 2010
la demande du directeur

- Perception d'une équipe en difficulté par rapport à **l'exercice de l'autorité** et à un tournant de sa vie de groupe.

- Désir de construire un partenariat avec l'université qui permettrait à l'équipe, à la fois de s'améliorer dans son fonctionnement mais aussi **d'obtenir une certaine caution de son travail,** car en besoin d'une reconnaissance institutionnelle de proximité.

La demande de la directrice-adjointe

- Perception d'un stress lié au cumul de tâches et de rôles et plus particulièrement, **deux questionnements**
  - ✓ **sur la place de la parole de l'élève et celle de l'adulte** à tel point qu' « il a fallu resserrer les boulons »,
  - ✓ **sur la difficulté à retrouver une place** depuis le départ du fondateur du collège expérimental, contraint à demander sa mutation dans un autre établissement après une dizaine d'années passées dans la structure.
- Désir formulé de vivre vieux dans son travail.

Novembre 2011-mars 2012

Travail de la demande avec le groupe

Un désir d'accompagnement exprimé par le groupe dans son ensemble

Contractualisation de la recherche-action

Problématique, modèle d'analyse et méthodologie

Problématique de l'accompagnement

- **Comment accompagner une équipe professionnelle vers le changement qu'elle souhaitait, tout en lui assurant une plus grande autonomie?**
- Trois hypothèses
  - ✓ Le changement, l'apprentissage de nouveaux comportements doit émerger du groupe et non provenir de l'extérieur ; établir et/ ou restaurer la confiance de l'équipe en sa capacité à réfléchir et à agir est alors essentiel.
  - ✓ Les outils de la recherche-action proposés sont à adapter, à ajuster à tous moments et doivent permettre à l'équipe, non seulement de les utiliser en l'absence des chercheuses, mais d'en créer de nouveaux si nécessaire ; l'inscription dans le temps est indispensable à l'appropriation de ces outils.
  - ✓ Les chercheuses qui acceptent de composer avec l'incertitude de l'entreprise visée, acceptent aussi le risque de l'échec, de la remise en cause de leur compétence. Elles intègrent l'idée du rejet par l'équipe de leur propre personne.

Méthodologie basée sur le modèle « théorisation, évaluation et publication » (Barbier, 1996, p 102).

- A partir d'une situation problématique, ce modèle en spirale planifie l'action, puis l'évalue avec les acteurs, engendrant ainsi une rétroaction sur le problème qui donne lieu à une nouvelle planification et action, phase qui sera de nouveau évaluée et théorisée pour rétroagir sur le problème et ainsi de suite.

La méthode

- Observation de leurs réunions de travail, puis des situations de classe, afin de découvrir leur fonctionnement et les points problématiques.
- Séances d'analyse des pratiques autour des problématiques repérées pour transformer les pratiques
- Conduite d'entretiens individuels des personnels qui permettraient de valider ou non nos hypothèses tirées de nos observations, et d'évaluer l'écart entre le positionnement individuel et collectif.

La posture des chercheuses

- Notre pari:
  - ✓ en éclairant les pratiques quotidiennes nous pensions pouvoir provoquer le changement à la fois sur le plan concret, matériel mais aussi symbolique et imaginaire.

- Notre objectif:
  - ✓ Libérer une parole authentique dans l'équipe, que nous percevions stoppée dans son évolution

5 et 12 juin 2012
2 réunions observées

5 juillet 2012
AP n°1

été

12/11/2102
Obs Poisson Pilote

21 nov 2012
Obs. Semaine interdisciplinaire

Déc 2012
Entretiens individuels

13 interventions entre juin 2012 et décembre 2013

14/02/2103
AP n° 2

03/04/2103
AP n° 3

03/07/2103
AP n° 4
crise

été

Juin 2014
Suite ?

08/10/2103
Conseil de Laurence à Sabrina pour animation

26/11/2103
Obs cours

03/12/21030bs
réunion par Sabrina

11/12/2103
Envoi d'un texte

11/02/2014
Envoi des docs par Sabrina

Le moment de crise

À la fin de la 1ère année d'intervention (juillet 2013)

L'amont de la crise

- L'équipe était parvenue, après une année d'intervention, à prendre conscience que les solutions pédagogiques innovantes pouvaient résoudre les aspects dits éducatifs, c'est-à-dire réguler les problèmes comportementaux des élèves.
- Nous avions le sentiment que nous touchions enfin au fond du problème, après une année d'intervention.
- Pourtant, il nous semblait que l'équipe s'endormait sur des activités agréables et sans conséquences qui ne lui apportait qu'un confort ponctuel et pas de changement profond, un obstacle indépassable pouvait aussi les maintenir dans un statut quo.
- **Cependant, comment modifier en profondeur les pratiques sans dire au groupe notre compréhension des dysfonctionnements repérés dès le début de nos observations?**
- Maintenant qu'ils avaient partagé l'expérience de la possibilité de résoudre un problème complexe touchant à toutes les dimensions de leur métiers, étaient-ils prêts à recevoir l'analyse de nos observations?
- **A l'issue de l'AP du 3 juillet 2013, nous avons modifié notre intervention en leur donnant notre analyse de la maison des personnels:**

« La maison des personnels », le point de cristalisation

- « La maison des personnels » est la salle de réunion, de travail mais aussi de repos des adultes. Pourtant, les élèves y entrent, y circulent, y interpellent les adultes régulièrement.

- Si l'équipe était prête à travailler sur de nouvelles bases, elle devait aussi retrouver de la sérénité dans son travail, ne plus rester dans la fusion, la confusion des choses, dont il n'arrivait pas sortir. La maison des personnels en représentait pour nous le symptôme.

- Nous leur avons donc conseillé, de modifier leur pratique d'occupation de cette salle.

La crise

« Une rupture des équilibres antérieurs, une incapacité à réguler ou à stabiliser leur jeu pour recouvrer une dynamique fiable » (Cellier, 2010, 76).

- L'évènement fut vécu par le groupe comme une rupture, ce moment où, intuitivement, nous avons, sans même nous concerter à l'avance, dans le cours de la conversation et à la fin du travail d'analyse, modifié notre posture, sans les prévenir.
- Nous l'avons bousculé, lui avons exprimé notre pensée en terme de conseil : « il faudrait, vous devriez
- Cette parole vint rompre le confort du groupe et créa de la colère «… *je suis furieuse en fait…. Qu'est-ce qu'on est ? Je suis très en colère, excusez moi, mais…on n'est pas des jouets !* »

Analyse de la crise

Déstabilisation de tous dans l'implication: le départ des chercheuses mis en question

La maison des personnels

- Le terme « maison » est symboliquement porteur d'un sens d'intimité pour le groupe, sa fonction de protection rassure chacun des membres, la maison abrite la famille et laisse en dehors ceux qui n'y sont pas acceptés.
- Remettre en cause son fonctionnement c'était toucher à la structuration symbolique profonde du groupe
- cela a entraîné une réaction de défense des personnes porteuses pour le groupe de cette fonction de protection.

- Le changement de posture passant de l'empathie à l'attitude de conseil, avait été vécu brutalement par le groupe comme un jugement de valeur.
- Fallait-il demander la permission au groupe de changer d'attitude et le faire avec son accord?
- Les chercheuses ont-elles « craqué » face à la lenteur du groupe à évoluer?
- Ont-elles été entraînées à porter à leur insu la fonction d'autorité dans un groupe fusionnel?
- L'équipe ne pouvait-elle atteindre sa véritable autonomie qu'en rupture avec nous ?

Discussion

Une expérience paradoxale

- **Groupe acteur de son changement.**

  - Le groupe doit découvrir ses propres pistes d'apprentissage, à son rythme, dans le temps du « Kaïros ».
  - Il accepte le contrat ,il s'engage dans le changement.

- **Groupe en demande de changement à des tiers**

  - Nous devions apporter de nouveaux outils, provoquer des apprentissages, nous avions notre rythme celui du «Chronos ».
  - Nous avons proposer les termes du contrat.

4. Le paradoxe du changement

- Apprendre c'est accepter le déséquilibre, l'équipe a finalement effectué le changement juste après la crise. En notre absence, les propositions ont toutes été suivies et à la rentrée nous fûmes surprises de la rapidité des apprentissages des nouvelles pratiques décidées durant les vacances et mises en place dès la rentrée 2013, les personnes exprimant leur satisfaction au vu du confort retrouvé.
- nous devinions que les problèmes de fond ne pouvaient être réglés aussi rapidement. Nous pensions que la forme avait changé, mais que probablement la nouvelle organisation masquait encore les difficultés de fond.

Réussite partielle

- En notre absence, des réunions d'analyse des pratiques ont été animées par l'un des membres de l'équipe avec notre aide méthodologique.
- Cependant, nous avons observé qu'elles n'aboutissaient finalement qu'à la mise en place d'une procédure tellement compliquée et instituant des instances si nombreuses avant la mise en place du Conseil de discipline, qu'aucun élève n'aurait le temps d'être exclu avant la fin de l'année scolaire.
- Cela a été pour nous un indice du dysfonctionnement du groupe, notre succès n'était donc que partiel.

« Ostinato rigore »
viser l'objectif, garantir la méthode

- Nous nous engagions, conscientes de nos insuffisances, de nos limites, acceptant l'échec ou l'arrêt de nos travaux, nous avions malgré tout une obstinée rigueur à tenir notre méthode et notre objectif.
  - l'objectif : la prise de conscience et l'autonomie du groupe par l'objectivation des évènements.
  - La méthode: l'appropriation par le groupe des outils de mise à distance sur plusieurs plans.

Eléments de la réussite

- par l'acceptation de nos imperfections et de nos incertitudes,
- par l'acceptation de l'abandon de la recherche,
- par la rupture avec le groupe,

nous avons rendu possible le changement

L’indépendance, l’autonomie

- Prendre son indépendance vis-à-vis d’une figure d’aliénation qu’elle soit celle d’un leader ou d’un expert nécessite :
  - a/ d’une part pour le groupe de se sentir suffisamment fort et en sécurité pour abandonner cette figure .
  - b/d’autre part que la fonction de protecteur porté ici par les chercheuses puisse être transformée, transcendée afin d’être redistribuée à l’ensemble des participants de l’équipe, instaurant ainsi un lien renforcé entre les membres du groupe.

3.Une prise de conscience partielle

- Sorties de « ce-dedans » qui devenait pour nous angoissant, parce que trop fusionnel, nous avons provoqué un le changement. Il allait de pair avec notre rejet par le groupe qui ne pouvait trouver son autonomie qu'en se séparant de nous, même ponctuellement, même violemment.

- Nous avons pris conscience de cela juste après avoir exprimé nos conseils à l'équipe. La majorité s'est placée sur le plan de la forme pour nous remettre en cause, alors qu'ils disaient tous être d'accord sur le fond (excepté la directrice adjointe).

Hypothèses interprétatives

1.Une prise de conscience tardive

- Elle suit un geste professionnel ancré dans une intelligence pratique. Les sujets coordonnent des abstractions empiriques, examinant leurs actions en exerçant une réactivité efficace mais pas encore tout à fait consciente d'elle-même.
- Puis la réflexion sur cette coordination d'actions, permet une prise de conscience plus claire des objectifs et des moyens mobilisés pour les atteindre.

Deux mises à distance

- **1. Séparer la pratique de la réflexion:** les actions réussies par les groupes sociaux sont des mises en œuvre d'une intelligence pratique:
  - Pour cela il fallait que les membres de l'organisation sociale soient capables de réfléchir ensemble sur leur manière de travailler .

Deux mises à distance

- **2. Se regarder réfléchir:** les actions de compréhension de leur réussites par les groupes sociaux mettent en œuvre l'intelligence formelle:

  - En montrant aux membres du groupe comment ils organisaient la réflexion (gestion de la parole, sujets abordés, sujets reportés, place de chacun…) ils prenaient aussi conscience de leur manière de réfléchir et de décider ensemble.

5. L’inconscient opère

- Se maintenir sur des préoccupations de forme permet au groupe d’éviter de travailler sur le fond, d’éluder ce que certains des membres (les fondateurs du groupe) ne pouvaient supporter, ni entendre, à savoir leur incapacité à sortir d’un enfermement groupal.
- L’issue a pourtant été exprimée par une jeune enseignante débutante et pas encore titularisée (quittant le groupe à la rentrée 2014) : « *ça vous ferait le plus grand bien de poursuivre cet accompagnement* » tandis que deux personnes avaient envie d’arrêter.

La contradiction perdure

- L'organisation sociale créée depuis plus de dix ans par des personnes dotées d'une éthique professionnelle forte, accrochée à la conviction qu'il faut faire confiance en la capacité de développement des adolescents, en leur aptitude à rechercher le bien commun, qu'il suffit de les éduquer, de les respecter, de les écouter avec bienveillance pour en faire des citoyens responsables et solidaires, respectueux des règle du vivre ensemble dans l'établissement.

La contradiction perdure

- Cette équipe est confrontée à des comportements déviants de certains adolescents et se retrouve face à des échecs éducatifs sans pour autant être capable de sanctionner et d'exclure ces jeunes de la communauté. Si cette dernière exclut, elle aussi comme les autres collèges, elle ne répondra plus à ce pour quoi elle a été créée.
- Elle perd sa raison d'être, l'organisation ne peut pas survivre à cette contradiction, elle serait donc appelée à disparaître, le groupe inévitablement se démantèlerait.

Le troisième temps de la crise ?

- Aujourd'hui, l'empêtrement dans lequel nous voyons se débattre l'équipe reste encore loin d'être élucidé par elle, la privant d'une autonomie réelle.
- Avec Pagès 1979, nous concluons que toute organisation sociale structurée au niveau psychologique inconscient, rencontre une forte contradiction entre la « *libération de désirs d'initiative, de relations, de communauté mondiale et le maintien d'une dépendance « infantile »* ».

Conclusion

Les contradictions sociales dépassent les actions des groupes restreints et les sujets, malgré la puissance de leur investissement personnel, ne peuvent à eux seuls résoudre les contradictions sociales engendrées par les institutions.

Sommes-nous capables d'accompagner le groupe dans un changement plus profond, en fera-t-il la demande ?