

N°7

L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE : ET L'EXPÉRIENCE DU L.P.A D'ORTHEZ- EPLEFPA 64



EN SYNTHÈSE

Pour traiter l'organisation du travail en équipe, on peut se poser les questions suivantes :

► **POUR TRAITER L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE, ON PEUT SE POSER LES QUESTIONS SUIVANTES :**

1. Comment répondre aux besoins de tous et toutes, être écoutés et valorisés (membres des équipes, apprenant-es) ? Comment entendre la parole de chacun et chacune ? Comment faire pour que chacun s'autorise à prendre la parole ? En quelques mots, comment trouver ou retrouver une façon de se parler ?
2. Qu'est-ce qui fait que l'on est une équipe ? Comment fonctionner en équipe pour accompagner les jeunes ? Comment communiquer pour les accompagner ? Et comment communiquer avec les autres personnes de l'établissement ?
3. En quoi l'histoire de l'établissement impacte-t-elle la façon de communiquer dans l'établissement ?
4. Est-il nécessaire d'avoir une personne dédiée sur l'établissement dont la mission est d'être facilitateur pour une bonne (une meilleure) communication dans l'établissement (communication interne et externe) ?

5. Comment penser et proposer des formations spécifiques afin d'accompagner les équipes et faire que le plus grand nombre se sente concerné ?

Roger MUCCHIELLI, psycho-sociologue et auteur de « La dynamique de groupe », définit dans la structure d'un groupe, sept éléments psychologiques essentiels à prendre en compte :

1. les interactions entre ses membres
2. la reconnaissance d'objectifs collectifs
3. l'émergence de normes ou règles de conduite
4. la formation d'une structure informelle portant sur l'affectivité et sur la dualité sympathie/ l'antipathie, très souvent fonctionnant sans lois officielles
5. l'existence d'émotions et de sentiments collectifs communs
6. l'existence d'un inconscient collectif
7. la réalisation d'un certain niveau d'équilibre interne et de relations stables avec l'extérieur.⁽¹⁾

► **C'EST SUR CETTE DYNAMIQUE DE GROUPE QUE DOIT S'APPUYER LE TRAVAIL EN ÉQUIPE.**

Dans un groupe, émergent naturellement des règles que tout le monde respecte ainsi que des pressions de conformité définies par la solidarité existant entre les membres du groupe. Le revers est qu'elles réduisent le niveau de liberté de chacun et peuvent aller jusqu'à la mise à l'écart ou l'exclusion d'un membre. A contrario, la dynamique de groupe constitue un levier pour favoriser une évolution des comportements et des attitudes.

Dans un groupe émergent naturellement des règles

« **L'identification au groupe, c'est sentir le groupe comme le sien, les réalisations du groupe comme siennes, ses succès et ses échecs comme siens. L'identification n'est pas soumission, dévalorisation, démission mais au contraire, elle est un moyen de satisfaction, d'acquisition de prestige, et par là valorisante.** »⁽²⁾

Pour Pierre CAUVIN « Le statut de l'équipe connaît tous les degrés de formalisation, à commencer par l'absence de statut, mais elle est le lieu où se développent les solidarités, où se renforcent les actions de chacun par le jeu des échanges, où s'unifie l'activité, où se crée un esprit commun. »⁽³⁾

► TÉMOIGNAGE D'ACTEURS

Exemple par l'action :

Construire son projet personnel, scolaire et professionnel au LPA d'Orthez 2015-2017 D'après le témoignage d'Hélène LABAN-DE-NAYS, directrice-adjointe.

► L'ACTION

Le lycée agricole d'Orthez accueille des élèves en Bac Pro « aménagements paysagers » et « conduite et gestion des exploitations agricoles ». L'équipe éducative constate depuis quelques années une détérioration de la motivation des élèves entrant en classe de seconde, une méconnaissance de la filière, parfois même une présence par défaut. Ni les personnels, ni les élèves ne sont satisfaits de cette situation.

Commentaire : Le constat est partagé par tous et une volonté commune de changement est exprimée au travers du conseil de classe ou de la réunion de filière.

Le projet inscrit dans le dispositif GAIA (gérer l'accompagnement individuel des apprenants) a permis de travailler sur le projet personnel, scolaire et professionnel de l'élève, son orientation, son comportement en cours, et plus largement sur le climat scolaire dans l'établissement. A terme, les résultats attendus sont :

- pour l'élève : une meilleure connaissance de soi, estime de soi, approfondissement de son projet professionnel.
- pour l'établissement : une orientation choisie, une amélioration du climat scolaire, une meilleure prise en compte des besoins des jeunes, et l'anticipation des décrochages.

Commentaire : les objectifs ont été clairement définis, l'action est reliée à la fois au volet éducatif du projet d'établissement en cours d'élaboration et à un projet national, apportant de la cohérence et du sens à l'action.

La méthodologie est définie par le CPE, une enseignante et légitimée par la directrice adjointe, avant d'être présentée en conseil intérieur et aux parents, à la rentrée. Un calendrier de réalisation et un outil qui prend la forme d'un livret de suivi individualisé sont formalisés.

Au cours de la première année, le projet est porté par l'enseignante et le CPE. Ainsi, l'expérimentation est présentée aux personnels et aux parents, notamment aux nouveaux entrants. Chacun sait que des entretiens réguliers auront lieu avec pour support le livret complété par l'élève.



Commentaire : Une équipe restreinte a travaillé sur la méthodologie répondant aux besoins exprimés. Ces trois personnes apparaissent comme des facilitateurs et ont choisi le livret de suivi comme outil de médiation, support à une éventuelle remédiation. Ici, l'outil fait consensus et devient l'objet constitutif d'un travail en équipe.

► LES PERSPECTIVES

Sur le long terme, une demande d'HSE (heures supplémentaires exceptionnelles) a été formalisée car la conduite d'entretien individualisé dans le cadre du projet personnel et professionnel de l'élève est chronophage.

Commentaire : La demande traduit la nécessité d'une reconnaissance du travail accompli, nécessaire pour une pérennisation du projet.

L'inclusion d'autres enseignants est souhaitée. Plus largement, la mobilisation de l'ensemble de l'équipe pédagogique autour de la motivation des élèves est attendue.

Commentaire : L'impact de l'action sur le climat scolaire est réel et reconnu par l'ensemble des personnels. Les résultats de l'expérimentation sont un levier pour mobiliser l'ensemble de l'équipe. Montpellier Supagro – institut de Florac et l'animateur régional du réseau insertion égalité présents sur site dans le cadre du projet GAIA apportent appui et professionnalisation aux équipes.

Il s'agit aussi de faire évoluer le livret en diversifiant les supports de communication (wiki ? Pronote ?) pour le rendre interactif mais aussi d'y inclure l'appréciation du maître de stage. Inciter les parents à s'impliquer en cas de problème d'orientation fait également partie des préoccupations de l'équipe.

Commentaire : La réflexion sur la communication au service de l'accompagnement des élèves permet d'élargir les modes d'action.

► POUR ALLER PLUS LOIN

Cet établissement pourrait aborder la question de l'évaluation en définissant des indicateurs plus précisément : les taux de réussite aux examens, le nombre de réorientation, d'abandon en cours de scolarité, la question du climat scolaire (sanctions, actes de violence...) sont autant de points d'appui sur lesquels le chef d'établissement et son équipe se réfèrent pour faire un bilan et évoluer au fil des ans. La conception du projet d'établissement est l'occasion pour intégrer ces indicateurs et mesurer les évolutions du projet. L'outil Sphinx proposant un questionnaire relatif au climat scolaire se révèle être un allié pour obtenir une cartographie de la vie de l'établissement à un moment précis de l'année. On peut également concevoir ses propres questionnaires, l'un à soumettre aux élèves chaque année jusqu'à l'obtention du diplôme, l'autre à destination des adultes souhaitant avoir un regard sur les compétences développées en situation d'accompagnement. L'idéal serait qu'une personne extérieure puisse analyser les pratiques et suggérer ainsi une évolution par la formation telle que la relation d'aide pour développer des outils comme l'entretien d'explicitation et l'écoute active.



► CE QU'EN DISENT LES JEUNES

**4 élèves (de la 3^{ème} à la 1^{ère}) témoignent...
Clément, Wilfried, Luna et Dorian**

- Est-ce que l'accompagnement mis en place t'as permis de mieux cerner ton projet ?

« Oui bien sûr parce que j'en ai parlé beaucoup avec un professeur et le CPE pour mon projet. Enfin en tout cas moi ça m'a permis d'avoir mes idées plus claires et... plus précises. »

- Tu veux poursuivre ?

« En fait moi l'entretien je dirais pas forcément que ça m'a aidé au niveau de mon projet professionnel parce que j'ai choisi de venir en Seconde CGEA en fonction du projet qui était déjà fixé dans ma tête. Mais par contre ça m'a bien aidé sur le fait de savoir si j'étais bien ici ou pas. Parce qu'ils m'ont posé beaucoup de questions qui m'ont fait réfléchir au niveau des matières et du coup ça m'a vraiment aidé »

L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN ÉQUIPE : ET L'EXPÉRIENCE DU L.P.A D'ORTHEZ- EPLEFPA 64

- Et toi ?

« Ben moi l'entretien m'a aidé parce que j'ai pu leur dire que j'aimais pas. Et du coup ils m'ont laissé choisir des stages dans d'autres trucs. Au lieu de faire tous les stages en tant que paysager. Pour m'ouvrir à d'autres idées. »

- Les gens qui vous accompagnent, vous attendez qu'ils soient comment ?

« Qu'ils soient positifs sur nos idées. S'ils sont négatifs dès le départ, ben ça va pas nous aider à détailler notre projet comme on le sent. Vaut mieux qu'ils soient positifs sur le moment que négatifs. »

- Il y a d'autres choses ?

« Oui. Avec... certains professeurs, le CPE et certains surveillants on est assez proches en fait. Comme c'est un petit lycée on parle plus facilement que si c'est quelqu'un de l'extérieur. »

- Le fait de ne pas s'arrêter au bulletin mais d'essayer de comprendre ce que vous aimez, qui vous êtes, c'est quelque chose qui ressort ça aussi ?

« Oui oui bien sûr. »

« Nous encourager aussi, c'est motivant. »

*Propos recueillis par Alain MANUEL
Formateur du service « éducation et
pédagogie » et Orane BISCHOF
Ingénieure d'étude pédagogique
Montpellier SupAgro
Institut d'éducation
à l'agro-environnement de Florac*



BIBLIOGRAPHIE

- (1) La dynamique des groupes, R. MUCCHIELLI, Broché- 2017
- (2) Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective, R. MUCCHIELLI, Broché - 2012
- (3) La cohésion des équipes: pratique du team building, P.CAUVIN , Broché, 2007

Lire +

- La dynamique des groupes restreints, D. ANZIEU et J-Y MARTIN, Broché 2007
- 52 méthodes pratiques pour enseigner, R. Danquin, W. Mattes, Canopé Editions, 2015