

Marco Allenbach et la collaboration enseignants-intervenants

MOTS CLÉS: CONFIANCE • ALLIANCE

Marco Allenbach, professeur associé à la HEP Vaud et membre du Laboratoire sur l'inclusion scolaire (LISIS) ainsi que du Laboratoire sur les alliances éducatives (LASALÉ), s'intéresse depuis plusieurs années au développement de pratiques collaboratives chez les intervenants à l'école.

INTERVIEW

Votre thèse, datant de 2016, s'intitulait: «Négociation de pratiques collaboratives et construction du rôle des intervenant-e-s». Qu'est-ce qui vous a orienté vers cette problématique?

Au départ, je me suis intéressé au travail des intervenants scolaires, qu'ils soient psychologues, logopédistes, médiateurs ou encore enseignants spécialisés itinérants. Il faut dire que j'avais moi-même travaillé en milieu scolaire en tant que psychologue, superviseur et animateur d'analyses de pratique, aussi je percevais que la question du rôle des uns et des autres revenait régulièrement et qu'il y avait un danger d'accumulation des intervenants par élève, avec une juxtaposition des ressources et des dispositifs, sans qu'il y ait véritablement la mise en place d'une collaboration pour construire un projet commun. J'ai également pris conscience de la dimension éprouvante du travail de négociation indispensable à la collaboration.

Même si les intervenants fonctionnent souvent de manière très collaborative dans leur métier, face à des enseignants qui ont l'habitude d'être maîtres à bord en classe, l'harmonie des approches n'est-elle pas parfois délicate à mettre en œuvre?

Au quotidien, l'enseignant, selon une définition classique de ses tâches, est seul dans sa classe et doit sans cesse faire des choix pédagogiques, didactiques et éducatifs, aussi les partager face à un intervenant qui pourrait les interroger n'est pas chose aisée, même si cela peut être soutenant. Par conséquent, je comprends qu'il peut y avoir des résistances à la collaboration et des difficultés perçues de part et d'autre.



Marco Allenbach est professeur associé à la HEP Vaud.

Etant donné que collaborer est impossible à décréter, comment ceux qui le souhaitent peuvent-ils franchir la première étape?

Je ne parlerais pas de première étape, mais de processus constants qui ne peuvent en effet jamais être prescrits. Prenons l'exemple de la définition d'un sens partagé entre les acteurs: ce n'est pas seulement une étape, car ce but commun va se construire, se déconstruire et se reconstruire au fil des expériences et de la négociation.

Parmi les ingrédients d'une collaboration fructueuse, quelle est la part de la bonne entente?

Si l'on pose la question des facteurs de réussite de la collaboration aux acteurs concernés, ils répondent en général spontanément que cela dépend surtout des personnalités. Dans les faits, ce sont pourtant prioritairement la présence des processus de construction de sens et d'alliances qui exercent une influence. S'il y a la confiance, l'autre se sentira en sécurité pour dire ses divergences, et cela se fera sous la forme d'une discussion, ce qui permettra aux acteurs de prendre goût

à cette confrontation naturelle des regards, bénéfique à la co-élaboration de nouvelles pratiques. Il y a aussi la co-construction des rôles qui se met en place, où chacun réalise progressivement en quoi son activité peut être utile dans ce système qu'est la classe, ou dans l'environnement d'un élève. La contribution des intervenants est relativement peu prédéterminée, puisqu'elle peut prendre des formes très variables, avec par exemple des enseignants spécialisés qui vont, par principe ou selon les situations dans lesquelles ils interviennent, accueillir l'élève en dehors de la classe, pratiquer du co-enseignement, servir d'interface entre les enseignants et les parents, etc.

Que peut-on faire lorsque, pour toutes sortes de raisons, la collaboration s'avère mission impossible?

Lorsque la construction du sens partagé, la négociation des alliances et la répartition des rôles sont difficiles, il est nécessaire d'avoir d'autres relations sur lesquelles s'appuyer, de façon à pouvoir réfléchir autrement, dire son ras-le-bol, etc. Il apparaît clairement que les personnes qui parviennent à développer des collaborations doivent pouvoir s'appuyer sur suffisamment de soutien pour supporter les dimensions éprouvantes du travail de négociation de ces collaborations. Le soutien identitaire, notamment, est précieux, dès lors il est important de pouvoir se retrouver avec des personnes avec qui on se sent en communauté de valeurs. La formation initiale, continue ou complémentaire peut être «soutenante», car les participants ont l'occasion de découvrir auprès de leurs pairs ou auprès des formateurs des aides possibles à leur activité.

«Il est important de pouvoir se retrouver avec des personnes avec qui on se sent en communauté de valeurs.»

Si la formation se veut un lieu de la collaboration, certains enseignants disent souffrir d'autant plus d'une forme d'isolement dans leur classe, en particulier lorsque la direction d'établissement ne porte aucunement son attention à cette dimension. Percevez-vous cet écart?

Savoir que des enseignants sur le terrain, juste après la fin de leur formation, ressentent un déficit de collaboration, c'est déjà une avancée par rapport à il y a une vingtaine d'années, où l'enseignant était formé à cette solitude du métier. Ce passage d'un univers à l'autre peut en effet être vécu douloureusement, et c'est pourquoi je pense primordial de travailler cela dans les formations, en ne niant pas certaines réalités du terrain. A la HEP Vaud, dans la formation des médiateurs scolaires par exemple, nous intégrons dès le départ ces questions de soutien à l'activité. Nous leur demandons d'inventorier toutes les personnes avec qui ils vont



L'une des pistes consiste à inventorier les personnes avec qui tricoter des relations de confiance.

pouvoir tricoter des alliances, c'est-à-dire des relations de confiance sur lesquelles ils pourraient s'appuyer pour faire face à des problématiques spécifiques. C'est une approche de la collaboration très concrète, loin des discours prescriptifs et moralisants qui se fondent sur un idéal d'interdépendance à tous les niveaux, en exigeant beaucoup d'énergie, sans avoir systématiquement une justification. L'important, c'est de construire des relations qui s'avéreront bénéfiques pour l'élève, mais aussi supportables pour les acteurs, et par conséquent modulables.

Lorsqu'il y a un réseau autour de l'élève, des enseignants réguliers peuvent se sentir mal à l'aise au milieu de spécialistes et ne pas oser exprimer leurs besoins...

Les équipes pluridisciplinaires vont en effet parfois involontairement les bombarder d'idées et de pistes ressenties comme des «y'a qu'à» ou «il faudrait en faire encore plus». Je pense que c'est utopique d'imaginer que l'échange dans ce contexte va suffire à nourrir la pratique enseignante, d'autant plus s'il y a peu de place pour l'interaction et la co-construction. Mais des échanges à deux, en partie informels, peuvent aussi souvent se révéler aidants.

Dans les formes de collaboration en partie brisées par le Covid-19, il y a précisément ces échanges informels. Cette partie n'est-elle pas bien plus riche que supposée?

Sans aucun doute. Heureusement, certains enseignants ont su pendant cette période développer de nouvelles formes d'échanges à distance. Quand les interactions sont relativement cadrées, ou ciblées sur une personne, le virtuel peut être tout à fait productif. Une partie de ces échanges forcés par la pandémie pourrait donc perdurer, même si le présentiel s'avère essentiel pour certains registres de la communication non verbale. Ces derniers mois ont aussi mis en évidence des manques, ce qui est important, car le soutien à l'activité n'est pas

toujours évident à identifier, et avouer que l'on a besoin des autres n'est pas forcément facile dans une société qui valorise l'individualisme.

Au milieu de toute cette complexité, qu'est-ce que les enseignants réguliers peuvent mettre en place en priorité pour faciliter la collaboration?

J'invite les enseignants réguliers à être « égoïstes », c'est-à-dire à réfléchir à ce dont ils ont besoin dans telle ou telle situation pour se sentir compétents au niveau de leur action. Qu'est-ce qui dans les échanges avec les intervenants leur est utile pour soutenir leur travail? Qu'est-ce qui leur manque? Qu'est-ce qu'ils peuvent demander et à qui s'adresser? Expliciter cette part d'implicite leur évitera de ressortir dépités de certaines séances, sans pistes d'action qui prennent du sens pour eux, alors que ce sont eux les spécialistes de leur classe. Dans les réseaux, on ne parle d'ordinaire que des besoins de l'élève, alors que l'on devrait aussi s'intéresser à ceux de l'enseignant. Les recherches sur l'école inclusive montrent que le sentiment de compétence de l'enseignant régulier est un des leviers majeurs pour que les élèves puissent vivre des expériences bénéfiques. Si on multiplie les intervenants, même si cela va décharger momentanément l'enseignant, ce dernier pourrait se sentir encore plus en insécurité s'il n'a pas de clé supplémentaire pour gérer la situation problématique le reste du temps. J'estime prioritaire de revaloriser les contacts entre les intervenants qui sont déjà là, notamment entre enseignant régulier et enseignant d'appui, ou entre enseignants d'un duo pédagogique, ou avec les intervenants déjà mobilisés, avant de multiplier le nombre de personnes impliquées dans la gestion d'une situation problématique.

« Dans les réseaux, on ne parle d'ordinaire que des besoins de l'élève, alors que l'on devrait aussi évoquer ceux de l'enseignant. »

Comment parvenir à mesurer le résultat de son action?

Si l'enseignant régulier se dit que ce qu'il fait n'a aucun sens, parce que l'élève continue à avoir des comportements différents de la moyenne ou des résultats scolaires inférieurs aux autres, il risque de se décourager et d'abandonner certaines pratiques qui en fait étaient efficaces et conduisaient tout de même à de petits progrès. L'un des premiers atouts de la collaboration entre professionnels, c'est ce travail d'évaluation des démarches effectuées par les uns et les autres qui peut apaiser les acteurs. Parfois, l'essentiel n'est pas de trouver une solution à un problème, mais de comprendre ce qui se passe. Tout devient plus facile si l'on est dans la curiosité de savoir en quoi j'ai besoin de l'autre. Ce sont les questions auxquelles je n'ai pas de réponses qui

vont donner du sens à la collaboration avec d'autres intervenants, au partenariat avec les parents, etc. Il y a une part d'introspection par rapport à sa propre activité à mener, avant une analyse de l'environnement.

Le but serait de construire des alliances pérennes et en même temps les pratiques collaboratives sont le résultat d'une co-construction permanente. Peut-on parvenir à un équilibre?

Comme tout cela demande beaucoup de travail, il s'agit d'une part de soigner les alliances existantes, sans vouloir les multiplier à l'excès, et les réévaluer régulièrement, car sinon on a tendance à croire que toute intervention devient indispensable du moment qu'elle a été mobilisée.

Quels sont aujourd'hui vos questionnements de chercheur autour de cette thématique des pratiques collaboratives?

Ce qui m'interpelle, c'est le lien avec les modèles de gouvernance. Les dirigeants sont très friands de données de *reporting*, moyennement fiables et pas toujours utilisées, et il y a aussi de trop nombreux documents à remplir pour la mobilisation de ressources, qui sont à mes yeux des freins à l'esprit collaboratif et de partenariat. Mon interrogation est la suivante: comment les directeurs d'établissement ou d'institutions pourraient-ils s'intéresser davantage au soutien dont ont besoin leurs collaborateurs pour être efficaces dans leur activité et veiller à ce qui est essentiel dans les processus liés à la construction des projets autour des élèves, en mettant moins l'accent sur les procédures? Pour ne pas atomiser l'environnement scolaire et le complexifier à outrance et ne pas épuiser enseignants, élèves et parents, il est aujourd'hui indispensable de le penser de manière systémique, en s'intéressant aux pratiques des acteurs. Par ailleurs, du fait que la collaboration se construit fréquemment dans les espaces intermétiers, il serait faux de vouloir trop cloisonner en amont les rôles des uns et des autres.

Propos recueillis par Nadia Revaz ●

Pour aller plus loin:

Liste des publications de Marco Allenbach
<https://bit.ly/3yo1xFd>

Prochain dossier - Octobre 2021

Rire et apprendre

(renforcement des apprentissages, sérieux de l'école, apprendre à rire et rire pour apprendre, sourire, humour)

www.resonances-vs.ch