



# Pratiques coopératives et collaboratives

Sélection bibliographique commentée

2015

## INTRODUCTION

Le thème des pratiques collaboratives et de la participation pose une question existentielle pour nos associations : l'organisation du travail dans les associations représente-t-elle, en cohérence avec un projet de société émancipateur, une autre manière de vivre les rapports sociaux ou est-elle, en dernière analyse, une reproduction à l'échelle associative des modes de travail de la sphère productive dominante ? *« Le modèle organisationnel adopté reflètera normalement les objectifs qu'il [un organisme] poursuit concrètement. (...) En particulier, on peut souligner l'illogisme d'un modèle d'organisation du travail perpétuant des rapports de travail axés sur l'exploitation de la force de travail du personnel, au sein d'un organisme qui prétend publiquement s'inscrire dans une démarche de transformation des rapports sociaux. »*<sup>1</sup>

Dans la sphère de la production capitaliste, on fait actuellement appel au management participatif, au travail collaboratif afin de contrer les effets négatifs - annihilation de l'autonomie et de la créativité, démotivation et souffrance au travail - d'une organisation pyramidale et d'un système qui sépare le travailleur du sens de sa production (aliénation). Au sein de nos associations nous pouvons par contre construire un projet alternatif centré sur une réelle participation des travailleurs et des apprenants, sur une pédagogie émancipatrice et les valeurs de l'éducation populaire. Outre la cohérence avec notre idéologie, une organisation du travail basée sur le travail en équipe et la participation s'avère, n'en déplaise à l'idéologie dominante, extrêmement performante. Grâce à elle, l'intelligence collective est mise à contribution, la créativité est stimulée, les échanges de pratiques sont favorisés. Sans compter les impacts sur la motivation et la santé des travailleurs. Certes, cela ne signifie pas la facilité car il faut se dégager du carcan idéologique dominant et envisager de manière novatrice la question du pouvoir et de la régulation des conflits, tout en reconnaissant les contradictions que pose l'existence du rapport salarial au sein de nos organisations.

Le premier document présenté dans cette sélection bibliographique examine la participation et le travail collectif sous l'angle du projet global de l'éducation populaire.

<sup>1</sup> Réjean MATHIEU, **Agir ensemble démocratiquement**, in *Un visa pour l'alpha pop*, n°8, 1993, p.84.



Les quatre ouvrages suivants analysent les pratiques collaboratives au sein des équipes pédagogiques. Bien que la référence des auteurs soit principalement le milieu scolaire, nous en percevons immédiatement l'intérêt dans le cadre de nos pratiques éducatives au sein du mouvement associatif. De fait, ces analyses nous renvoient en miroir nos propres questionnements sur les liens entre pratiques collaboratives, conceptions pédagogiques et projet sociétal. Elles mettent en évidence nos spécificités par rapport au monde institutionnel, nos points forts (ouverture et 'avant-gardisme' conceptuels, culture de la coconstruction...) et nos points de tension actuels (colonisation de notre sphère d'activités par le management libéral, faiblesse de moyens pour le travail exigé...). Enfin, les deux derniers ouvrages sont des classiques du management participatif. Très intéressants, ils abordent tous les thèmes sensibles du travail en équipe (coopération, climat, motivation, organisation, autorité au sein du groupe) du point de vue du management. Une source d'inspiration si nous sommes au clair avec notre cadre idéologique.

Par Eduardo CARNEVALE



## SELECTION

MATHIEU Réjean, **Agir ensemble démocratiquement : Réflexion sur les structures et le fonctionnement des groupes**, in *Un visa pour l'alpha pop*, RGPAQ (Regroupement des groupes populaires en alphabétisation du Québec), n°8, 1993, 112 p.

Ce document, basé sur la pratique des groupes locaux d'alphabétisation populaire du Québec, tente de combiner exercices et informations avec des réflexions plus théoriques sur les questions liées au fonctionnement des associations.

L'objectif fondamental est de voir comment on peut élargir l'espace démocratique pour tous les acteurs impliqués (apprenants, bénévoles et permanents). Pour l'auteur, au centre de la réflexion sur la participation (via les pratiques collaboratives), il y a la question du pouvoir. « *Il est important, dans une perspective d'élargissement de l'espace démocratique, que les groupes populaires se donnent les structures qui leur permettent d'assurer le développement du plus grand nombre de pouvoirs possible, afin que les personnes et catégorie de personnes impliquées puissent vraiment prendre en charge leurs intérêts, et qu'elles puissent également prendre pleinement leur place dans la société.* » (p. 21).

Le chapitre 5, intitulé *La gestion démocratique des ressources humaines* (pp. 69-88), s'avère particulièrement nourrissant pour tout acteur de l'associatif. L'auteur y déclare que « *la question des rapports humains dans l'entreprise est essentiellement abordée sous l'angle des conditions d'amélioration de la productivité. (...) Dans un groupe populaire, il est évident que si toutes ces qualités individuelles sont importantes, il faut aussi, et surtout, insister sur le travail collectif, en équipe.* » (pp. 70-71).

Bien que déjà ancienne et ne traitant pas principalement de la question du travail collaboratif, cette publication est particulièrement intéressante car elle donne une dimension philosophique et politique à la nécessité de travailler en équipe dans un cadre démocratique et associatif. À ce titre, elle contrebalance tous les écrits qui ont une approche en termes de dynamique de groupe, de management ou, au mieux, d'efficacité pédagogique.

Accessible en ligne : [http://bv.cdeacf.ca/RA\\_PDF/2686.pdf](http://bv.cdeacf.ca/RA_PDF/2686.pdf)

CORRIVEAU Lise, LETOR Caroline, PERISSET BAGNOUD Danièle, SAVOIE-ZAJC Lorraine (sous la dir. de), **Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation. Processus, stratégies, paradoxes**, De Boeck, Perspectives en éducation & formation, 2010, 198 p.

Cet ouvrage analyse différentes modalités de mise en œuvre de la collaboration, les conditions favorables pour qu'elle se produise de même que les difficultés que rencontrent les acteurs. Les diverses recherches ont été effectuées au sein d'établissements scolaires et de formation de quatre pays francophones (Belgique, Canada, France et Suisse). Les auteures s'interrogent particulièrement sur les mécanismes fondamentaux de la collaboration dans des établissements de niveaux d'enseignement primaire, secondaire et supérieur, et à différents paliers (personnel de direction, enseignants et élèves). Elles s'intéressent notamment aux contextes qui facilitent ou inhibent son développement, aux processus qui sont partie intégrante de son évolution, aux stratégies mises en œuvre pour la mettre en place, la maintenir, l'enrichir, à ses produits et à ses finalités, tout en soulevant les limites, les difficultés et les obstacles qui l'entravent. Par ses apports conceptuels, empiriques et pragmatiques, cet ouvrage permet de comprendre et d'agir sur les phénomènes en jeu dans le travail collaboratif en milieu scolaire et de formation.

> Pour une présentation plus complète, voir l'article de Michel GRANGEAT, in *Revue française de pédagogie*, n° 175, avril-juin 2011, <http://rfp.revues.org/3128>



LETOR Caroline, **Comment travailler en équipe au sein des établissements scolaires ?**, De Boeck, Guides pratiques, 2009, 200 p.

Dans ce guide, Caroline Letor met à la disposition des équipes éducatives et pédagogiques, mais aussi des accompagnateurs de ces équipes, des outils pour faire le point sur les ressources dont chaque équipe dispose, sur les contraintes qui structurent ses actions, sur ce qu'elle veut et ce qu'elle peut mettre en œuvre ou développer en matière de travail collaboratif. Le but est de renforcer les compétences des équipes à partir de ce qu'elles connaissent : leur contexte et les compétences qu'elles ont développées au cours d'expériences passées. Il est aussi de donner l'opportunité de remise en question, de réflexion collective, et donc d'apprentissage collectif.

Les pages de l'ouvrage sont ponctuées de cadres théoriques qui attirent l'attention sur les conditions organisationnelles, pas toujours visibles mais dont il faut cependant tenir compte. Des vignettes d'exemples de pratiques et d'expériences viennent donner de l'épaisseur à ce guide et permettre aux lecteurs de s'approprier l'outil.

MARCEL Jean-François, DUPRIEZ Vincent, PERISSET BAGNOUD Danièle, TARDIF Maurice (sous la dir. de), **Coordonner, collaborer, coopérer : De nouvelles pratiques enseignantes**, De Boeck, Perspectives en éducation & formation, 2007, 208 p.

Un des mérites de ce travail collectif est d'analyser les relations entre les pratiques prescrites qui sont imposées par les systèmes éducatifs et ce que les auteurs appellent les pratiques actualisées, c'est-à-dire les pratiques mises en œuvre dans le quotidien des établissements scolaires. Les différentes études proposées mettent en évidence des tensions importantes entre pratiques prescrites et pratiques actualisées, qui traversent et marquent aujourd'hui la professionnalisation de l'enseignement en milieu scolaire. De l'ensemble des contributions se dégage l'idée qu'il ne suffit pas de décréter le travail collaboratif entre les enseignants pour qu'il devienne réalité.

Il existe une tension importante entre le travail en classe et les pratiques collaboratives. Les auteurs soulignent que la collaboration fait toutefois de plus en plus partie du quotidien de l'enseignant. Elles semblent liées à l'évolution actuelle de l'école et à la complexité de la scolarisation qui condamnent les enseignants à collaborer entre eux et à inventer de nouveaux modes de partage de leurs expériences, connaissances et compétences. Mais cette évolution se heurte à des contraintes telles que la charge de travail des enseignants et l'organisation du curriculum scolaire (divisions par matières, par année, hiérarchie des disciplines...) qui apparaissent incompatibles avec le modèle idéal du professionnel collaboratif. En résumé : les pratiques collectives fonctionnent dans la mesure où elles font sens pour les enseignants, où elles tiennent compte des contraintes et conditions de leur travail et où elles induisent un véritable partage. L'ouverture de l'école sur son environnement, la prise en compte de la complexité des situations et le choix de pratiques pédagogiques faisant appel à la créativité sont aussi des facteurs favorables au développement du travail collaboratif.

> Pour une présentation plus complète, voir l'article de Vincent CARETTE, in *Revue française de pédagogie*, n° 165, octobre-décembre 2008, <http://rfp.revues.org/1199>

MAHIEU Pierre, **Travailler en équipe**, Hachette Éducation, Pédagogies pour demain, 1992, 155 p.

En s'appuyant sur son expérience d'enseignant et de formateur, Pierre Mahieu donne aux enseignants de tous niveaux des pistes de réflexion et des techniques de base susceptibles de faciliter le travail collectif. La première partie du livre situe le travail d'équipe et propose une réflexion sur les conditions de mise en œuvre :

- Travailler en équipe, est-ce uniformiser ses pratiques ou gérer les différences ?
- Quels sont les domaines d'intervention des équipes, leurs marges de manœuvre ?
- Les équipes vont-elles bousculer les structures de pouvoir ?

L'ouvrage ne prétend pas répondre de manière définitive à ces questions, il désire seulement rappeler leur prégnance et leur nécessaire prise en compte.





La seconde partie présente les outils et dispositifs favorisant le travail de groupe. Ceux-ci ne constituent pas des modèles, ils sont à réadapter en fonction des besoins et des objectifs à atteindre.

La troisième partie, tout en insistant sur la mise œuvre de procédures de formation appropriées, propose différents dispositifs susceptibles de guider la réflexion, de conduire les réalisations et d'élaborer des outils d'évaluation ou d'autoévaluation.

L'auteur situe sa réflexion dans le champ de l'Éducation nationale française mais son propos reste pertinent et permet à chacun de partir de la confrontation et de l'analyse de ses propres pratiques afin de mieux construire les outils qui lui conviennent.

**MUCCHIELLI Roger, Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective, ESF, Formation Permanente, 2002, 196 p.**

Savoir travailler en équipe n'est pas inné. C'est une compétence qui se travaille car l'efficacité collective d'une équipe n'est pas seulement affaire de cohésion et d'organisation. Elle s'appuie sur des principes, des règles, une dynamique qui doivent être maîtrisés pour conduire à la réussite du travail d'équipe sur le terrain. Les questions suivantes y sont abordées : Quels sont les facteurs clés du travail en équipe ? Comment s'exerce l'autorité dans l'équipe ? Quel est son rapport à l'action ? Comment naît l'esprit d'équipe ? Même si le livre peut sembler orienté très 'management', on y trouve des références solides qui ont fondé les travaux les plus récents et ont inspiré les conseils actuels en matière de performance des équipes. Chaque équipe pourra s'en servir dans ses pratiques professionnelles tout en les adaptant à son environnement et à ses conceptions sociales.

L'ouvrage est divisé en deux parties : une première partie théorique, *Comprendre les enjeux*, est divisée en cinq exposés, tandis que la seconde partie, *Mettre en pratique*, propose un certain nombre d'exercices concrets.

**BROCH Marc-Henry, Travailler en équipe à un projet pédagogique, Érasme / Chronique sociale, Pédagogie Formation, 1999 (2<sup>e</sup> édition), 224 p.**

Cet ouvrage apporte des réponses aux interrogations pratiques des acteurs dans trois domaines. 1. L'équipe pédagogique : son fonctionnement, la façon de communiquer, de travailler ensemble, de créer une solidarité entre ses membres. 2. L'activité pédagogique de l'équipe : le projet et son suivi, l'animation du groupe en formation, les relations du groupe avec son environnement, la gestion de ses activités. 3. Les méthodes et les techniques : la conduite de réunion, les analyses, la prise de décision, les évaluations.

L'ouvrage engage le lecteur à une réflexion sur sa façon de communiquer, sur ses relations aux autres, au sens de la responsabilité collective et, par un retour au projet pédagogique, à la signification de l'action au service des élèves ou du groupe en formation. Il constitue un véritable mode d'emploi à destination des enseignants et formateurs qui conduisent et animent un projet de formation, tout autant qu'aux chefs d'établissement et organisateurs de formation pour la constitution des équipes et l'analyse/la réorientation de leur fonctionnement.

**Eduardo CARNEVALE**

**Centre de documentation du Collectif Alpha**

Ces ouvrages ont disponibles en prêt au  
Centre de documentation du Collectif Alpha :  
rue d'Anderlecht, 148 - 1000 Bruxelles  
tél : 02 540.23.48 - courriel : [cdoc@collectif-alpha.be](mailto:cdoc@collectif-alpha.be)  
Catalogue en ligne : [www.cdoc-alpha.be](http://www.cdoc-alpha.be)

