RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

IH2EF INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION

L’apprentissage collectif et le développement personnel offerts comme perspective

Publié le 09 novembre 2021

D’emblée, le tableau est dressé :
- un établissement qui présente de réelles performances, assez objectives ;
- une ou des équipes qui peuvent se montrer assez fières de leur travail et de ce qu’il produit.

Pascal Ughetto

Professeur à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée
Ses recherches, au sein du Laboratoire Techniques, territoires et sociétés (LATTS), portent sur les transformations du travail dans les secteurs publics, privés et associatifs.
Membre de plusieurs conseils scientifiques, dont celui de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), ainsi que celui de l'observatoire des cadres et du management qui est un lieu de veille et d’études sur le travail des cadres et les outils de management. Dans son dernier ouvrage paru en 2018 et qui s’intitule "*Organiser l'autonomie au travail*" , Pascal Ughetto fournit un cadre théorique et pratique qui permet de comprendre et de mettre en place les meilleures organisations pour le travail de demain : il pose les questions de l'autonomie, du besoin d'organisation et de contrôle.

Ainsi peut-on décrire la situation à l’arrivée de la nouvelle cheffe d’établissement, qui rejoint l’histoire déjà longue de cet établissement et de ses collectifs, avec elle-même sa propre histoire, singulière : une sédimentation d’expériences, de formations, de rencontres, qui a façonné le regard qu’elle est susceptible de porter sur cette situation. Ce regard introduit de la diversité et du relatif dans ce qui paraissait objectif et consensuel : et si, sans nier celles qui s’observent mais qui s’inscrivent dans un certain registre, les performances pouvaient s’apprécier également d’autres manières ? Et si l’excellence des meilleurs élèves pouvait constituer, certes, un regard sur la performance, une forme d’évaluation, mais éventuellement être susceptible d’être confrontée à d’autres critères ?

Toutefois, ce n’est pas en brutalisant les équipes et en imposant par l’autorité cette appréciation que cette directrice a formulé l’hypothèse qu’il était peut-être possible d’envisager des évolutions.
La posture managériale, à certains égards mise en scène, de mise en retrait derrière les capacités individuelles et collectives des enseignants et des autres agents et surtout derrière des projets initiaux ouvertement non hostiles, voire en apparence non stratégiques, dénote plus qu’une tactique ou des velléités de contrôle des dynamiques de groupe : c’est la démonstration que la compétence collective des équipes ne serait pas mise en doute par la nouvelle direction ; qu’il n’y aurait pas de changement introduit de force et qu’il y a un temps pour l’observation mutuelle et pour la construction progressive de la confiance.
Parce que, comme le fait remarquer la cheffe d’établissement, son rôle consiste à incarner l’autorité hiérarchique dans son établissement. Mais il lui faut aussi **structurer les**

échanges et reconnaître la diversité des capacités individuelles et collectives, en autorisant à **proposer, à formuler des idées et des actions nouvelles**. Pour cela, elle facilite les temps d’analyse et les moments de discussion collective, ce qui permet aux équipes pédagogiques de **confronter leurs réflexions à leurs propres convictions et pratiques professionnelles**.

Article précédent
Article suivant