

**Le métier d'enseignant :
sport individuel ou sport collectif ?
Olympiennes digressions autour de la notion de travail d'équipe ¹**

Olivier Maulini

Enseignement primaire genevois
Groupe de recherche et d'innovation

Août 1996

Après une première année d'innovation sans doute peu reposante, chacun a pu occuper son été à de roboratives distractions. Or, quoi de plus oxygénant que ce nouvel opium du peuple, j'ai nommé les sports à la TV. Comble de chance, et calendrier bissextile aidant, les jeux olympiques d'Atlanta ont cette année monopolisé les écrans durant trois bonnes semaines. De quoi procéder à un lavage de cerveau intégral. Mais voilà, chassez le souci professionnel, il revient au galop. Jetez-le par la fenêtre, il réapparaîtra par la petite lucarne. De quoi s'agit-il ? Ce texte vous le dira mieux que moi...

C'est l'axe 2 qui le dit : il nous faut *apprendre à mieux travailler ensemble*. Ou encore : à pratiquer le *travail d'équipe*. *Equipe*, vous avez dit *équipe* ? Mais quelle sorte d'équipe ? Tournée vers quels objectifs ? Composée de quels éléments ? Organisée comment ? Pour en savoir plus, on peut évidemment se tourner vers la littérature scientifique, celle qui analyse les processus de gestion et d'innovation dans les "construits d'action collective", à la lumière de la psychosociologie du travail et des organisations. Mais un autre détour est possible, moins savant sans doute, mais pas moins intéressant : un détour par l'analogie lexicale². Car une équipe, aujourd'hui, qu'est-ce avant toute chose ? Quelques sportifs mus par une commune ambition. Certes, mais encore ? Et d'abord, là aussi, de quelles équipes parle-t-on ? De l'équipe japonaise de tir à l'arc ou de l'équipe danoise de hockey sur gazon ? Car l'une n'est pas réductible ni même comparable à l'autre. Observons les compétitions et analysons.

Additionner les parties ?

Il existe un "niveau zéro" du sport d'équipe : l'addition purement comptable de performances purement individuelles. On ne compte plus aujourd'hui les disciplines sportives ayant cédé à ce que l'on peut appeler la "tentation de l'agrégation". Les sports équestres, par exemple. Les concours de dressage ou de saut d'obstacles réunissent des cavaliers de tous horizons qui s'entraînent et concourent la plupart du temps dans un parfait isolement. Or, on décerne tous les quatre ans un titre olympique de saut d'obstacles "par équipes", au terme

¹ Texte rédigé à la suite d'une séance de travail du Groupe de recherche et d'innovation (mai-juin 1996).

² Détour utilisé par Staessens qui distingue l'archétype de l'archipel ("chacun pour soi"), celui de la fanfare (convivialité familiale) et celui de l'équipe sportive (partage des compétences).

d'une compétition qui voit se succéder un à un les différent/e/s cavalier/ère/s. Rien ne distingue formellement ce concours de l'épreuve individuelle qui l'a précédé. Les quatre cavaliers d'une équipe nationale ne sont pas montés sur un même cheval. Chacun va son bonhomme de chemin, sur sa propre monture, et récolte une note personnelle. C'est l'addition des quatre notes qui constitue le score de l'équipe. De telles épreuves ont certes plusieurs fonctions : d'abord, elles permettent de multiplier les compétitions et, partant, les rentrées financières et les chances de médaille; ensuite, elles alimentent l'un des moteurs essentiels de la grande kermesse olympique : l'orgueil national. On se souvient de la cheville brisée d'une jeune américaine lors du dernier saut de la dernière rotation du concours de gymnastique artistique par équipes. Cette cheville-là fit la "une" de *Time Magazine*, aux côtés de l'attentat d'Atlanta. Légende (grandiloquente) de la double photographie : *Courage and cowardice...* Mais si l'artifice peut séduire les foules, il n'en demeure pas moins un artifice. Point de sport d'équipe en la circonstance. Tout juste un sport individuel (voire individualiste) "récupéré" par la ferveur patriotique³. Les spécialistes rétorqueront que le concours d'équipe a sa spécificité. Qu'une gymnaste peut briller individuellement et s'effondrer ensuite sous le poids de responsabilités plus collectives (ou inversement). Objection recevable, mais d'une maigre influence dans l'équation finale. Le tout, ici, ne s'éloigne que fort peu de la somme des parties ($1+1 = 2$).

Synchroniser les clones ?

A un second niveau, le sport d'équipe ne peut se contenter de la simple cohabitation de brillantes individualités. Il nécessite au contraire une coordination de tous les instants et, partant, un entraînement collectif régulier. Dans certains cas, la parfaite synchronisation du mouvement est la condition *sine qua non* de la réussite. Ce qui rend l'exercice spectaculaire mais, avouons-le, un peu inquiétant. Premier exemple : la natation (bien nommée) synchronisée. Voilà sans doute l'image qui effraie à juste raison les adversaires les plus résolus du travail d'équipe : un collectif qui dissout l'individu dans une masse anonyme, qui définit une silhouette stéréotypée aux mensurations et aux attitudes calibrées, qui produit huit clones à partir du modèle, huit marionnettes grimaçantes au nez pincé et aux cheveux tirés, enrégimentées dans un ballet saccadé. Voilà qui conviendrait bien aux hallucinations de Georges Orwell mais assez peu à un idéal pédagogique tourné vers l'épanouissement et l'émancipation de l'individu.

Variante du même tonneau : le huit avec barreur. Ici, les sirènes mécaniques cèdent la place à de rudes rameurs, non moins grimaçants. Tous ensemble, ils ahanent bruyamment, dos à la ligne d'arrivée, les avirons parfaitement synchrones. Bien entendu, ces gaillards vont ainsi beaucoup plus vite qu'en pagayant seuls sur un frêle esquif. Mais à quel prix ! Il faut quelqu'un pour assurer la cadence. Un morveux s'est donc accroupi en bout d'embarcation. Véritable capitaine de carnaval, il hurle ses ordres à des compatriotes essoufflés qui n'en peuvent mais. Un petit chef, quoi ! Voilà qui nous éloigne définitivement des douceurs de l'autogestion participative. La rigidité de la discipline et la répétition sempiternelle du geste ont tendance à abrutir l'équipage. Seul avantage : point n'est besoin, à ce jeu-là, de fonder le groupe sur un minimum de culture ou même de sympathie communes. On murmure que les frères Gier, rameurs helvétiques, étaient en froid et ne se parlaient plus depuis quelques mois. Résolus à ne pas tout perdre, ils ont fait alliance le temps d'une course à Atlanta... et remporté l'épreuve du deux de couple devant d'autres équipes affectivement plus soudées mais physiquement et techniquement moins affûtées.

³ A noter que l'exemple américain illustre fort bien cette thèse. L'équipe nationale de gymnastique était composée à Atlanta de deux écoles très concurrentes (Monica Gather Thurler parlerait, dans le domaine scolaire, de "balkanisation"). Ce qui n'a pas empêché sa victoire finale, davantage redevable aux qualités individuelles des gymnastes qu'à leur solidarité collective.

Dernier exemple : la poursuite cycliste par équipes. La tête dans le guidon, quatre coureurs fusent roue dans roue à près de 60 km/h sur un anneau ellipsoïdal, à la recherche de la meilleure pénétration dans l'air. Tous les deux cents mètres, l'homme de tête se décale sur la droite, laisse passer ses trois camarades et se replace en queue de peloton. Ainsi, chacun peut à son tour donner "tout ce qu'il a", fendre l'air durant deux hectomètres et créer l'aspiration qui permet à ses coéquipiers de récupérer en attendant leur prochain relais. Là encore, l'équipe roule beaucoup plus vite qu'un coureur isolé (tant que le vélodrome n'est pas placé sous vide d'air...). Le groupe s'abrite derrière l'homme de tête et économise de l'énergie. L'équipe est bel et bien composée de quatre coureurs interchangeable, comme dans les exemples précédents. Mais elle a un mérite : les coureurs interchangeables... changent réellement de place. Aucun chef, petit ou grand. Aucun capitaine de course. Le groupe est parfaitement démocratique⁴, chaque demi-tour de piste étant placé sous la conduite d'un pilote différent. Ce qui le distingue de son demi-frère le tandem, lui qui institue une asymétrie définitive entre la tête et les jambes, entre le pilote qui opère les choix stratégiques et son passager qui ne fait que pédaler "à l'aveugle". Dans le premier cas, l'équipe peut être dite "à responsabilité tournante"⁵. Dans le second, "à responsabilité unique".

Passer le témoin ?

Nous venons d'observer deux configurations très particulières du sport d'équipe. A l'un des pôles, l'addition d'individus doués mais complètement indépendants (ou presque) réduit le collectif à une simple **agrégation** de circonstance. L'entraînement peut être complètement solitaire; le concours aussi : seule l'addition comptable des performances individuelles justifie le caractère collectif du titre olympique. Impossible de créer une grande équipe nationale avec des gymnastes de niveau moyen. Inversement, on peut prétendre au titre avec des gymnastes douées, même (ou peut-être surtout ?) quand elles se détestent cordialement. A l'autre pôle, l'équipe s'appuie bien sur les capacités personnelles de chacun de ses membres, mais elle procède par **dissolution** des spécificités des uns et des autres. L'individu se fond dans un groupe qui "fait corps", qui "marche comme un seul homme". On peut se détester et triompher quand même, c'est vrai. Mais on peut aussi compenser en coordination et en solidarité ce qui nous manque en force pure.

Il existe un espèce d'hybride des deux modèles de l'agrégation et de la dissolution des individualités : la course de relais. L'équipe est ici composée de quatre sprinters, hommes ou femmes, qui se succèdent dans l'effort. Deux cas de figure sont possibles. Soit vous possédez quatre coureurs (ou davantage) de très haut niveau, mauvais garçons, stars internationales, adversaires acharnés durant les "golden meetings". Vous les réunissez la veille de la compétition par équipe, vous leur faites effectuer trois ou quatre tours de piste avec passage approximatif du témoin et vous attendez que les pointes de vitesse individuelles fassent le reste. C'est la célèbre méthode américaine de l'agrégation "minimalement synchronisée". Le tout ne vaut guère plus que la somme des parties (mais les parties valent beaucoup...). Soit vous ne possédez pas ces athlètes d'exception, mais quatre bons coureurs, peu à même de briguer le titre individuel et donc prêts à sacrifier aux contraintes d'un entraînement collectif spécifique. Vous travaillez avec ce groupe durant plusieurs années, vous réglez les menus détails, jusqu'à automatiser le passage du témoin. Au jour J, le tout vaudra beaucoup plus que

⁴ L'expression "parfaitement démocratique" mériterait une longue discussion. Notons seulement que la démocratie n'éradique pas les rapports de pouvoir mais qu'elle les contrôle dans le cadre de l'Etat de droit. Dans notre exemple, l'équipe de poursuivants semble très homogène, mais elle s'appuie sur un environnement hiérarchiquement structuré (sélectionneur national, entraîneur, etc.).

⁵ Variante sur laquelle on n'insistera pas afin de ne pas alourdir le texte : le "double" du tennis. Le tournus n'y est pas complètement automatique, mais dépend de la stratégie, de la tactique et des coups des adversaires. Ceci dit, les passages au service sont rigoureusement alternés, et les deux joueurs ont des fonctions peu distinctes.

l'addition des parties. C'est la méthode française de la "dissolution des ambitions individuelles".

On connaît la morale de l'histoire. En général, le "tout" américain se suffit de parties mal coordonnées. Le temps perdu lors des passages de témoin est compensé par l'explosivité personnelle de chaque athlète. Mais la règle a ses exceptions. D'abord, l'excès de suffisance peut entraîner la chute du témoin et l'ignominieuse disqualification. Ensuite, quatre antillais anonymes, parfaitement soudés, peuvent s'imposer à la régulière et améliorer le record du monde. Théorème que confirmèrent les Canadiens à Atlanta, eux qui surent cumuler vélocité individuelle et culture d'équipe.

Cette laborieuse digression autour des aléas stratégiques du 4x100 mètres peut sembler à mille lieux de la vie des écoles. Et pourtant. Comment ne pas faire le rapprochement entre les difficultés du relais olympique et les analyses de Walo Hutmacher sur l'échec scolaire dans l'enseignement primaire ? A l'école, comme sur le stade, le moment du "passage de témoin" est essentiel⁶. Et complexe. Il serait même créateur d'échec :

Les taux de redoublement sont toujours très nettement inférieurs lorsque l'enseignant conserve ses élèves que lorsqu'il les "transmet" à un autre enseignant (Hutmacher, 1996, p.103).

En fait, ce "moment critique" de la transmission serait susceptible de ruiner à lui seul le travail pédagogique précédent. C'est que celui-ci relève le plus souvent d'un/e enseignant/e isolé, alors que celui-là implique deux collègues qui doivent se coordonner. Et qui ne prennent pas toujours le temps de l'entraînement collectif.

La réflexion sur la problématique de l'échec scolaire et sur l'inégalité sociale devant l'école ne peut pas se résumer à la pédagogie, ni à l'étude des rapports entre enseignants et apprenants. (...) [Elle implique] une culture vivante de la concertation professionnelle et de la coopération entre enseignants (Hutmacher, 1996, pp. 106 et 154).

Tisser du collectif

L'image du relais nous éloigne utilement du "degré zéro" du sport d'équipe. En la superposant aux analyses du sociologue, on obtient une bonne illustration des limites d'un travail pédagogique qui se résume trop souvent à la juxtaposition cloisonnée d'enseignants individuellement très capables, mais collectivement peu solidaires. Qui ne connaît pas l'histoire du/de la collègue "bouc émissaire" de l'école ? Un enseignant dont chacun stigmatise les défauts, mais en se gardant bien d'intervenir. D'abord, *ce n'est pas mon rôle, l'inspecteur est là pour ça*. Ensuite, *si l'inspecteur n'est pas là, les parents n'ont qu'à l'appeler*. Et enfin, pourquoi s'inquiéter ? Un/e collègue qu'enfants et parents apprécient peu, c'est parfois utile. Quel plaisir, au moment du passage de témoin, d'entendre la maman de Marco nous dire : *Ah, Mme X, si vous saviez comme nous sommes heureux, Marco et moi, d'être "tombés" chez vous plutôt que chez Mme Y cette année !...* Certes, la généralisation serait injuste. Le collègue "repoussoir" n'est pas un invariant systématique de la vie des bâtiments. Mais il reste une tendance lourde. Il n'est pas non plus une exclusivité du monde pédagogique. On le trouve dans les ateliers de micro-mécanique et les bureaux d'architectes. Mais là n'est pas la question. Dans l'enseignement, comme ailleurs dans le monde professionnel, l'analyse systémique nous

⁶ Je prie le lecteur d'excuser la catachrèse du passage de témoin qui réduit l'élève à un bout de bâton, objet mort passant de main en main. Ceci étant, les études qualitatives sur le redoublement montrent combien l'enfant est rarement associé aux décisions qui déterminent son avenir scolaire.

oblige parfois à ce triste constat : le tout vaut quelques fois **moins** que la somme de ses parties ($1+1 = 0$)⁷.

Voilà qui nous ramène à nos olympiques comparaisons. Il existe un point commun entre le saut d'obstacles par équipes, le huit avec barreur, la poursuite sur piste, le relais 4x100 mètres : ces disciplines sportives n'en sont pas. Plus précisément, elles ne sont que les avatars plus ou moins récents de disciplines "mères" ayant pour nom équitation, aviron, cyclisme, athlétisme. Or, ouvrons une encyclopédie du sport et lisons : les disciplines en question sont toutes considérées comme des **sports individuels**. Les athlètes peuvent certes se regrouper occasionnellement, sans entamer cette dimension fondamentale et historiquement première : la solitude du coureur de fond. Les compétitions "par équipe" ont leur charme, mais elles ne font que compléter le programme. Et les grandes stars, ces héros moderne, n'hésitent jamais : elles échangent volontiers trois titres collectifs contre un triomphe personnel.

Les **sports collectifs** sont, quant à eux, d'une toute autre nature. Leurs règles, leur organisation, leur culture sont entièrement dépendantes d'un postulat de base : un groupe affronte un autre groupe. Football, basket-ball, handball, hockey, etc. ne peuvent se pratiquer en solitaire. Un joueur peut s'entraîner en tapant son ballon contre un mur ou en l'envoyant dans un panier. Mais l'essentiel du jeu n'est pas là. Onze joueurs tapant contre onze murs n'ont jamais fait une équipe de football. Par contre, onze gars bien décidés, intelligents, organisés et solidaires, peuvent éliminer une équipe de vedettes. Ici, le collectif n'est pas accidentel; il est essentiel.

Prenons un exemple : le rugby à quinze. Exemple pas du tout fortuit. Exemple qui nous permet d'accéder à la quintessence du sport d'équipe. Par les règles, d'abord, dont il serait trop long de détailler les subtiles invitations à la cohésion du groupe ("*Tous les joueurs de la mêlée doivent être liés au moins par un bras au corps d'un coéquipier.*"). Par l'organisation du groupe, ensuite, elle qui suppose une place et surtout une fonction spécifique pour chacun des joueurs (les lourds à l'avant pour ramasser les ballons, les légers à l'arrière pour les faire voltiger; les plus malins à la "charnière" pour articuler l'ensemble et "créer" le jeu; tout le contraire des huit nageuses à l'identique de tout à l'heure, on le voit). Par la culture, enfin, elle qui glorifie le collectif à grand renfort de superlatifs et de références mythiques dont voici deux échantillons révélateurs :

Les corps individuels, réduits à leur puissance nue, en cet état de grâce qu'on appelle la forme, tissent du collectif au moyen d'un objet bizarre, une balle, au voisinage même de cette destruction du collectif qu'est la violence. Je suis soudain rempli des autres, je perds mon principe d'individuation, je ne suis plus que mon équipe, un étrange bonheur m'envahit, comme une extase. (Serres, 1979).

Heureux celui qui connaît la turbulence du Grand Tas, la chaleur du partage du rude et du dangereux. Heureux celui qui sait se fondre dans l'unité du groupe (Herrero, 1995).

Appels à la dissolution des individus, lyriques certes, mais comparables dans leur logique à la parthénogénèse des poursuiveurs cyclistes ? Que non ! Ici, les athlètes ne passent pas à la multicopieuse. L'équipe, au contraire, *se sculpte dans la diversité des caractères; les personnalités les plus opposées deviennent enfin complémentaires; la différence fait la force*

⁷ Voici une édifiante illustration de l'équation $1+1 = 0$: La course cycliste sur route réunit, pour un jour, les adversaires d'une année entière dans des équipes dites "nationales". Si un coureur moyen s'échappe à l'avant au sein d'un groupe de dix, ses coéquipiers - même plus rapides - se trouvent "piégés" à l'arrière. La morale sportive leur interdit en effet de rouler sur les fuyards, afin de ne pas ramener le peloton sur leur compatriote. Résultat : le coureur moyen est défait durant le sprint final, ses coéquipiers se battent pour la onzième place.. et l'équipe perd tout. Mieux vaut dans ses conditions courir chacun pour soi. Vous gagnez en liberté ce que vous perdez en complicité.

et donne au collectif *la richesse d'un orchestre. Jamais troupeau n'interprète de symphonies...* (Herrero, 1995)

Insistons sur cette double caractéristique : le sport d'équipe ne réduit pas l'individu à la copie conforme d'un modèle préétabli; mais il ne se satisfait pas non plus d'une logique égoïste qui consisterait à vouloir "sauver le match" à soi tout seul. L'ensemble tire sa puissance de chacun des éléments. Mais aussi, et peut-être avant tout, de la façon dont ces éléments interagissent, collaborent, "tissent du collectif". Là, aucun doute, le tout vaut bien davantage que la somme des parties ($1+1 = 3$).

Un dernier point : l'équipe ne nie pas les différences, ni ne les combat. Elle s'en nourrit. Les gros ne sont pas moqués, ni mis au régime. "Piliers" (c'est leur nom) de l'édifice, ils mettent leurs capacités au service de l'intérêt général, le plus souvent aux avant-postes. Les compétences de vision du jeu et de leadership sont déléguées à d'autres partenaires, placés plus en retrait. Les deux joueurs de la "charnière" distribuent le ballon, le capitaine de jeu organise l'occupation du terrain et le coach observe l'état de fatigue de chacun depuis la touche. Il y a division du travail, donc spécialisation des fonctions, donc "zones d'incertitude", donc... (en)jeux de pouvoir (Crozier/Friedberg, 1977; Perrenoud, 1995) . Le problème n'est pas de le nier. Il est d'en tenir compte pour optimiser le rendement général. On voit où tout cela nous mène. Titulaires, GNT, MS, coordinateurs, maîtres principaux et inspecteurs : la mêlée n'est-elle pas parfois plus confuse dans les écoles que sur le gazon britannique ? Et face à certaines asymétries, ne se trouve-t-on pas tenté par une décapitation générale qui - à la recherche du "profil plat" - ne ferait qu'annihiler les différences et, au bout du compte, appauvrir l'équipe ?

Comparaison n'est pas raison

L'exercice qui précède n'a aucune prétention scientifique. Il permet quelques digressions autour de l'axe 2 de la rénovation, sans plus. Pourtant, il n'est pas exclu d'en faire à terme un outil d'explicitation et d'analyse des enjeux du travail d'équipe. En projetant quelques images importées du champ sportif, on offre des points de repères tangibles qui peuvent aider à structurer le débat. Les représentations, les attentes, les espoirs et les craintes de chaque enseignant sont, dans le domaine du travail collectif, particulièrement insaisissables. S'y refuse-t-on par indépendantisme farouche (peur de perdre son âme) ou par pragmatisme (peur de perdre son temps) ? S'y adonne-t-on par goût ou par nécessité ? En fait-on une fin ou un moyen ? Ces questions essentielles sont parmi les plus difficiles à discuter sereinement entre collègues. Situées à l'intersection des dimensions intellectuelles, sociales et affectives du métier d'enseignant, elles interpellent la personne toute entière. On ne saurait donc leur demander de se cantonner dans le registre de l'argumentation rationnelle et désincarnée. On ne saurait non plus s'étonner qu'elles aient souvent occupé une large place durant la première année d'exploration.

Dès lors, pourquoi ne pas interroger les collègues ? Considèrent-ils l'une ou l'autre équipe comme particulièrement attractive ou, au contraire, repoussante ? Jugement de valeur mis à part, en voient-ils une qui leur rappelle la gestion actuelle du projet d'école ? On imagine déjà leur réponse : plutôt que telle ou telle équipe, c'est un inextricable mélange qu'ils risquent d'invoquer. Un jour, on affronte les obstacles administratifs seul dans son coin; le lendemain, on rame tous ensemble pour élaborer le bulletin d'évaluation 3P-6P; plus tard, on pédale pour animer à tour de rôle la TTC; en fin d'année, on transmet sa "volée" au relayeur suivant; et pendant les grèves de la fonction publique, on pousse tous en mêlée pour "mettre l'adversaire sur le reculoir"...

Comparaison n'est pas (entièrement) raison. Si l'outil a ses vertus, il convient aussi d'en signifier les limites. J'en vois principalement trois :

1. La compétition sportive est un jeu à somme nulle. Ce que Ben Johnson perd, Carl Lewis le gagne. On peut souhaiter que l'enseignement primaire travaille sur d'autres bases. Et que les victoires d'équipes s'ajoutent les unes aux autres, les seuls à perdre étant l'échec scolaire et l'inégalité d'accès aux savoirs. Il y a là un des principaux défis posés à la rénovation : comment faire converger (et non pas diverger) des établissements plus autonomes vers des finalités communes ?
2. Les équipes pédagogiques sont une chose. L'équipe "enseignement primaire" en est une autre. On sait combien il est difficile de ne pas construire l'équipe locale en partie **contre** l'équipe globale. Difficulté évidemment démultipliée en période de conflits socio-budgétaires.
3. Les exemples utilisés ne font pas la part belle à l'enfant. Tantôt il est le bâton, tantôt la balle ovale qui passe de main en main. Voilà qui le réduit à une condition plus ou moins imprévisible, mais totalement passive. Je prie Mireille Cifali (et tous les autres) de m'excuser de cette réification infantile, peu digne de la complexité et de l'empathie inhérentes aux "métiers de l'humain".

La glorieuse incertitude... de l'action pédagogique

D'après Parlebas, les jeux sportifs peuvent être classés selon trois critères : ils comportent ou non des adversaires; ils comportent ou non des partenaires; ils comportent ou non une incertitude issue de l'environnement. En croisant ces critères, on obtient 8 (2³) catégories. Par exemple, le handball est un jeu avec partenaires et adversaires, mais sans facteurs exogènes d'incertitude. Les jeux qui incluent une incertitude sont négligés dans le programme olympique : ils rendent les comparaisons difficiles et les victoires aléatoires. La pédagogie n'est pas un sport, certes. Mais tentons l'analogie. Sans adversaire, mais aux côtés de nombreux partenaires, l'enseignant est soumis (ô combien) à de quotidiennes incertitudes et aux aléas de la "praxis" éducative (Imbert, 1985). Dans la grille de Parlebas, il côtoie la cordée d'alpinistes et les navigateurs en équipage...

La véritable équipe pédagogique n'est pas, on l'a dit, simple agrégation, ni complète dissolution des individus. Elle s'appuie sur leurs différences pour enrichir le collectif et rendre son action plus efficace. Mais, contrairement au quinze de France, elle ne se bat (ou ne devrait se battre) contre personne. Véritable "équipage" du "bâtiment" scolaire, elle en assume l'entretien et la navigation en tenant compte des contraintes de l'environnement. Ainsi, la boucle est bouclée. J'entends : est étymologiquement bouclée.

En ancien normand (scandinave), le mot "skip" signifie "navire". A partir du 12^e siècle, "esquiper", puis "équiper" désignent l'action qui consiste à *pourvoir un navire de ce qui est nécessaire à la navigation*. Au 16^e siècle, l'"équipage" est *l'ensemble de ceux qui assument la manoeuvre et le service sur un navire*. Le substantif "équipe" n'apparaît qu'au 19^e siècle. Il désigne un *groupe de personnes unies **dans une tâche commune*** (souligné par moi). Par extension, le 20^e siècle qualifiera d'équipe un *groupe de personnes pratiquant un même sport* (Dictionnaire étymologique Larousse).

Mais attention : dans le domaine sportif, la tâche commune est assez évidente. Remporter un match, gravir une face nord ou courir le Bol d'Or : la fin est clairement identifiée, l'équipe n'est qu'un moyen à son service. L'action pédagogique, elle, n'est pas toujours aussi transparente. Elle nécessite donc de constantes clarifications et négociations autour des **objectifs** du travail collectif. Dans le cas contraire, le moyen devient rapidement la fin. La tâche ne sert plus de médiation entre les personnes. L'équipage dérive alors dans les eaux

troubles de la "personnalisation" des enjeux, antithèse absolue de la "professionnalisation" tant revendiquée. La mutinerie menace, le sabotage n'est pas loin.

Pour Monica Gather Thurler (1994), il convient de *sortir du culte de l'individualisme*. Mais sans sombrer dans une approche *bureaucratique* du travail collectif, ni dans la *combustion spontanée des sentiments*. Ce qui fonde une équipe efficace, c'est son haut degré de *coopération* et d'*interdépendance*, l'une alimentant l'autre et réciproquement. Mais là encore, la mission et les tâches communes permettent seules d'amorcer le mouvement. Elles créent l'interdépendance qui induira ensuite la nécessaire coopération.

Autrement dit : il ne suffit pas d'enfermer 15 matelots dans un navire. S'ils ne savent pas où ils vont, ni pourquoi ils y vont, ils pourront se faire plaisir en cabotant le long des côtes, mais ils ne traverseront jamais l'Atlantique. Maigre **exploration**, non ?

Références bibliographiques

- Cifali Mireille (1994). *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique*. Paris, PUF.
- Crozier Michel et Friedberg Erhard (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.
- Gather Thurler Monica (1994). Relations professionnelles et culture des établissements scolaires : au-delà du culte de l'individualisme ? in : *Revue française de pédagogie*, 109, oct-nov-déc.1994, pp.19-39.
- Herrero Daniel (1995). *Rugby. Des bonheurs à vivre*. Paris, Ed.du Rocher.
- Hutmacher Walo (1993). *Quand la réalité résiste à la lutte contre l'échec scolaire*. Genève, SRS (cahier 36).
- Imbert Francis (1985). *Pour une praxis pédagogique*. Vigneux (France), Matrice.
- Parlebas P. (1986). *Eléments de sociologie du sport*. Paris, PUF.
- Perrenoud Philippe (1993). *Travailler en équipe pédagogique : résistances et enjeux*. Genève, FPSE.
- Perrenoud Philippe (1995). *Pouvoir et travail en équipe*. Genève, FPSE.
- Serres Michel (1979). Le culte du ballon ovale, in: *Le Monde*, 4 mars 1979.
- Staessens K. (1991). *The professional culture of innovating primary schools. Nine case studies*. Université de Louvain, Belgique.