

LA LETTRE DES CDI NUMÉRO 53

« Travailler avec les autres » - mars 2001

Le professeur-documentaliste occupe dans l'établissement scolaire une position particulière, et d'une certaine manière privilégiée, qui l'amène à collaborer au quotidien avec les différents acteurs de l'équipe éducative et, plus largement, de la communauté scolaire.

Son action vise aussi à établir des partenariats à l'extérieur de l'établissement et son relatif isolement (il est souvent " seul de son espèce " dans l'établissement) l'incite assez naturellement à avoir des contacts avec des documentalistes d'autres collèges ou lycées.

Comment s'y prend-t-il concrètement ? Comment faire plus généralement pour que cela ne soit pas un mal nécessaire mais plutôt un plaisir constructif ?

Ce dossier propose des pistes de travail.

Sommaire

Editorial

De l'île aux réseaux

Christine Peyre-Joannidès

Tribune libre

Odyssée 2001

Jean-Joseph Guerrucci

Réflexions

Travail en commun : mélange des genres et finalité

"La triade vivante"

Le cordonnier mal chaussé

Interviews de Bernard Prot, chercheur au CNAM et d'Evelyne Polzhubert,
chargée de communication à l'ARACT

Quand nous avons mal à nos relations professionnelles ...

Marie Mencière

Générer du possible

G. Guillerm/ C. Peyre-Joannidès

L'ouverture interdisciplinaire

Martine Ernoult

Pratiques

L'une chante...

Anne Kheirkhah ...

L'autre pas !

Danièle Allanic

Et l'autogestion dans tout cela ?

Séverine Nardou

Le documentaliste : un moteur pour le travail d'équipe

Frédérique Payant

Pour en savoir plus

Manifestations

Un merci à Damien Cru (ARACT)

EDITORIAL

De l'île aux réseaux

Par Christine Peyre-Joannidès, LP Charles-de-Gaulle (20^e)

Qu'il serait doux d'être sur l'île déserte tant rêvée avec pour seul compagnon de voyage l'univers infini des livres ! Mais non, vous plaisantez, c'est de communication, c'est de travail d'équipe, c'est de réseaux humains ou virtuels et technologiques dont il s'agit de plus en plus dans cette pratique quotidienne du CDI. Et même si un jour la tentation de l'insularité a effleuré notre métier, l'expérience est tout autre aujourd'hui. Tant mieux d'ailleurs ! Mais le travail de groupe a ses exigences, ses codes qu'il est bon de savoir décrypter, apprivoiser, réguler même sous peine d'épuisement professionnel.

Dans le centre de ressources multimédia qu'il gère avec les moyens du bord, à la lisière ou à la charnière de bon nombre de projets de l'établissement scolaire, le documentaliste sait de quoi il parle. Ce vécu de relais de l'information, de personne-ressource ou, dans certains cas, de coordinateur, est devenu, au fil de la rénovation pédagogique, partie intégrante de sa " culture de métier ".

Et pourtant, comment rendre compte de cet " avec " qui fait qu'une conjugaison des efforts est possible en vue d'une fin ? Comment parler dans le pire des cas de ce grain de sable qui enrayer et interroge l'organisationnel ou bien dans le meilleur des cas de ce grain de sel qui rend la tâche intelligible ? Un vrai casse-tête ... collectif bien sûr !

TRIBUNE LIBRE

Odyssée 2001

Par Jean-Joseph Guerrucci

Travailler avec les autres, est-ce tellement banal ?

Pédagogues sommes-nous parmi les pédagogues, avenants ou réticents à l'autre. L'élève, proche ou lointain justifie notre existence, mais le collègue, l'autre ? L'école serait-elle un paradis plus certain, si la concurrence d'autrui n'existait pas, si une carapace d'indifférence couvrait chastement des déprimés exquis perdus dans leurs chimères ? Plus de rencontre contrainte, un monde adolescent, promesse d'adultes prochains. Ce serait vivre une sorte de rémission permanente, se soustraire à la confrontation adulte et préserver en abîme un temps enchanté !

Existe-t-elle cette école où la relation au monde et à l'autre s'exprimerait sans échange, chacun officiant dans son alvéole, privilégiant le virtuel, où nos CDI deviendraient centres de détresse et d'infortune, où toute relation adulte s'abolirait dans une frilosité pleutre ?

Est-ce fiction ? Est-ce cauchemar ? Ces espaces existent : je les ai traversés. J'ai côtoyé cette stratégie perverse de l'île déserte, et j'ai rencontré ces Robinson à l'envers, ces négatifs de Robinson qui, au lieu de réinventer le monde sur l'île dans l'espoir et l'attente de l'autre, ont vidé l'espace pour en faire un isolat stérile, dressé pourtant de vagues inlassables d'élèves s'abattant pour lécher du savoir ! Concession à la lassitude, à l'amertume, nostalgie d'un autre temps, perdu, de l'ordre du souvenir et, partant, du virtuel : cernés par le virtuel, quelle issue ? Ont-ils jamais cru ceux-là que leur virtuel fût convivial ?

Ai-je assez descendu des fleuves insipides pour aborder enfin à des havres de paix où l'accueil soit humaniste, où la personne de l'autre soit attendue, où les lois de l'hospitalité ne soient pas lois d'hostilité ! Garant d'un territoire avenant, aux frontières perméables, le documentaliste accueille.

Espace commun, caravansérail du savoir, le CDI appartient à tous. Et pourtant par un merveilleux paradoxe, le documentaliste est maître chez lui : amphitryon de la connaissance, il tient table ouverte, à la différence de l'enseignant bunkerisé dans ses quatre murs. Autant la classe exclut, autant le CDI accueille : hospitalité qui s'exerce, certes, au bénéfice de l'élève, mais aussi envers l'enseignant dans une relation de compagnonnage. Déconcertante fonction: elle enrichit qui sait être généreux !

Plus que travailler avec les autres, le génie documentaliste favorise l'autonomie de la demande et conjugue satisfaction et apprentissages,

pistes et méthode. Qu'on ne prenne pas le documentaliste pour un moteur de recherche ! Il est fédérateur, disposé à la rencontre et à l'échange, favorisant le jeu des acteurs, chacun dans son rôle propre de maître ou d'élève. Il sait que la rencontre équilibre et que, sur le terrain du CDI, celle-ci développe des connivences : il n'est pas jusqu'au plus cynique qui ne se sache apte au jeu de la rencontre. La résistance, l'indifférence même deviennent facteurs de stimulation. Il y a de l'excitation, de la jubilation à donner à chacun l'impulsion de l'autonomie, puis à entretenir ces révolutions singulières.

Savoureux paradoxe ! Plus le CDI devient virtuel, plus la disposition à l'échange, au commerce de l'autre est appelée à s'étoffer : disposition qui suppose, pour s'exercer sans entrave, une volonté initiale d'engager les chefs d'établissement dans une politique de formation de l'ensemble de leurs enseignants à l'autonomie instrumentale. Ainsi, parant au détournement malin qui, pour l'heure, entame votre énergie vive et déprime votre crédit, vous verrez, quand enfin les enseignants, tous les enseignants, sauront le bon usage de l'instrument, votre disponibilité s'accroître et votre image s'affirmer.

En ces temps mouvants de réformes qui démultiplient l'autonomie de l'élève, il faut lucidité et raison garder. Votre stratégie est d'anticiper : vous êtes des médiateurs et vous n'hésitez pas à goûter ce plaisir poivré d'apparaître en humbles gêneurs quand, assumant pleinement votre rôle, vous fléchirez les résistances et hâterez la maîtrise instrumentale de vos collègues.

Si la destination professionnelle de tout adulte dans l'école est l'éducation de l'élève, votre mission réclame, quel que soit le degré d'empathie, de dominer d'abord l'éventuel affect de dérangement étrange de l'autre. Jamais on ne trouvera refuge dans l'exil intérieur. Pour le meilleur usage de votre compétence, plusieurs atouts composent votre jeu : initiative des stratégies, hospitalité pédagogique inaliénable, soutien complice de vos alliés sur place et connivence jointe à la convivialité professionnelle de vos propres collègues.

Hors de la relation d'accueil et d'échange, point de salut !

REFLEXIONS

Travail en commun : mélange des genres et finalité

Propos recueillis par Gwénaële Guillerm, LP Barrault (13e)

Pour illustrer ce thème si délicat du " travailler ensemble ", il nous a semblé judicieux d'aller voir du côté de la recherche. Bernard Prot, chargé d'études au CNAM, fait partie d'une équipe de 15 personnes qui se penche sur l'analyse du travail sous la responsabilité d'Yves Clot, professeur de psychologie.

Evelyne Polzhubert est responsable de la communication à l'ARACT (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail). Tous deux ont bien voulu répondre à nos questions. Dans leur rapport aux autres, dans leurs pratiques et au travers des questions qu'ils posent, nous avons matière à réflexion pour nos propres activités

"La triade vivante"

La clinique de l'activité, tel est le terme générique sous lequel l'équipe d'Yves Clot au CNAM, mène ses recherches, dans la chaire de psychologie du travail dirigée par Christophe Dejours, connu pour ses travaux sur la psychodynamique du travail.

En clinique de l'activité, on se pose la question suivante : " Comment le travail devient-il un facteur de développement psychologique ? ". Bernard Prot, dans ce cadre, élabore et applique des méthodes d'analyse orientées sur l'activité. " Pour travailler il faut s'inventer des buts, trouver du sens à ce que l'on fait. L'activité n'est pas seulement ce que l'on fait mais aussi ce que l'on aimerait faire. Il y a un écart entre le travail prescrit et le travail effectif. Nul ne peut en effet tout prescrire même pour les tâches les plus répétitives et celui qui va accomplir la tâche doit la reconfigurer pour la rendre réalisable. C'est ainsi que le travail se révèle être aussi ce que l'on ne fait pas. Le rapport du sujet aux objets de travail et en même temps aux autres, dont l'action est aussi tournée vers ces objets, constitue ce qu'Yves Clot nomme une "triade vivante". Travailler ensemble suppose avant tout un travail collectif d'organisation du travail sans lequel rien ne pourrait marcher".

Il manque cependant un élément à ces explications, c'est ce que l'équipe de clinique de l'activité propose d'appeler "le genre professionnel". En d'autres termes : qu'est ce qui fait que l'on dit de quelqu'un " celui là, il a du métier " ? " C'est qu'il existe, entre la tâche prescrite et le travail effectué, un troisième terme, celui de la mémoire collective du métier. Le

travail individuel enrichi par celui des autres, par leurs techniques, qui constitue la culture du milieu professionnel, qui permet de nourrir le savoir faire, de ramasser ce que les autres ont capitalisé et de le réinvestir dans l'action. " Quelles conditions d'organisation professionnelle permettent cela ? Comment intervenir quand le genre professionnel se grippe ? Comment soutenir ces ressources collectives sans lesquelles le sujet risque bien de se trouver seul devant "l'étendue des bêtises possibles" à son détriment, mais aussi au détriment du travail réalisé ?

Quand une difficulté surgit

Bernard Prot et ses collègues proposent des solutions sur le terrain. Ils interviennent mais jamais au titre d'un audit externe ou d'une expertise. Un collectif de membres volontaires de l'entreprise ou du service se joint au groupe de chercheurs. Il s'agit toujours de remettre en route les dialogues professionnels. L'action elle même fait l'objet d'un dialogue précis qui entre profondément dans le détail. On regarde les manières de faire, les siennes et celles des autres, à l'aide de la vidéo, dans un dispositif méthodologique très réglé. " Par exemple, nous menons actuellement un travail à la SNCF auprès des personnes dont le métier consiste à freiner (et donc à arrêter) un train. Chacun est responsable de son train et fait un geste précis pour freiner le train. Mais entre la main et le frein s'interpose un savoir faire riche de tout ce que nous disions précédemment. Il existe plusieurs manières de freiner et toutes peuvent être pertinentes, mais chacun peut contribuer au renouvellement du geste pour l'amener à sa plus grande performance et apporter ainsi une "retouche" personnelle au genre du collectif pour enrichir ses variantes". A l'issue du travail mené par l'équipe de recherche, l'analyse initiale se déplace et l'entreprise doit alors inventer des solutions. Le geste efficace change sans qu'il y ait pour autant de standardisation. Pour que la collaboration soit efficace, il ne s'agit pas de préconisation ou de conseil mais bel et bien de remettre en route le travail du collectif et ses méthodes, l'élaboration par le langage étant toujours motrice.

A l'issue de l'entretien avec Bernard Prot, je me suis prise à rêver d'une équipe du CNAM qui viendrait accompagner des équipes de documentalistes, d'enseignants, de personnels administratifs et d'élèves pour mettre en action le dialogue et les ressources collectives des différents genres professionnels à l'œuvre dans nos établissements. Ce mélange des genres apporterait sans doute quelques surprises sur les représentations de nos métiers respectifs et les ressources individuelles et collectives sollicitées pour faire le " bon geste professionnel ".

- Clot, Yves. *La fonction psychologique du travail*. PUF, 1999, 128 FRF.
- Clot, Yves. *Avec Vygotski. La Dispute*, 1999, 160 FRF.
- *Clinique de l'activité* in L'Education permanente. 200, février/mars.
- Lorsque le métier parle, les gens vont mieux in Santé et travail, n° 32, juillet 2001.
- Dejours, Christophe. *Travail, usure mentale*. Bayard, 2000.
- Dejours, Christophe. *Souffrance en france : la banalisation de la justice sociale*. Seuil, 1998.

Le cordonnier mal chaussé

Evelyne Polzhubert, actuellement chargée de la communication à l'ARACT (Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail), fut autrefois documentaliste, puis chargée des relations internationales pour ce même organisme. Travailler ensemble est pour elle une question vitale dont elle a mesuré les difficultés dans chacun de ses postes. D'autant plus qu'elle participe à la mission de l'ARACT qui consiste justement à permettre aux gens de travailler dans les meilleures conditions. Donc, dans la plupart des cas, à travailler ensemble.

L'ARACT Ile-de-France fait partie d'une structure nationale, l'ANACT qui fonctionne en réseau avec les associations régionales. Quelques mots clés essentiels président aux interventions de l'ARACT : pluridisciplinarité, paritarisme, méthodologie, travail collectif en réseau.

La première mission de l'ARACT est d'aider les PME-PMI à améliorer leur efficacité économique et leurs conditions de travail. Il s'agit, généralement d'établir un diagnostic court (5 jours), gratuit pour l'entreprise, financé par l'état. " Dans ces interventions, explique Evelyne Polzhubert, l'usage de la pluridisciplinarité est une condition *sine qua non*. L'intervention ne peut avoir lieu que s'il y a dialogue avec toutes les instances représentatives des salariés ou les salariés eux-mêmes, ce qui doit garantir la plus grande neutralité, d'autant que l'intervention n'est pas payée par l'employeur. L'approche méthodologique est toujours globale et systémique. Tous les déterminants sont pris en compte pour agir : sociaux, économiques, techniques avec un zoom sur l'organisation du travail. Par exemple, un problème de santé comme un trouble musculo-squelettique peut refléter un problème lié à l'individu ou au poste (manque de motivation, manque de reconnaissance), mais, au delà, on découvre presque toujours un problème d'organisation individuel ou collectif. Cela renvoie à la gestion des ressources

humaines.

L'intervention se fait toujours à deux personnes de l'ARACT, de compétence différente (pour un problème de santé, par exemple, un ergonomiste, un spécialiste des ressources humaines) ainsi on peut effectuer une analyse complète de la situation. La coopération sur place ne peut se faire uniquement sur le plan institutionnel, elle est toujours plus riche. On travaillera, bien sûr, avec le médecin du travail qui a une approche technique mais n'est pas en capacité de voir toutes les causes. On travaillera donc aussi avec les ingénieurs sur le même problème. Ce qui se dégage de toutes ces expériences pratiques, c'est que la seule façon de s'en sortir serait de mettre absolument en œuvre la pluridisciplinarité ".

Le but à atteindre

Le conditionnel ici prend tout son sens parce chacun sait combien cela se révèle compliqué. Mettre en œuvre le paritarisme aussi, d'ailleurs. " Comment faire pour qu'il existe ? ", continue Evelyne Polzhubert. Entre les partenaires sociaux, les antagonismes sont forts et les intérêts divergents. Peut-on contenter tous les partenaires ? Tout passe par un dialogue de qualité dans lequel on accepte de bouger ses propres représentations et d'intégrer un peu ce que l'autre a à proposer.

Dans notre structure en réseau, ARACT et ANACT, nous connaissons les mêmes difficultés. Le contexte régional est différent du contexte national, les moyens et les contraintes aussi et pourtant il nous faut produire des résultats communs. Les procédures qui sont envoyées " d'en haut " ne sont pas très efficaces. Ce qui fonctionne le mieux, ce sont les actions menées par affinités. Très compliqué de dépasser cela. S'il paraît évident que l'union fait la force, cela reste difficile à mettre en œuvre. Par exemple comment faire passer qu'il n'y a pas un métier plus noble qu'un autre. Le service communication ici est considéré comme une fonction " support " et comme telle assez méprisée. Les fonctions nobles ce sont celles des intervenants en entreprises, ceux qui ont le savoir, la "science" dont ils se sentent dépossédés quand je leur demande de me donner de la matière pour les outils de communication. Il faudrait être reconnu comme pair et travailler sur les projets en amont et non pas en aval comme c'est si souvent le cas. La seule solution à tous ces problèmes posés par le travail en commun me semble être la finalité. Avoir un projet en commun. Regarder ça et rien d'autre. "

ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

4, quai des Etroits

69321 Lyon cedex 05

Tél : 04 72 56 13

Fondée en 1973, l'ANACT est un établissement public à gestion tripartite qui dépend du Ministère du travail.

Les adresses des agences régionales se trouvent également sur ce site.

<http://www.anact.fr>

REFLEXIONS

Quand nous avons mal à nos relations professionnelles ...

Notes de lecture par Marie Mencière, LP Gustave-Eiffel (7e)

C'est ainsi que nous aurions envie de résumer le livre de Jacques Salomé et de Christian Potié intitulé: « Oser travailler heureux » .

Ce livre sur les relations humaines au travail est né de la rencontre de deux spécialistes, Jacques Salomé, formateur en relations humaines et Christian Potié, dirigeant d'une entreprise de conseil. Il est intéressant de rendre compte de leur réflexion même si leur problématique de recherche et leur champ d'observation s'appliquent exclusivement à l'entreprise avec une logique très différente du monde de l'école. Cela ne signifie pas que leurs conclusions soient transférables telles quelles, mais leurs analyses peuvent enrichir notre débat sur le travail en équipe et sur la conduite de projets auxquels sont confrontés les documentalistes dans un établissement scolaire. Notre propos se limite ici à rendre compte de la pensée des auteurs à travers ce livre qui se réclame des courants de la psychologie humaniste (Carl Rogers est connu pour une approche non directive de l'entretien, Edouard Berne est le fondateur de l'analyse transactionnelle et M. Erikson a renouvelé l'hypnose en l'introduisant dans la psychothérapie).

Les principales pathologies dans le monde du travail

Les auteurs privilégient dans leur démarche la place du relationnel aussi important pour eux que les relations économiques ou les relations organisationnelles. Ils constatent que la relation entre les gens dans la sphère du travail est "malade " et parlent même de " crise relationnelle ". Ils décrivent ainsi les pathologies développées dans le monde du travail : maladies psychosomatiques, délations, rumeurs, " hémorragie " d'énergies, contestations ou soumissions, communication indirecte, inflation d'informations, prolifération de règlements ... Ce malaise relationnel peut aller jusqu'à des rapports de perversité .

Quelles sont les causes de la difficulté à travailler ensemble ? Les auteurs repèrent trois comportements générateurs de conflits :

La confusion entre trois niveaux de communication

Les relations dans l'entreprise se présentent sous des formes trop morcelées, parcellisées, cloisonnées. Ils distinguent dans leur démonstration trois niveaux de communication :

1. le niveau hiérarchique (relation de pouvoir d'autorité ou avec l'autorité),
2. le niveau fonctionnel (relation à la tâche, à l'organisation, à la production),
3. le niveau personnel (qualités des relations entre les personnes et avec soi-même).

Ces trois types de relations coexistent en permanence. Ils ne sont pas identifiés à leur juste niveau, et sont souvent une cause de conflits et de tensions : "*lorsque deux personnes ne communiquent pas sur le même niveau, l'une se situant par exemple sur un plan personnel et l'autre sur un plan fonctionnel, la première ne se sentira pas entendue dans ce qu'elle dit et ce qu'elle ressent. La seconde pensera que la première n'est pas à sa place, qu'elle ne comprend pas les problèmes professionnels évoqués. Elles ne sont pas, comme il est dit parfois , " sur la même longueur d'onde " !*

De même la relation hiérarchique, souvent centrée essentiellement sur la recherche d'efficacité et de performance, introduit beaucoup de froideur, de distance et dévitalise la relation personnelle "

Or, actuellement, par la mise en parallèle des tâches, la réduction des niveaux hiérarchiques et la mise en place de structures par projet, une même personne peut se trouver investie d'une même mission avec un contenu relationnel différent. Il est donc **capital** de toujours bien préciser le niveau dans lequel nous communiquons. C'est important pour les animateurs et les responsables qui peuvent se positionner alternativement sur ces trois niveaux et donc n'être pas réduits à un seul niveau de relation : le niveau hiérarchique. "*Une des difficultés majeures de la vie au travail provient du mélange implicite et non reconnu de ces trois niveaux de relations que nous n'avons pas appris à gérer. Alors, la plupart du temps, pour fonctionner sur un mode relationnel qui nous engage le moins et éviter les problèmes, nous nous cantonnons dans le registre qui nous protège le plus : le **niveau hiérarchique** avec les subordonnés ou chefs, **fonctionnel** avec les membres des autres services (en constituant des clans), aseptisé, distancié ou d'indifférence avec les collègues "*

La difficulté de vivre une relation personnelle authentique avec les autres sans renoncer à son moi profond

Les auteurs s'interrogent sur nos capacités à demander, à donner, à recevoir, à refuser... Car pour eux toute relation d'échange se base sur la reconnaissance de ces quatre pôles : demander, donner, recevoir et refuser, conditions indispensables pour communiquer. *Quand l'un de ces pôles est hypertrophié ou hypotrophié la relation est malade ou souffrante, concluent-ils.*

Les relations asymétriques en entreprise

Les relations professionnelles sont essentiellement asymétriques. Prenons le cas de A qui exerce une influence sur autrui appelé B. Dans la relation professionnelle le retour d'influence de B sur A n'est pas toujours possible et cela déclenche malentendus, malaises et conflits.

Des principes pour mieux communiquer

Développer la réciprocité

Il existe dans l'échange une position haute (occupée par celui qui influence autrui) et une position basse (occupée par celui qui reçoit l'influence). Chacun d'entre nous aspire à la position haute, l'équilibre humain reposant justement sur cette capacité d'influencer l'environnement et les êtres. Quand cette position nous est refusée, bloquée par la rigidité de l'institution ou par la prise de pouvoir excessive et constante d'une personne, nous allons quand même tenter de l'exercer soit dans le cadre de l'entreprise soit à l'extérieur.

Proposer une relation de type créatif et non infantilisante

Inviter plutôt qu'exiger, offrir plutôt qu'imposer, recevoir plutôt que prendre, s'affirmer plutôt que s'opposer, deux contraires qui peuvent à chaque fois favoriser ou dégrader la relation de travail ... par de simples mots.

Favoriser l'évolution des personnes

Il s'agit de créer une relation qui permette à chacun des protagonistes d'évoluer vers leurs possibles et d'agrandir le meilleur d'eux-mêmes. Il faut en cela différencier deux grandes familles de désir : le désir dirigé vers l'autre et le désir de façonner le désir de l'autre identique au nôtre.

Plus s'impliquer dans la relation

Attention aux habitudes verbales : gare à la relation klaxon entre collègues c'est à dire l'emploi du "tu, tu, tu " car il tue l'autre ; gare enfin à la relation orang-outang, (on, on, on)... L'utilisation des pronoms "on" et "nous" enferme la discussion dans des généralisations ou des lieux communs qui empêchent d'aller au fond des questions abordées. Vive le Je d'implication et d'engagement personnel qui fait avancer dans l'échange !

Confirmer ce que l'autre dit

Il s'agit d'assurer à l'autre que son message a été reçu : la " reformulation " utilisée en relation d'aide permet de se positionner par rapport à l'autre et d'éviter d'être défini par l'autre en lui restituant son point de vue.

Bannir les jugements de valeur

C'est le moyen le plus sûr de blesser la tentative de communication.

Les auteurs concluent par la nécessité de lier les hommes et les femmes d'une équipe par "*un projet commun et partagé*" qui donne un sens et une direction à leurs actions, insistent sur l'implication des responsables (ils passent en revue les modalités d'exercice du pouvoir et de l'autorité : autoritaire, paternaliste, manipulateur, coopératif, persuasif, qui délègue et relie à l'aptitude à la relation à l'autre ainsi qu'au niveau d'expérience et de compétences).

Ce livre peut en décevoir certains par l'absence de témoignages, de cas concrets, par l'emploi d'évidences, de répétitions puis soudain, mais parfois au détour d'une phrase, nous adhérons à une idée, à une formule...

Le pari des auteurs (changer notre relation à l'autre) est-il alors atteint ?

Appliquons-nous la méthode de Jacques Salomé, sans le savoir ?

Ce n'est pas l'avis de ce dernier qui pense "*que la communication dans l'Education nationale est restée au niveau de l'intention !*".

Salomé, Jacques / Potier, Christian. *Oser travailler heureux, entre prendre et donner*. Paris : Albin Michel, mars 2000, 222 p.

Hirigoyen, Marie-France. *Le Harcèlement moral*. Syros, 1998.

Jacques Salomé est considéré dans tous les pays francophones comme le spécialiste de la communication intime : il a écrit sur le couple et sur la communication familiale. Son intérêt pour l'éducation lui a permis de proposer aux enseignants et aux formateurs une approche méthodologique pour l'enseignement officiel de la communication à l'école. Sa méthode E.S.P.E.R.E (Energie Spécifique Pour Une Ecologie Relationnelle!) est développée sous forme de fiches dans son livre *Pour ne plus vivre sur la planète TAIRE* paru aux éditions Albin-Michel en 1997. Il est l'auteur de cassettes vidéo réalisées notamment avec le CRDP de Reims : *Quinze leçons de communication*. (VHS 90 min)

REFLEXIONS

Générer du possible

Compte-rendu par Gwénaële Guillerm et Christine Peyre-Joannidès

La journée professionnelle du 25 janvier dernier a été l'occasion de mener un petit débat en comité élargi en présence d'un invité, Antoine Valabrègue, formateur en communication et membre du groupe "Vie scolaire" à l'IUFM de Paris. Il anime, en particulier, des stages d'établissement sur site dans le cadre de la formation continue et intervient également, en formation initiale, pour l'accueil des jeunes enseignants dans l'Académie de Créteil, dans le cadre de son associat on.

Créateur en effet de l'association et du site "L'école du possible" qui se rattache au courant impulsé par Marie-Danièle Pierrelée, sa méthode s'inspire

de la PNL (Programmation neuro-linguistique) et d'autres pratiques comme celle de l'art-thérapie de J.P. Klein. Plutôt éclectique, les travaux de l'IRTS (Institut de Recherche du travail social, affilié au CNAM, qui forme les cadres sociaux.) lui sont également un cadre de référence précieux. "On ne peut rien faire si les gens ne veulent rien.[...] Il est nécessaire d'être dans la demande", précise-t-il d'emblée et, lorsqu'il y a blocage, il propose des stratégies qui permettent de se projeter dans l'imaginaire du type "si vous étiez...", afin de contourner la difficulté. Sa méthode consiste plus particulièrement à proposer aux établissements qui en font la demande des outils conceptuels mais aussi des mises en situation en articulation avec leurs pratiques pour aller contre l'image du "il n'y a rien à faire". Et que faire dans ces moments où notre rôle d'écoute et de relais devient trop lourd à porter ? Antoine Valabrègue nous conseille de se focaliser plutôt sur les moments où cela se passe bien, d'analyser ce qui se passe alors, de tenter de retrouver "la meilleure écologie pour chacun", "voir ce qui pompe et ne pompe pas" ou "ce qui fonctionne bien quand une expérience est positive" et de se poser la question de "qu'est-ce qui est acceptable ?" en sachant qu'être dans l'insatisfaction vaut mieux qu'être dans la plainte.

Travail en équipe : le paradigme perdu

"Travailler en équipe ne fait pas partie des règles", souligne notre invité, alors il peut être utile de réfléchir ensemble aux règles à mettre place pour circonscrire le travail collectif, en se posant des questions du type :

"Notre entreprise est-elle une utopie ?

Jusqu'à quand travaillerons-nous sur tel projet ?

Qu'est-ce que ça nous rapporte ? "

Il est important de "choisir de ne pas fonctionner sur le principe du " Il faut " mais sur celui du "je peux/nous pouvons", non pas "le plus possible" mais "le mieux possible", ce qui suppose de prendre en compte les êtres humains qui sont en face de soi et de considérer la façon dont la réflexion des uns et des autres va permettre de faire avancer le projet commun". De toutes façons le travail en équipe devrait déboucher non sur un surcroît de travail mais sur un meilleur équilibre.

Pas forcément révolutionnaires, ces conseils (parce qu'ils nous apparaissent après coup comme des évidences) mais tout de même, ça va mieux en le disant !

Le groupe "Vie scolaire" est un sous groupe de l'IUFM formation continue.

"Un site pour faire danser le Mammouth". Le cadre est posé. Cette petite association qui se réunit les premiers jeudi de chaque mois se propose de faire bouger l'école en douceur avec ses propositions de bon sens. Un site convivial à visiter pour les informations qu'il contient. <http://ecoledupossible.free.fr>

Roustang, André. *La fin de la plainte*. Odile Jacob, 2000, 140 FRF.

Carse, J.P. *Jeux finis et jeux infinis*. Le Seuil, 1988, 109 FRF.

REFLEXIONS

L'ouverture interdisciplinaire

Par Martine Ernoult, documentaliste au Collège André-Citroën (15e) et responsable du GIPTIC documentation au CRDP de l'académie de Paris.

Le partenariat entre les équipes d'enseignants et l'enseignant documentaliste est à l'ordre du jour des réformes en cours. Certains dispositifs tels les travaux croisés au collège sont une incitation à travailler ensemble autour de la recherche documentaire.

On ne forme pas à l'information en soi, il faut donner un sens, une finalité à l'information. Les nouveaux programmes du collège mentionnent la recherche documentaire dans plusieurs disciplines, ils ouvrent la porte à une collaboration entre les enseignants et les documentalistes dont l'enjeu, la formation des élèves, est induite par une nécessité pédagogique : rendre acteur et autonome celui qui apprend à utiliser l'information.

Rappel du cadre : *Bulletin officiel de l'éducation nationale*. La recherche documentaire n'est pas mentionnée sauf dans le supplément au BO n°23 intitulé : "Le collège des années 2000"

" Ce sont des travaux qui impliquent obligatoirement plusieurs disciplines et qui doivent aboutir, pour chaque élève, à une production personnelle. Cette production peut s'inscrire dans la cohérence d'un travail de groupe.

On fera en sorte que l'autonomie de l'élève puisse se manifester :

- dans la conception du projet, à partir des thèmes proposés par les équipes de professeurs ;
- dans les recherches documentaires liées à sa réalisation ;
- dans sa capacité à s'investir durablement dans ce travail, en l'intégrant éventuellement à une production collective.

Penser ensemble : créer de nouvelles situations pédagogiques

La mission commune aux enseignants consiste à élaborer, organiser et gérer des situations d'enseignement et d'apprentissage qui permettent à des élèves de s'approprier des savoirs. Les disciplines clarifient ce qu'elles ont en commun au niveau des connaissances déclaratives (faits et notions) et procédurales (méthodes, techniques, procédures, stratégies). La mise en place d'activités co-disciplinaires relèvent d'un travail en équipe, dont les conditions de réalisation sont renvoyées aux acteurs eux

mêmes.

Pour que des enseignants de toutes disciplines puissent parvenir à construire un projet en commun, il semble nécessaire qu'ils soient en accord avec une orientation pédagogique minimum, négociée et répondant à des critères précis :

- Quelle finalité ?
- Quel but ?
- Quels processus ?
- Quels apprentissages ?
- Quels objectifs ?
- Quelles stratégies ?
- Quelles méthodes et quels contenus ?
- Quels rôles s'attribuent chacun des membres du projet ?
- Quelle évaluation ?

La recherche d'information dans des activités interdisciplinaires

La recherche documentaire, comme la recherche d'informations, ne constitue pas une discipline enseignée régulièrement en classe. Elle est pourtant partout nécessaire à l'école. A chaque étape de sa scolarité, l'élève devra être capable de faire preuve de certaines habiletés informationnelles. Il s'agit pour les équipes pédagogiques du collège en partenariat avec l'enseignant documentaliste de les identifier, d'en privilégier un petit nombre et d'envisager les modalités de leur construction en tenant compte des possibilités des élèves.

Il est essentiel de préciser que le but d'une pratique de recherche documentaire dans le cadre d'activités interdisciplinaires n'est pas la production finale, il réside, pour l'apprenant, dans la pratique d'une activité intellectuelle, la mise en œuvre d'une démarche de recherche d'information ; dans l'appropriation de connaissances ou dans la découverte, dans la rencontre surprise avec de nouveaux savoirs, en connexion avec les savoirs qu'il possède déjà.

Former à la " maîtrise de l'information ", former des citoyens capables de critiquer, juger, choisir passe par la notion de dialogue entre les partenaires des projets pédagogiques ou éducatifs, par la construction d'une " logique complémentariste " qui ne fige pas les situations d'apprentissage dans les rôles professionnels des individus.

Le repli des différentes communautés sur elles mêmes doit permettre de clarifier les spécificités de chacune afin de donner du sens au travail co-disciplinaire.

L'occasion offerte par certains dispositifs à jouer un rôle de déclencheur pour une concertation interdisciplinaire ne peut que nous faire regretter le raté dans le lancement des " Travaux Croisés " : communication médiocre, accompagnement inexistant, absence de réflexion sur les moyens nécessaires pour qu'ils fonctionnent réellement

Dispositif GIPTIC : Groupes d'Intégration Pédagogique des Technologies de l'Information et de la Communication.

Piloté par l'inspection pédagogique, chaque GIPTIC réunit des enseignants autour de projets disciplinaires ou transversaux qui visent à diffuser des usages pédagogiques intégrant les TICE.

Martine Ernoult est également responsable de la FADBEN Paris.

PRATIQUES

L'une chante ...

Par Anne Khierkhah, annexe du Collège Paul-Verlaine (12e)

Anne Khierkhah travaille depuis 15 ans comme documentaliste. Elle a changé quatre fois d'établissement et a rencontré de nouveaux collègues d'une année sur l'autre. Le travail en équipe est un thème qui lui tient particulièrement à cœur. Voici une analyse des ingrédients qui le facilitent.

Je suis heureuse d'avoir toujours pu mener mon travail dans la direction qui me tenait le plus à cœur : celle d'un travail en équipe toujours renouvelé et riche des rencontres professionnelles qui font l'intérêt de mon métier. Comment tout cela se révèle-t-il toujours possible ?

Il est peut-être temps de faire le point sur ces expériences riches et variées et de dégager les grandes lignes de ce qui fait :

- que la fonction de documentaliste est une fonction privilégiée dans l'enseignement pour le travail en équipe,
- que le travail en équipe est lié à un certain nombre d'impératifs d'ordre humain, organisationnels et pédagogiques.

Les atouts de la fonction de documentaliste sont nombreux. Ils sont de trois ordres :

- Le documentaliste peut centraliser le travail en équipe, le fédérer parce qu'il est une personne de référence avec une grande disponibilité horaire, qu'il dispose d'un téléphone, d'une possibilité d'affichage et propose un lieu repérable et librement modulable.
- La connaissance d'un grand nombre d'élèves dans des situations d'apprentissages différentes de celles de la classe et la connaissance des différents partenaires locaux, culturels, associatifs, etc., donnent au documentaliste une vision d'ensemble que n'ont pas les professeurs souvent parcellisés dans leurs liens avec les autres.
- Enfin, les rapports quasi quotidiens avec la hiérarchie, le CPE et les instances académiques confèrent là encore un savoir très utile pour mener à bien un travail en équipe.

Mais de tels atouts ne dispensent pas d'une réflexion sur les clés d'un travail en équipe réussi, lesquelles relèvent d'abord et avant tout des mêmes règles qu'une relation humaine réussie, à savoir un projet clair, un interlocuteur privilégié et, bien sûr, la prise en compte de chacun dans sa spécificité. Accepter d'écouter toujours et encore, de discuter des idées et non des personnes et de positiver tout ... même les refus. Tout en n'oubliant jamais que chacun doit trouver un intérêt à travailler en équipe. D'où l'importance de privilégier systématiquement la communication à tous les stades du travail en équipe.

Sur le plan de l'organisation, il faut faire preuve d'une grande rigueur dans la démarche de constitution de projet :

- Partir dans un premier temps d'une situation donnée (élèves en grande difficulté, ou très bonne classe ou encore un événement extérieur, un intervenant possible, une localisation intéressante...), laquelle est analysée puis clairement exposée aux autres.
- Définir dans un deuxième temps les enjeux pédagogiques, relationnels (intégration des élèves dans l'établissement, d'enrichissement...) de cette analyse.

- Et enfin, dans un troisième temps, proposer des solutions (travail sur l'événement, partenariat avec une institution proche...).

Cette démarche présente l'avantage de regrouper des gens qui ont les mêmes intérêts autour d'un même projet. Elle recentre tous les partenaires autour d'une situation concrète car rien n'est plus difficile que de partir d'une idée théorique pour aller vers la pratique.

Une telle démarche doit s'accompagner d'une trace écrite, témoin essentiel des différentes étapes. Il est en effet important à mon sens que chacun sache ce à quoi il s'engage et que le projet de travail en équipe soit clairement limité dans le temps et dans l'espace et que chaque problème concret fasse l'objet d'une solution.

Alors les impératifs d'ordre pédagogiques (programmes, horaires...) seront moins vécus comme des obstacles. Chacun trouvant à s'adapter dans la structure mise en place. En faisant preuve de souplesse, en respectant le temps de chacun, en délocalisant les réunions à chaque fois que cela est possible, on arrive à mettre en place de vastes réseaux de travail où chacun trouve son compte.

Et alors on peut parler du véritable bonheur de travailler en équipe qui fait tous les ans, en septembre, se poser la même question : " alors qu'est-ce qu'on fait ensemble cette année .. ? "

Florilèges des meilleurs moments de travail en équipe

1. Un voyage en Andalousie avec 2 classes de 4^{ème} préparé sur l'année et où chaque professeur s'est intéressé dans son domaine à l'héritage arabo-andalou. En tout 14 professeurs ont collaboré ensemble.
2. Dans le cadre de la Semaine de la Presse, un long travail d'une dizaine d'heures avec une classe de 3^e sur le thème du procès du sang contaminé où se sont retrouvés les professeurs de français, d'histoire-géographie, de biologie et la documentaliste.
3. Avec une classe de 6ème en très grande difficulté, la mise en place d'un travail de partenariat avec deux classes de troisième année de maternelle (qui se situaient dans nos locaux) où le professeur de français, les 2 institutrices et moi-même avons collaboré pour

mettre en place des séances de lecture chez les petits et une grande fête pour clore l'expérience.

4. Avec une classe de 5^{ème}, la réalisation de questionnaires par les élèves sur les métiers du voisinage puis le dépouillement des réponses. Equipe : le professeur de français, la conseillère d'orientation, un parent d'élève statisticien et moi-même.
5. Et, pour terminer, le journal du collège qui entame sa sixième année et où se retrouvent tout au long de l'année le professeur de mathématiques qui m'aide dans la logistique du projet ainsi que toutes les bonnes volontés qui année après année acceptent de donner un coup de main à la vingtaine d'élèves responsables du journal.

PRATIQUES

... L'autre pas !

Par Danièle Allanic, Collège-Lycée Camille-Sée (15^e)

On peut bien travailler en équipe, mais même dans un projet innovant, on se heurte au naturel cloisonnement des disciplines, d'où le documentaliste se retrouve vite exclu.

Au collège Camille Sée, dans le cadre du projet d'établissement, a été créée une classe de 5^e "multimédia", réservée à des élèves en difficulté. Cette classe fonctionne pour la deuxième année. Bilan provisoire.

Les 19 élèves de la classe ont été confiés à une équipe d'enseignants (12 professeurs et la documentaliste). L'objectif est de leur faire reprendre goût à l'école et d'améliorer les résultats scolaires afin de les intégrer en 4ème l'année suivante. L'équipe d'enseignants a d'abord suivi une formation initiale, puis une formation continue au début de la deuxième année. Cela permet à l'ensemble des professeurs de proposer des activités utilisant l'outil informatique tout en favorisant une approche transversale des disciplines.

Les élèves bénéficient d'une heure quotidienne en demi-classe, au CDI, pour acquérir plus de méthode dans leur travail.

Toute cette mise en place est à priori un facteur favorable pour que les enseignants se concertent et partagent leur expérience. Dix-huit mois après le début du projet, qu'en est-il exactement ? Travaille-t-on plus ensemble dans cette structure particulière que dans une classe normale ?

Il semblerait que le travail en commun de l'équipe se fasse plus au niveau de l'encadrement de la classe qu'au niveau pédagogique.

Dans tous les cours, la classe doit respecter des règles de vie définies à la rentrée et communes à toutes les matières. Chaque professeur de l'équipe développe des indicateurs précis d'évaluation, qu'il transmet au professeur principal. Ce dernier dispose d'un carnet de bord où, dans chaque discipline et pour chaque élève, ses collègues consignent tous les incidents qui ont pu se produire dans la journée. C'est ensuite pendant l'heure de vie de classe ou individuellement, avec la vie scolaire, que les problèmes sont réglés.

En ce qui concerne l'enseignement proprement dit, le travail en commun de l'équipe est moins facile à analyser. La contrainte des programmes entrave parfois la bonne volonté des enseignants. L'expérience semblerait connaître actuellement un certain essoufflement par rapport à l'an dernier. Deux facteurs contribuent à ce ralentissement : l'aisance acquise par rapport au multimédia permet à chaque enseignant de retrouver une sorte d'autonomie dans son travail et de moins se tourner vers ses collègues ; d'autre part, le choix des élèves de cette classe a été, pour 2001, plus proche d'un recrutement tout à fait normal pour une classe de 5^e que l'année précédente. Les professeurs ont presque le sentiment de travailler dans une classe comme les autres et se recentrent plus sur leur discipline.

Quant à l'heure quotidienne au CDI, l'équipe n'a pas vraiment rempli son rôle. On aurait pu espérer une plus étroite collaboration entre les enseignants et la documentaliste. Cela n'a pas été le cas. Les élèves

viennent juste faire leurs devoirs, comme n'importe quel collégien, sans consignes particulières des enseignants. A part des tâches concertées avec le professeur d'histoire-géographie, les élèves sont en quelque sorte livrés à eux-mêmes et il n'est pas certain qu'ils aient conscience que la documentaliste soit intégrée dans l'équipe chargée de s'occuper de leur classe. Le manque de temps de chacun peut en partie expliquer cette attitude des professeurs, mais on retrouve aussi, hélas, leur frilosité à l'égard du documentaliste qui reste encore trop souvent marginal dans les expériences de travail en commun.

Le projet doit se poursuivre l'année prochaine, l'occasion de faire prendre conscience à l'équipe de la nécessité d'une réelle pédagogie documentaire, évaluée par le documentaliste.

PRATIQUES

Et l'autogestion dans tout cela ?

Par Séverine Nardou, PLC2 en documentation au Collège A-Giacometti (14^e)

La lettre des CDI s'est rendue au Lycée Autogéré de Paris (LAP) pour rencontrer Martine Merle, professeur-documentaliste dans cet établissement où le CDI est en création. Reportage au cœur d'un autre mode de fonctionnement institutionnel.

En cette rentrée scolaire 2000-2001, il souffle un vent de nouveauté au Lycée Autogéré de Paris. En effet, l'équipe éducative du lycée a (enfin ?) recruté un documentaliste. Retour sur un lycée pas comme les autres.

C'est Martine Merle qui nous reçoit au LAP et, pour entrer directement dans le vif du sujet, nous nous installons dans le CDI réhabilité (la visite du lycée aura lieu à la fin de notre entretien). Martine Merle a été recrutée selon le principe de cooptation. La cooptation concerne le personnel enseignant et le personnel administratif et d'une certaine façon aussi les futurs élèves. Ainsi, la cooptation est l'occasion d'une analyse des besoins du lycée afin de définir un ou plusieurs postes à profil et de mettre en place une commission de cooptation composée de 3 ou 4 enseignants.

Cette commission reçoit les candidats pour des entretiens et à l'issue de cette sélection, elle propose 3 candidats au reste de l'équipe et par la suite un vote à bulletin secret a lieu. De la même manière, une commission "Accueil" reçoit les élèves désireux d'intégrer le LAP et les informe. Puis, à l'issue d'un stage au lycée, un bilan est établi et les motivations de l'élève ainsi que son projet personnel sont évalués.

On peut alors rappeler que le LAP assure la formation des élèves à travers la mise en place de diverses activités proposées aux élèves ou imaginées par eux. Il s'agit de thèmes, d'ateliers et de projets. Les thèmes sont en fait ceux des TPE (Travaux Personnels Encadrés) et l'équipe enseignante se réfère aux thèmes nationaux.

Les projets et les ateliers sont le moyen pour l'élève " d'acquérir des savoir-faire techniques, des savoir-être artistiques, et quelquefois méthodologiques " stipule le projet d'établissement. Ateliers et projets sont proposés aux élèves et sont des activités pédagogiques intégrées au cursus de formation. Ces travaux sont finalisés par des réalisations présentées à l'ensemble du lycée.

Quel CDI et quel documentaliste au LAP ?

Le CDI n'existe au LAP sous son appellation officielle que depuis l'arrivée de la documentaliste. Au départ, les enseignants se sont organisés pour créer un centre de documentation-bibliothèque. Ainsi, il existait une commission bibliothèque dont les membres (enseignants et élèves volontaires) assuraient la gestion du lieu et de son contenu. Cette commission existe toujours sous le nom de "commission CDI ". Il convient alors de rappeler brièvement l'organisation du LAP. Elle se divise en deux types de structures : les structures pédagogiques (groupes pédagogiques, projets, ateliers, cours...) et les structures de gestion. Ces dernières sont les plus importantes et ne sont pas dénuées d'intérêts éducatifs. La gestion se fait à travers 4 instances qui se réunissent régulièrement : l'Assemblée Générale, le Groupe de Base, la Réunion Générale de Gestion et les Commissions. Au-delà de la gestion, elles permettent de responsabiliser les élèves, de les impliquer dans la vie démocratique de l'école et de développer leur esprit d'initiative.

C'est donc dans ce cadre que Martine Merle s'est mise au travail pour donner à cette salle-bibliothèque (92 m², une des plus grandes salles du lycée) l'aspect d'un centre de ressources. L'autogestion l'a conduite dans un premier temps à nettoyer le lieu, trier les documents, mettre en place les étagères, créer un classement et intégrer les documents à la base informatique. De plus, sa tâche est rendue difficile par des problèmes de fonctionnement. La salle qui tient lieu de CDI, sert aussi de salle de cours et de lieu pour recevoir certains ateliers et projets, ainsi bien sûr que les thèmes. Par ailleurs, l'absence de professionnel de la documentation et de centre de ressources n'a pas permis aux enseignants et aux élèves de développer une utilisation du CDI.

Bien que pour l'instant, l'activité du CDI soit réduite et qu'il n'y ait pas de projet de CDI, Martine Merle n'envisage pas son métier autrement que par ce qui est pratiqué par les autres documentalistes. Il ne devrait pas y avoir de différence. Son rôle, même au lycée autogéré, doit être celui défini par la Circulaire de missions. Elle s'est donc fixée 3 objectifs. D'abord, augmenter la fréquentation du CDI et la lecture des élèves par un réaménagement de l'espace (constitution d'un fonds littérature, d'un espace lecture et d'une mise en valeur des périodiques). Elle souhaite aussi que seuls les TPE aient lieu au CDI et que l'on sollicite sa participation de façon transversale dans plusieurs projets. Enfin, elle espère que son travail permettra à l'équipe pédagogique d'intégrer la pratique de la recherche documentaire à l'enseignement.

Même si ce premier trimestre s'est terminé sur des améliorations, il paraît difficile à la documentaliste de faire un bilan quel qu'il soit. Bien qu'étant un établissement fonctionnant essentiellement autour de projets pédagogiques, au lycée autogéré comme ailleurs, le documentaliste doit faire sa place, montrer à l'équipe éducative l'intérêt de sa démarche et l'évidence de sa participation aux projets.

LAP : <http://www.l-a-p.org>

PRATIQUES

Le documentaliste : un moteur pour le travail d'équipe

Par Frédérique Payant, PLC2 en documentation au Collège Lavoisier (5e)

Le documentaliste, dans la position qu'il occupe, peut être un initiateur de projets, parfois un entraîneur d'équipe. Pas toujours facile d'y définir le rôle de chacun. L'enjeu reste néanmoins la réussite de l'élève.

A la rentrée 2000, une Unité Pédagogique d'Intégration (UPI) accueillant trois élèves handicapés moteurs (deux en classe de 6ème, un en 4ème). a été implantée au collège. Rappelons que la première UPI de ce type a été mise en place au collège Saint Blaise (20e) en septembre 1999 et qu'il s'agit donc d'une expérience nouvelle.

J'ai participé lors de la prérentrée à une réunion sur les modalités d'intégration de ces trois élèves et les divers problèmes - tant d'ordre pratique que pédagogique - posés par leur arrivée et cela m'a amenée à réfléchir au rôle éventuel qu'une documentaliste pouvait avoir dans ce dispositif d'intégration. En partenariat avec l'équipe d'UPI, composée d'une institutrice spécialisée et de

deux auxiliaires d'intégration scolaire (AIS) et s'occupant au quotidien des trois élèves handicapés, nous avons, après concertation, décidé de mettre en place l'atelier " Lecture-Ecriture " sur chaque niveau de classe concerné (6ème et 4ème) et ce, dans le cadre des heures d'UPI consacrées au soutien scolaire des enfants handicapés. L'objectif principal étant de favoriser les échanges, la communication et les relations des trois élèves au sein de leur classe respective. Les trois élèves ont été chargés de proposer à des camarades de leur classe de participer à cet atelier.

Notre action pourrait à juste titre être considérée comme novatrice dans la mesure où, premièrement, l'équipe d'UPI venait juste de se composer et le dispositif d'UPI était encore à l'état d'installation, et où, deuxièmement, le partenariat s'avérait original et enrichissant puisqu'il m'offrait l'occasion de travailler avec une équipe autre que celle des professeurs et donc d'envisager "l'action partenariale" sous un angle nouveau, de la diversifier, de la renouveler. Par contre, je ne pouvais bénéficier de l'expérience des professeurs en matière d'activités interdisciplinaires. Cependant, compte tenu de mon manque de pratique professionnelle, le travail au cours du premier trimestre en collaboration avec une professeur de français et sa classe de 5ème sur "L'image du loup dans la littérature" m'a permis de conduire de façon autonome ces deux "ateliers d'UPI " au CDI . Les apports de ce travail en binôme avec la professeur de français ont été multiples, tant au niveau de l'organisation du travail (la nécessité de rendez-vous réguliers en vue d'une plus grande transparence dans les rapports professionnels et d'une efficacité pédagogique accrue), que de la méthode de travail (la mise en place de fiches pédagogiques concises et de questionnaires), du contenu (la lecture de l'image, thème transversal dont je me suis servi dans les "ateliers d'UPI ") et enfin du positionnement à adopter face à des élèves de collègue.

Si ce travail avec le professeur de français m'a permis de réinvestir mon expérience de travail collectif directement et concrètement dans le cadre de mon travail avec l'équipe d'UPI , les premières séances au CDI m'ont toutefois montré combien "travailler ensemble" était délicat. Notre rôle au sein de ces ateliers n'avait pas été suffisamment défini en fonction de nos profils professionnels. Le surplus d'adultes (la stagiaire documentaliste, les deux AIS, l'institutrice spécialisée) par rapport au nombre restreint d'enfants posait un problème important. La multiplication des personnes de référence pouvait en effet paraître aux élèves oppressante et risquait de desservir l'idée fondamentale de dynamisme et d'échanges. L'un des deux AIS, en tant qu'un des initiateurs du projet, voyait l'utilité de sa participation remise en question par la présence de l'institutrice spécialisée. Le positionnement de chacun a donc été

repensé : le choix et la préparation du contenu de chaque séance, qui relèvent de mes compétences, se font en collaboration avec les deux AIS, ainsi que l'animation de chaque séquence.

La place de l'institutrice a également été redéfinie par rapport à son rôle au sein de l'UPI : rôle d'observatrice des élèves d'UPI pendant le déroulement des séances, rôle de personne charnière puisqu'elle est en constante liaison avec les professeurs des élèves d'UPI et connaît les difficultés de chaque élève et rôle de prolongement de l'heure consacrée à l'atelier, notamment en ce qui concerne l'expression écrite, toujours dans le cadre des heures d'UPI. Ainsi, l'institutrice est une alliée solide puisque c'est par son intermédiaire que les ateliers bénéficient d'une reconnaissance externe.

Cette réflexion initiale s'est donc révélée nécessaire pour qu'un véritable travail en équipe prenant en compte les spécificités de chacun des intervenants voie le jour.

Après de nombreuses séances au CDI, il ressort de cette collaboration l'instauration d'une ouverture qui s'est jouée sur plusieurs niveaux : ouverture spatiale, relationnelle et pédagogique. Tout d'abord, la découverte pour les enfants d'un autre lieu que celui de la salle d'UPI où a lieu le soutien scolaire. Puis, la découverte de l'autre et donc par conséquent les prémises d'une éducation à la citoyenneté. Les élèves participant volontairement à cet atelier ont découvert non seulement chacun des trois enfants dans un contexte différent de celui des cours disciplinaires, mais ils se sont également rendu compte qu'ils pouvaient travailler ensemble de façon constructive. Le passage relativement rapide d'une situation d'observation à une situation active d'échanges intellectuels témoigne d'une intégration réussie. Enfin, l'ouverture s'est faite vers les professeurs de discipline et plus particulièrement vers les deux professeurs principaux de français des trois élèves. Ce "décloisonnement multiple" a ainsi créé de nouvelles habitudes de travail dans un établissement où la démarche de projet n'est pas prééminente. Il s'agit donc d'une expérience enrichissante qui est, par ailleurs, constamment enrichie par de multiples projets (projets " BD de couloirs ", multimédias, atelier dessin) mis en place par les deux AIS dans la salle d'UPI et destinés à faire participer totalement les trois enfants d'UPI à la vie de l'établissement.

POUR EN SAVOIR PLUS

- In revue *Sciences humaines* :

Travail, mode d'emploi. N° 14, mars 2001.

La vie des groupes. N° 94, mai 1999.

Lecomte, J.- La psychologie sociale : l'individu en société. In dossier *La psychologie aujourd'hui*. H.S. N° 19, janvier 1998.

Anatomie de la vie quotidienne. N° 88, novembre 1998.

Le groupe : points de repères. In dossier *Identité, identités : l'individu, le groupe, la société*. H.S. N° 15, janvier 1997.

Lecomte, J.- Stanley Milgram (1933-1984), *Soumission à l'autorité*. N° 72, mai 1997.

Lecomte, J.- La dynamique des groupes. N° 73, juin 1997.

- **Sur le travail**

Gollac, M./Volkoff, S. *Les conditions de travail*.- La Découverte (Repères), 2000.

- **En psychologie sociale**

Goffman, Irvin. *Les rites d'interaction*.- Minuit, 1998.

Milgram, Stanley. *Soumission à l'autorité*.-Calmann-Lévy.

- **Analyse transactionnelle**

Berne, Eric. *L'analyse transactionnelle*.-Payot, 1997

Steiner, Claude. *Des scénarios et des hommes*.-Désclée de Brouwer, 1998.

Cardon, A. *Décider en équipe*.-Editions d'organisation, 1998.

Conférence

Par Michel Maffesoli, conférence intitulée *Les groupes*

Université de tous les savoirs, 5 mai 2000

Editions Odile Jacob, 2001

Instituts, Organismes, associations

CNAM

www.cnam.fr