

Échange de pratiques au sein d'une équipe de travailleurs

Regard sur une expérience coopérative en alpha



Entre 2012 et 2014, une recherche-action a été menée à Lire et Ecrire Centre-Mons-Borinage sur l'articulation entre les objectifs d'émancipation de Lire et Ecrire, les enjeux d'intégration au marché du travail et ceux de l'apprentissage des savoirs de base¹. Dans son prolongement, l'équipe de la Régionale a décidé de mettre en place un projet d'échange de pratiques structuré, balisé dans le temps, organisé et animé avec le soutien d'intervenants extérieurs.

Par Anne GODENIR et Aurélie STORME

Texte écrit sur la base d'un entretien avec

Sophie FERREIRA, Laurent HANNECART et Nathalie ROZZA

¹ Aurélie STORME et Anne GODENIR, *Étude sur l'évolution des pratiques professionnelles d'une équipe de travailleurs en alphabétisation*, dans le cadre d'une recherche-action sur l'articulation entre les questions d'émancipation et d'intégration liées à l'alphabétisation, Lire et Ecrire en Wallonie, décembre 2014, www.lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/2014_12_16_etude_sur_l_evolution_des_pratiques_professionnelles_d_une_equipe_de_travailleurs_en_alphabetisation.pdf

CE PROJET S'EST INSCRIT dans une dynamique coopérative forte, source d'un renforcement des liens entre travailleurs et d'un esprit de co-construction des apprentissages et des pratiques. Il a en retour renforcé cette dynamique, l'étendant au-delà des moments spécifiquement alloués à cet échange de pratiques.

Dans le cadre d'un entretien avec Sophie Ferreira, Laurent Hannecart et Nathalie Rozza, trois formateurs de l'équipe, nous sommes revenus sur les conditions de mise en œuvre et les apports de ce projet d'échange de pratiques, en tant que mode de travail coopératif, ainsi que sur les difficultés rencontrées. L'entretien a aussi permis d'aborder l'intérêt d'une telle démarche, comme alternative ou complément par rapport aux dispositifs classiques de formation des travailleurs.

Cet article synthétise les différents éléments discutés lors de l'entretien et les étaye par une mise en perspective contextuelle, dans l'optique de partager cette expérience coopérative au-delà de la Régionale, et éventuellement de donner une impulsion à la mise en route de ce type de projet dans d'autres équipes. L'article inclut également quelques propos des travailleurs, extraits de l'entretien.

L'échange de pratiques : pourquoi, comment ?

Si l'échange d'expériences est a priori une activité essentielle du travail d'équipe, il est souvent différé, reporté *sine die*, et ce pour des raisons à la fois organisationnelles et interpersonnelles. Les questions administratives et le suivi des apprenants tendent à prendre une part importante des temps de concertation entre travailleurs et l'exposé d'une pratique pédagogique est souvent vécu comme une prise de risque. Pourtant ces échanges, lorsqu'ils sont bien cadrés, sont appréciés par les travailleurs.

Les objectifs

Trois objectifs ont principalement guidé la mise en place de ce dispositif.

Le **premier objectif** consiste à mettre en lumière et réfléchir collectivement au sujet de pratiques déjà expérimentées qui répondent au questionnement

posé dans la recherche-action – comment articuler apprentissage des savoirs de base, émancipation et intégration en alphabétisation. Cette réflexion à partir du vécu concret du travail de terrain permet d'enrichir la pratique de chacun, en questionnant, comparant, explorant les objectifs sous-jacents.

Un **second objectif** consiste en l'appropriation des notions et concepts théoriques qui ont été découverts et utilisés dans le cadre de la recherche-action, afin de mieux les maîtriser pour pouvoir les utiliser comme références dans le travail quotidien. Il s'agit par exemple des différentes notions de l'entraînement mental (représentation, faits, opinions, contradiction dialectique,...), du cadre théorique qui distingue les différents types d'apprentissages (formels, non formels, informels), des concepts liés à la pédagogie du projet (finalités, buts, objectifs, moyens et méthodes).

Le **troisième objectif** consiste à prolonger la dynamique instaurée dans le cadre de la recherche-action – dynamique d'échanges entre tous les travailleurs de la Régionale, dans une atmosphère bienveillante et sécurisée, qui permet une prise de recul sur les actions et sur des questions de fond liées aux pratiques, ainsi qu'une connaissance et reconnaissance mutuelle du travail réalisé.

Bien qu'ayant lieu dans le cadre des réunions d'équipe, l'échange de pratiques n'est pas à proprement parler un dispositif structurel. À l'instar des décisions prises dans le cadre de la recherche-action, le groupe de pilotage² en concertation avec l'équipe décide de sa planification en fonction des envies et des disponibilités.

Le contenu

À ce jour, le travail s'est basé sur la présentation de deux pratiques, présentées par des membres de l'équipe. Lors d'une première rencontre, deux formatrices ont exposé la manière dont elles ont construit et mené avec les apprenants une évaluation de la journée du 8 septembre, Journée internationale de l'alphabétisation. Lors d'une seconde rencontre, deux autres

² Groupe composé de la direction de la Régionale, de deux travailleuses du pôle 'Recherche et développement' de Lire et Ecrire en Wallonie, et d'un animateur praticien en entraînement mental, détaché par la Province du Hainaut.

formateurs ont présenté l'évaluation d'un module de formation, menée avec les apprenants, et le prolongement qui en a été fait dans le cadre de la formation. Les deux expériences portent donc sur des pratiques de formation, mais le dispositif d'échange est ouvert à toutes les formes de pratiques d'alphabétisation, qu'elles concernent les fonctions de formation, mais aussi d'accueil, d'orientation, de sensibilisation,... – le seul critère contraignant étant qu'elles doivent impliquer un contact avec les apprenants.

Le choix des démarches présentées a été fait par le groupe de pilotage du dispositif d'échange de pratiques, sur base des points d'intérêt émergeant en réunions d'équipe. De notre rencontre avec les trois formateurs est ressorti le souhait de bénéficier d'un dispositif quelque peu plus formalisé pour faire émerger les questions, le type de pratiques sur lesquelles on souhaiterait travailler.

Le déroulement

Chacun des échanges se déroule comme suit :

- Présentation brève d'une pratique par deux travailleurs.
- Temps de questions/réponses : tous les membres de l'équipe sont invités à poser des questions permettant d'élargir la représentation de la pratique.
- Temps de réflexion analytique en sous-groupes : analyse de la pratique, sous l'angle des notions de la pédagogie du projet, qui a été abordée lors de la recherche-action.
- Temps de réflexion collective sur base du travail des sous-groupes.

Selon les trois travailleurs rencontrés, le fait de pouvoir s'appuyer sur un déroulement systématique, connu d'avance, est rassurant ; on sait dans quoi on s'engage. On verra plus loin, sous le titre *Des facilitateurs* (pp. 25-27), l'importance du cadre et des balises qui sont rappelées régulièrement.

L'animation

Un animateur en entraînement mental détaché par la Province du Hainaut et les travailleuses du pôle 'Recherche et développement' de Lire et Ecrire en Wallonie, qui avaient précédemment animé le processus de recherche-action, sont en charge de l'animation de l'échange de pratiques, apportant

respectivement un soutien méthodologique, et un point de vue global par rapport au Mouvement Lire et Ecrire et aux différentes politiques dans lesquelles s'inscrit son action.

Il apparait important, toujours selon nos trois interlocuteurs, que l'animation des échanges soit prise en charge par des personnes extérieures à l'équipe, et ce pour différentes raisons :

- Cela permet de garantir la liberté de parole des participants.
- Cela permet d'aller dans le détail de l'analyse des pratiques parce que les animateurs poussent à l'explicitation, de par leur position 'naïve', en tant que travailleurs externes à l'association. *« Quand on est juste entre nous, il y a une part d'implicite qui reste. »*
- Pour l'un des formateurs, cela nécessite aussi une concentration accrue parce que les rencontres d'échange de pratiques sortent de la 'routine' des réunions hebdomadaires habituelles.

Apports, facilitateurs et limites

En référence aux travaux de Jean-François Marcel et de ses collègues sur les différentes formes de travail collectif³, nous identifions le dispositif d'échange de pratiques comme proche du modèle coopératif, où non seulement les personnes partagent un but commun et mutualisent leurs ressources, mais où il existe également une certaine interdépendance entre les travailleurs, ainsi qu'une quête d'articulation entre les pratiques, bien que cette articulation ne soit pas encore totalement aboutie dans le processus mis en place à Lire et Ecrire Centre-Mons-Borinage.

Des apports

Cet esprit coopératif est, ainsi que l'observent les trois travailleurs, à la fois source d'épanouissement dans leur travail, en termes de bien-être et de sentiment d'appartenance à une équipe, mais aussi source d'accroissement de leurs savoirs et compétences, ainsi que facteur contribuant à une plus grande cohérence des pratiques, et donc à la qualité du travail accompli.

3 Voir article précédent.

« Si on ne se programme pas des moments d'échanges, on néglige malheureusement souvent cet aspect important du travail. »

Les opportunités d'échanges entre collègues sur leurs pratiques et leurs intérêts se font rares aujourd'hui car les travailleurs se sentent souvent dans l'urgence pour préparer les contenus de formation, alimenter les rapports d'activités divers, gérer le travail administratif, assister à des réunions... Si des temps collectifs existent, ils sont principalement consacrés aux situations et problématiques des apprenants, et moins à la dynamique d'équipe et aux pratiques de travail.

« En tant que formateur, on est parfois isolé, et on n'a donc pas toujours la possibilité de questionner nos collègues sur des sujets qui nous interpellent. »

Dans ce contexte, l'échange de pratiques constitue une opportunité de prendre de la distance par rapport aux activités quotidiennes et de mener une réflexion collective qui s'avère finalement rassurante. La confrontation de ses pratiques avec celles des autres fait en effet apparaître des difficultés communes, donne des idées de solutions, conforte certaines orientations prises, permet de creuser certains questionnements... La réflexion commune permet d'aborder des questions qui ne sont pas spontanément approfondies dans les espaces de travail habituels.

« Je fais partie d'une équipe, je ne suis pas un élément isolé quelque part, il y a un travail collectif qui est fait. »

Les échanges font prendre conscience qu'on est membre d'une équipe qui poursuit les mêmes finalités. La dynamique s'étend au-delà des moments d'échange de pratiques, ce qui contribue à la cohésion et au sentiment de ne pas être isolé, à la confiance mutuelle et à l'impression d'être soutenu. Cela engendre, selon l'un des formateurs, un sentiment agréable.

Ces moments d'échanges donnent aussi un sentiment de satisfaction et de motivation parce qu'ils permettent de prendre du recul et de se rendre compte des actions menées par d'autres, des résultats atteints, des modes de travail qui fonctionnent.

« C'est un enrichissement professionnel. »

L'échange permet de développer ses compétences et connaissances, d'une part parce que les pratiques présentées donnent des idées de styles d'animation, d'outils ou de méthodes à utiliser, de thèmes à aborder ; d'autre part parce que l'échange et les discussions stimulent les questionnements, l'analyse, la créativité, la prise de recul par rapport aux actions, au moyen d'outils théoriques qu'on approfondit dans le travail d'analyse, tels que l'entraînement mental ou les notions de la pédagogie du projet.

« Quelle que soit leur fonction, toutes les personnes de l'équipe retirent des éléments et cela engendre plus de cohérence entre les différentes fonctions. »

L'échange de pratiques amène enfin les différents membres de l'équipe, quelle que soit leur fonction, à mieux connaître le travail des collègues, leur pertinence et les principes qui les guident. Cela favorise une vision globale, permettant à tout travailleur de mieux orienter les apprenants vers les collègues, en fonction des demandes qui sont adressées. Cela permet aussi une plus grande cohérence des pratiques parce que des liens sont tissés entre les différentes fonctions, et dès lors entre les différentes missions (accueil, orientation, formation, sensibilisation, développement partenarial, gestion administrative et financière...) – on comprend mieux en quoi elles s'articulent et comment favoriser la cohérence entre elles.

Des facilitateurs

« Il faut un cadre bien précis, il faut une bonne organisation pour que ça se passe bien. »

Il est apparu qu'un processus qui peut à priori paraître évident à mettre en œuvre est en réalité loin d'aller de soi, non seulement parce que le temps manque pour se poser et prendre du recul sur les pratiques, mais également parce que cela nécessite de créer un cadre qui garantisse des échanges constructifs dans lesquels on ne porte pas de jugement.

Unaniment, les trois formateurs rencontrés ont exprimé ce besoin de 'structure' pour l'échange de pratiques, se traduisant notamment par les éléments déjà évoqués plus haut : des objectifs clairs, une thématique concrète ancrée dans le travail de terrain et susceptible de rencontrer l'intérêt de tous,

un déroulement bien défini des rencontres qui permet de poser un cadre sécurisant, et *in fine* une animation extérieure.

À ces éléments s'ajoute l'importance de la mise en place préalable d'un climat de confiance et de bienveillance au sein de l'équipe. Dans la Régionale de Lire et Ecrire Centre-Mons-Borinage, les fondations d'un tel climat ont pu être mises en place dans le cadre du processus de recherche-action, de par les référents communs qu'elle a apportés (en termes d'interprétation de certains concepts, d'outils et de méthodologies, de références théoriques) et les principes sur lesquels elle s'est appuyée. Dans le prolongement, et pour renforcer ce climat de confiance et de bienveillance, des balises ont été établies par les animateurs externes en début du projet, en se référant notamment aux travaux de De Peretti et de ses collègues⁴ :

- On avance progressivement, au rythme où les échanges se font, sans pression.
- On a le droit de ne pas savoir, d'être incertain, de ne pas pouvoir répondre à toutes les questions posées par rapport à une pratique qu'on présente.
- Les questions à priori 'évidentes' peuvent aider à expliciter la pratique – il n'y a pas de bête question.
- L'objectif n'est pas de juger les pratiques présentées, mais de les creuser, pour mieux les cerner, les comprendre, les analyser.

Le climat de confiance a aussi été favorisé par la posture adoptée par la direction – une posture bienveillante, neutre et sans jugement.

Un autre facilitateur mentionné est lié à l'intérêt préalable des participants pour le travail collectif: il doit y avoir un souhait de coopérer, sans quoi l'échange de pratiques ne peut faire sens pour les membres de l'équipe.

Enfin, des éléments de type plus organisationnel ont été identifiés comme favorisant la bonne mise en œuvre de l'échange de pratiques :

- Le fait de pouvoir consacrer un certain temps à préparer la présentation de sa pratique (le temps nécessaire est estimé à environ 4 heures), à la formaliser par écrit pour soutenir la présentation orale.

⁴ André DE PERETTI, Jean-André LEGRAND, Jean BONIFACE, *Techniques pour communiquer*, Hachette Éducation, 1994, p. 96.

– Le fait de présenter une pratique en binôme plutôt qu’individuellement, ce qui à la fois est rassurant et permet de se compléter, d’être plus clair et plus exhaustif dans le partage de l’expérience. Cela induit par ailleurs un travail préalable d’échange et de questionnement mutuel entre les deux travailleurs qui présentent.

Des difficultés et limites

Se lancer pour présenter sa pratique reste considéré comme *«un moment où l’on s’expose, et donc une prise de risque»*, ainsi que l’expriment les trois formateurs qui témoignent des doutes qu’ils ont ressentis avant leur présentation – est-ce que ce qu’ils prévoyaient de dire ou la manière dont ils prévoyaient de le faire était la bonne ? –, bien qu’aucune contrainte stricte ne leur était préalablement imposée.

Au-delà, ils soulèvent également la difficulté de ne pas pouvoir répondre instantanément et/ou de manière exhaustive à toutes les questions posées par leurs collègues ou les animateurs. Bien qu’il soit communément admis que certaines réponses ne puissent être apportées immédiatement, notamment parce qu’elles nécessitent un travail de remémoration ou de construction de la pensée, il reste un sentiment de crainte par rapport à l’idée de se retrouver face à une ‘colle’, une question à laquelle on ne peut répondre et qui peut apparaître comme une faille. Ce constat ne fait bien sûr que renforcer l’importance du cadre et de la répétition des balises qui favorisent l’établissement d’un climat sécurisant et bienveillant.

En termes de limites, les travailleurs de la Régionale pointent le manque de temps pour couvrir l’ensemble des réflexions lors des échanges de pratiques, amenant généralement un sentiment de ‘rester sur sa faim’ par rapport aux questionnements que font émerger les discussions et qui ne peuvent être creusés en profondeur.

La complémentarité de l'échange de pratiques et de la formation

En lien avec les apports identifiés pour un travail coopératif telle que l'échange de pratiques, l'entretien nous a menés à comparer ce dispositif avec les formations continuées de type 'classique', c'est-à-dire externes, auxquelles tout travailleur participe ponctuellement. Trois points de vue différents se sont dégagés.

Selon le premier point de vue, ce type de travail coopératif est une véritable alternative aux formes classiques de formation. Le travail coopératif sous la forme d'un échange de pratiques a l'avantage de permettre aux travailleurs d'aborder de nouveaux outils, méthodologies, stratégies et contenus, de manière directement ancrée dans la réalité de terrain, car cela se fait en équipe, avec les collègues et en lien avec le travail quotidien. Il y a donc un gain de temps et d'énergie par rapport au fait de suivre une formation 'externe', puisque d'une part cela n'exige pas de se déplacer dans un autre lieu, et d'autre part le transfert des acquis se fait plus vite, les outils et contenus étant abordés en lien direct avec le contexte professionnel. *« En formation, on est en jeu de rôles; avec l'échange de pratiques, on est dans le réel. »*

Selon le deuxième point de vue, l'échange de pratiques apparaît comme un prolongement important des formations de type classique. Si ces dernières permettent d'asseoir les fondements d'une méthodologie, d'un outil, d'une thématique, d'une manière de travailler, leur mise à l'épreuve du terrain suscite ensuite des questionnements qu'il est utile de partager avec ses collègues dans le cadre de l'échange de pratiques. Celui-ci permet de confronter les points de vue, les manières de se représenter concrètement les démarches et de mettre en application les outils et méthodologies.

Selon le troisième point de vue, le parcours peut être inversé : c'est d'abord via le travail de terrain et dans des dispositifs de travail coopératif tels que l'échange de pratiques ou un autre type de travail de groupe que de nouvelles méthodes et outils sont découverts. Pouvant observer concrètement la pertinence de leur mise en œuvre dans le domaine de l'alpha, on ressent alors le besoin d'en développer la maîtrise en participant à des formations.

L'intérêt d'un tel cheminement réside dans le fait que le travailleur arrive en formation avec des attentes précises et que des liens peuvent plus rapidement être établis entre la pratique et la théorie.

Conclusion

Les trois formateurs rencontrés soulignent unanimement le caractère enrichissant de la dynamique collective qui soutient les apprentissages dans des dispositifs de travail coopératif tels que l'échange de pratiques. Cette dynamique stimule l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences dans le cadre de ces dispositifs, mais aussi en dehors lorsque la perspective de les partager avec d'autres est prégnante.

«L'échange de pratiques, c'est travailler comme on travaille dans les groupes avec les apprenants, c'est construire ensemble.»

Au-delà, l'échange de pratiques, tel qu'il a été mis en place dans la Régionale de Lire et Ecrire Centre-Mons-Borinage, s'inscrit dans les valeurs et les principes qui fondent le Mouvement Lire et Ecrire. Il apparaît en effet comme un dispositif visant et permettant une coconstruction des apprentissages à partir des expériences et ressources des personnes qui y participent, et ce dans une perspective de participation et d'émancipation. Il induit aussi plus de solidarité entre les travailleurs, via les opportunités de coopération et d'échanges qu'il implique et le climat qu'il contribue à mettre en place au sein de l'équipe.

Anne GODENIR et Aurélie STORME – Lire et Ecrire en Wallonie

À partir des propos recueillis auprès de
Sophie FERREIRA, Laurent HANNEGART et Nathalie ROZZA
Lire et Ecrire Centre-Mons-Borinage