

**Le projet d'équipe
ou
La difficile adéquation entre l'intérêt personnel et
l'intérêt collectif**

LE PROJET

Le projet

Un projet, quelle qu'en soit la nature (projet personnel, projet d'un groupe social, ou projet de société) est toujours une *projection* dans le temps, qui a pour motivation un désir, une nécessité ou un besoin, sur lequel on a la certitude (ou le sentiment) de pouvoir agir. Il est le moteur de l'action individuelle ou collective.

Le projet personnel

Dans un projet personnel, l'individu est seul à prendre les décisions qu'il estime nécessaires pour résoudre une difficulté, pour satisfaire un désir ou répondre à un besoin qui lui est propre.

De ce fait, les décisions qu'il va prendre, les étapes qu'il va suivre... lui conviennent à priori forcément. A priori car il peut constater en cours de route qu'il a effectué les mauvais choix... libre à lui, alors, de réguler son action ou de revenir sur ses « rêves ou ambitions ».

Le projet de groupe

La problématique est radicalement différente dans un projet impliquant plusieurs personnes.

On peut différencier de façon générale 3 types structuration du groupe autour du projet.

*1. Les acteurs partagent à priori le même **désir**, le même **besoin**.*

Les amis qui préparent ensemble leurs prochaines vacances au Mexique sont animés par le même désir, le même plaisir d'être ensemble. Les individus qui projettent de se marier et de fonder une famille également... Quelque soit le projet... l'important c'est d'être ensemble parce que cela nous procure du plaisir.

Certaines équipes d'enseignants sont structurées autour de cette motivation.

Dans le cas d'un projet motivé par le désir, la réalisation et la réussite du projet dépendent de la qualité des relations inter personnelles. Les acteurs visent le même but mais celui-ci peut ne pas être atteint si les relations se dégradent.

*2. La collaboration autour d'un projet est perçue comme une **nécessité** ou un **moyen***

Le projet permet de résoudre des difficultés communes : tous les riverains de l'aéroport de Roissy qui se réunissent, confectionnent des banderoles, descendent dans la rue... ont le même projet... il faut que ça cesse... les agriculteurs qui coopèrent dans une coopérative agricole le font parce qu'ils savent que tout seul ils ne pourraient s'acheter le matériel nécessaire à leur exploitation ou qu'ils n'arriveraient pas à écouler leur production.

On dit généralement qu'en ZEP, les équipes sont plus structurées que dans les écoles « ordinaires »... C'est la difficulté qui rend nécessaire le projet.

Dans ce second cas, la réussite du projet dépend en grande partie de raisons « organisationnelles ou réalisationnelles » : la manière dont le projet a été élaboré, dont les besoins personnels ont été explicités et satisfaits, dont les tâches ont été planifiées, dont les individus se sont partagés le travail et les responsabilités, dont l'action a été régulée.

3. *Le projet est vécu comme une **contrainte** extérieure*

C'est obligatoire mais on en éprouve ni le désir ni la nécessité. Il doit bien exister encore quelques enseignants, quelques équipes qui considèrent que le projet d'école, les conseils de cycle, de maître ... sont du temps et de l'énergie perdus....

Dans ce dernier cas le projet est une coquille vide.

Le projet dans le cadre scolaire : besoin, contrainte ou nécessité ?

Le projet et le travail d'équipe ne visent pas des objectifs de réalisation personnelle de désirs... mais une amélioration de « l'éducation » (au sens large) des élèves par une meilleure efficacité professionnelle.

Pour que le travail d'équipe soit considéré comme un besoin ou une nécessité il faut d'une part *la prise de conscience d'une co-responsabilité* (je suis partiellement responsable du résultat de l'équipe concernant la réussite des élèves) que le rapport *efficacité/coût soit positif*.

Qu'en est il au juste ?

1. *Le travail d'équipe : une injonction paradoxale*

On demande aux enseignants de travailler en équipe autour de projets d'école et de cycle afin d'accroître leur efficacité professionnelle, mais

- Ils sont évalués individuellement sur leur prestation dans leur classe,
- leur investissement dans le travail d'équipe n'est jamais mesuré, ni valorisé pas plus que n'est mesuré le fruit de ce travail d'équipe.

Que les enseignants s'investissent, innover, recherchent, que les objectifs fixés par l'équipe dans les projets soient atteints, dépassés ou pas, n'a aucune incidence ni sur les individus, ni sur l'équipe.

2. *La mise en œuvre du travail d'équipe est limitée par le rapport « efficacité coût »*

Les enseignants peuvent avoir conscience de l'intérêt qu'il y aurait à coordonner leurs actions, mettre en cohérence leur travail leurs exigences, mais si les contraintes liées au travail de groupe sont supérieures à l'intérêt que représente ce travail sur un plan personnel il faut avoir une sacrée conscience professionnelle pour continuer à travailler ensemble.

Or beaucoup de collègues considèrent que le travail de groupe ne sert à rien, qu'il fait perdre du temps.

Sauf à considérer que les enseignants n'ont aucune conscience d'une co-responsabilité individuelle (ou qu'ils la considèrent comme secondaire) le constat des résistances est certainement à rechercher dans la façon dont fonctionnent les équipes (Ceci ne veut pas dire qu'il n'existe pas ici ou là de farouches individualistes....)

Le projet et l'implication des acteurs

Si dans l'une des étapes de l'élaboration du projet collectif, l'individu ne se sent pas ou plus "concerné" ou que l'on lui impose une décision... son envie, besoin, désir... bref, son intérêt pour le projet tombe à l'eau.

Or, dans un projet "d'équipe" les analyses, les décisions, les choix sont effectués à plusieurs et ils ne sont pas nécessairement identiques, ils peuvent même être contradictoires.

Le piège dans l'élaboration d'un projet d'équipe est de croire que le vote "démocratique" résout les problèmes... Je peux savoir que la majorité souhaite faire telle ou telle chose, si je ne suis pas convaincu de la pertinence de l'action, si je suis persuadé que ce que l'on va faire ne m'apportera rien personnellement, alors le projet ne m'intéresse plus, les contraintes du travail d'équipe deviennent trop lourdes et je me désinvestis.

Cette analyse ne vaut que dans un raisonnement "participatif" avec régulation interne, c'est à dire pour des équipes qui sont absolument libres des choix qu'elles effectuent, (comme c'est le cas dans les projets d'école ou de classe) et pour lesquelles l'atteinte des objectifs n'a que très peu d'incidence sur l'équipe ou les individus (c'est encore le cas pour l'école... que les objectifs soient atteints ou pas ne change rien ni sur l'école, ni sur la composition de l'équipe... L'enseignant qui ne s'investit pas n'a aucune responsabilité si ce n'est morale...)

Cette analyse ne tient absolument pas dans le cadre de projets dont la régulation et externe et pour lesquels l'atteinte des objectifs aura des incidences déterminantes sur l'équipe comme sur les individus (c'est le cas par exemple pour les entreprises privées situées sur un marché concurrentiel. Si les choix sont mauvais ou si les salariés ne s'investissent pas les conséquences seront lourdes pour l'entreprise comme pour le salarié.)

Il faut cependant constater que "le management participatif" qui cherche à impliquer les acteurs est devenu une réalité même dans le privé, car il y a bien longtemps que l'on a compris que l'adhésion au projet était bien plus efficace que le management hiérarchique et autoritaire....

Ces quelques considérations sont absolument valables pour les enseignants dans le projet de leur équipe comme pour les élèves dans les "projets de classe" et pourraient se résumer par les problématique suivante: **quelle place de l'individu dans le projet collectif?** (ou désir personnel et contrainte du projet)

L'évaluation : motivation et régulation

- *L'évaluation professionnelle individuelle*

Elle est aujourd'hui de la seule responsabilité de l'Inspecteur. *Son intérêt essentiel en terme de « dynamique » individuelle et de dynamique d'équipe réside avant tout dans sa mission formative*

- *L'investissement des membres et la contribution de chacun.*

Actuellement au sein des équipes enseignantes, « l'investissement » est un sujet « quasi tabou » tant il semble difficile de le définir. Il est cependant un élément clé du fonctionnement des équipes.

S'il est vrai qu'un seul élément ne saurait être à lui seul, être caractéristique de l'investissement professionnel, le croisement d'un certain nombre d'indicateurs permet certainement de le mesurer de façon un peu moins subjective.

Pour sortir de ce qui est souvent considéré comme un « jugement de valeur » ce travail de définition de l'investissement professionnel au service du projet de l'équipe n'a de sens que s'il est mené par et avec les acteurs eux mêmes.

L'objectif de la création de cet outil n'étant pas tant « d'évaluer » l'investissement que d'amener l'équipe à engager une réflexion sur l'importance de cet investissement.

Pour ce faire l'équipe doit essayer de définir l'ensemble des comportements observables et mesurables qui rendent compte de l'investissement d'un individu.

Cette définition interne à l'équipe constitue alors un outil « d'observation et de régulation du fonctionnement de l'équipe ».

Il est bien entendu modifiable et amendable.

Les grilles d'observation produites par l'équipe d'enseignants sur son fonctionnement ou sur l'investissement des uns et des autres sont à intégrer dans une dynamique d'évaluation « formatrice » dans la mesure où ce sont les acteurs qui élaborent les outils d'évaluation à partir des critères qu'ils considèrent comme pertinents.

Elles peuvent être utilisées par l'équipe de circonscription dans l'optique d'une observation « externe » permettant de compléter ou de valider l'observation « interne » et d'apporter des éléments de réponse.

- *L'évaluation du produit c'est à dire du projet collectif :*

L'amélioration de la réussite scolaire des élèves est très difficile à mesurer. On peut certes mesurer la mise en œuvre du projet (la réalisation des actions prévues, la participation des uns et des autres) mais l'impact réel de l'action sur « la réussite des élèves » est beaucoup plus difficile à mesurer.

Dans l'optique de la création *d'un but collectif commun* il est indispensable de définir préalablement en équipe les critères sur lesquels portera l'évaluation du projet (les éléments qui seront pris en compte).

Ce travail préalable à la définition des actions mériterait d'être accompagné par l'équipe de circonscription

- *La valorisation des individus et des équipes*

Dans la mesure où la tâche n'est pas perçue comme intrinsèquement gratifiante, que la régulation interne est limitée (on ne peut pas remplacer le « joueur qui mettrait de la mauvaise volonté) la question de la valorisation des équipes se pose effectivement. Mais cette question de la valorisation doit éviter l'écueil de l'accroissement de la compétition.

- entre les membres au sein de l'équipe ;
- entre les équipes elles mêmes.

L'objectif du travail d'équipe autour de projets est de faire des équipes une « communauté de chercheurs ». Cela implique l'accroissement de l'autonomie et de la responsabilité des acteurs.

La valorisation devrait consister à identifier dans les classes comme dans les équipes les « réussites » afin d'en assurer une large diffusion.

L'accompagnement des équipes et la réponse aux besoins

L'accompagnement est effectivement le terme qui définit le mieux la nouvelle mission de l'équipe de circonscription dans la relation avec les équipes enseignantes

Une plus grande autonomie et responsabilité des équipes impliquent des relations d'aide et non plus des relations de contrôle .

Au regard des éléments exposés ci dessus on voit se dessiner des éléments de l'accompagnement des équipes :

- L'évaluation formative des enseignants ;
- L'aide à l'élaboration des projets individuels et collectifs ;
- L'aide à la création d'outils d'évaluation
- L'observation extérieure du fonctionnement des équipes à partir des outils d'observation créés par les équipes ;
- L'identification et la diffusion des « réussites »...

Dans cette optique d'accompagnement la réponse aux besoins est avant tout à concevoir comme une réponse aux questions que l'équipe se pose.

Cette nouvelle logique est nettement plus exigeante que la formation traditionnelle car il est possible

- que l'équipe ne se pose pas les mêmes questions que l'observateur
- que les besoins soient différents d'un enseignant à l'autre au sein d'une même équipe

La « co-formation » (les enseignants entre eux ou les équipes entre elles) peut être une des réponses dans la logique de l'accompagnement.

Mais cette co-formation nécessite pour l'enseignant ou l'équipe formatrice une prise de distance sur sa pratique. L'équipe de circonscription pourrait trouver là encore une nouvelle mission d'accompagnement : aider les enseignants et les équipes à dégager ce qui est transférable voire généralisable dans leurs réussites, aider les enseignants et les équipes à réussir le transfert.

La question du « travail d'équipe »

C'est une véritable question puisqu'il n'existe actuellement ni en formation initiale, ni en formation continue de formation au travail en équipe.

Tout se passe comme si le travail d'équipe (avec des élèves ou des adultes) allait de soi et qu'il suffisait d'un peu d'organisation et de bonne volonté pour qu'une équipe se crée

Il est indispensable que la question du développement des compétences cognitives, relationnelles et sociales nécessaires au travail d'équipe, la connaissance des éléments de base de la dynamique des groupes soient une priorité de la formation des enseignants.

Demander à des gens de travailler en équipe sans assurer la formation nécessaire à ce travail est une aberration et constitue d'évidence une entrave certaine à la réussite des équipes.

