

## Quand l'approche holistique des situations d'apprentissage fait bouger les domaines d'intervention des différents professionnels, l'identité institutionnelle manteau d'Arlequin ou puzzle ?

---

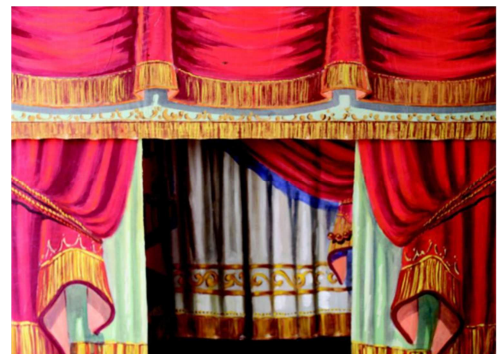
Ma contribution fait suite à l'exposé de deux situations concrètes où, pour faire face au décrochage scolaire, des dispositifs ont fait travailler ensemble des enseignants et des éducateurs. Dans ces deux situations, les choses ne se sont pas construites sans quelques difficultés et les rôles de chacun, enseignants et éducateurs, ont parfois été bousculés. Mon propos ne sera pas d'analyser ces deux expériences ou d'en apporter une autre différente, mais, du point de vue qui est le mien, à savoir, un observateur issu du terrain et prenant du recul, d'interroger ce que nous disent les scientifiques de différents horizons sur le travail conjoint de deux groupes de professionnels aux identités distinctes. Quels sont les lignes de forces, les tentations, les points d'attention à avoir pour travailler ensemble? Quelles conclusions pourrait-on tirer sur le rôle d'une institution comme Apprentis d'Auteuil pour favoriser ce travail commun ?

### Quelle est la question ?

Je ne vous cacherais pas que le titre n'est pas de moi à l'origine. Christine Rossignol, directrice du pôle scolarité et prévention du décrochage à Apprentis d'Auteuil en est l'auteur. Aussi, dans un premier temps, me laissant porter par la surprise de la découverte et avant d'entrer dans le fil de mon exposé, j'ai voulu définir quelques termes pour vérifier la bonne compréhension du sujet.

Le premier terme à définir est holistique. En grec « *holos* » signifie la totalité, l'entier. **L'approche holistique** utilisée dans le monde médical consiste donc à prendre en compte la personne dans sa globalité plutôt que de la considérer de manière morcelée dans une approche centrée sur un organe ou le(s) symptôme(s) d'une maladie. Pour notre compte, il s'agit donc de prendre l'élève dans la totalité de ces dimensions. Pour utiliser un terme propre à l'institution qu'est Apprentis d'Auteuil, il s'agit de conjuguer le couple Eduquer Former.

**Le manteau d'arlequin** est un ensemble constitutif de la scène à l'italienne, formé par deux châssis et une frise. Précisons que le tissu composant cet ensemble était autrefois peint de draperies en trompe-l'œil. Ceci évoque une composition issue d'un élément unique dont les différences ne sont que des peintures en trompe l'œil. C'est cette définition qui est retenue dans le propos qui suit plutôt que celui d'habit d'arlequin dont l'étoffe est composée d'éléments de forme identique et de couleur différentes.



**Le Puzzle** désigne le jeu de patience bien connu, composé d'un grand nombre de fragments découpés qu'il faut rassembler pour reproduire un sujet complet. Cette image est déjà forte puisque les éléments qui composent le puzzle s'assemblent par la force et que l'ensemble reste toujours fragile. Cependant, ce qui peut retenir aussi l'attention dans cette définition c'est l'étymologie anglaise de ce nom. « To puzzle » signifie en anglais « embarrasser ».



Ayant défini ces différents termes, on pourrait donc se poser la question un peu provocante : *Travailler ensemble, éduquer-former, un trompe l'œil ou un embarras ?* En d'autres termes est-il vraiment possible de faire travailler des éducateurs et des enseignants ensemble ? Les expériences évoquées précédemment nous ont montré que oui, et donc qu'est ce qui fait ce cela peut fonctionner ?

Après avoir observé dans le domaine médical les différentes façons de travailler ensemble, nous caractériserons ce qui rassemble et différencie les identités professionnelles des enseignants et des éducateurs. Dans ce contexte c'est la sociologie des organisations qui nous apportera enfin un éclairage sur l'organisation facilitant un travail ensemble. Après ce large panorama dans des disciplines variées nous tenterons de répondre à la question initiale.

### Quelle façon de travailler ensemble ?

Quand on parle de travailler ensemble, quelle façon de travailler envisage-t-on? Le monde de l'enseignement n'est pas le seul à faire travailler des équipes pluridisciplinaires ou pluri professionnelle autour d'une personne. Il est intéressant pour aller plus loin dans notre réflexion de revenir sur le détour par le monde médical. Les définitions qui suivent sont issues d'une présentation destinée à la formation des infirmiers.

#### La pluridisciplinarité

Le nouveau Petit Robert (Edition 2008) définit une discipline comme : « l'ensemble spécifique de connaissances qui a ses caractéristiques propres sur le plan de l'enseignement, de la formation, des mécanismes, des méthodes et des manières ». Les mathématiques, le français, le sport sont donc à ce titre des disciplines.

**Refe Colet** nous dit que « Les disciplines évoluent autour de connaissances et de savoirs scientifiques alors que les professions exploitent ces savoirs pour en déduire des compétences et attitudes ».

Dans le monde scolaire, la discipline est associée à la matière enseignée par une personne dont la profession est : enseignant. Si la problématique de la pluri-disciplinarité est intéressante dans le domaine scolaire, elle ne correspond pas à notre propos puisqu'elle ne touche qu'un seul métier, celui d'enseignant. Ce n'est donc pas cette approche que nous retiendrons.

#### La pluri professionnalité

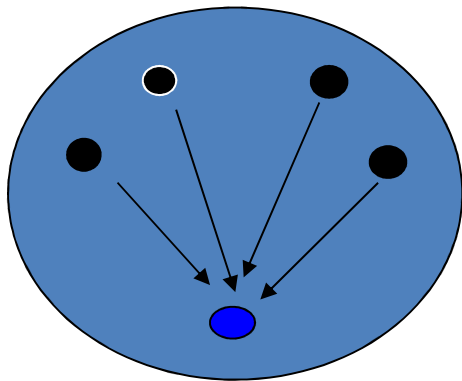


Figure 1 Pluriprofessionnalité

D'après Jean-Philippe Guihard<sup>1</sup>, la pluri professionnalité est « la mise en commun de différentes spécialités, chacune gardant sa spécificité, ses compétences ». Elle garantit l'identité professionnelle car elle cloisonne, protège chacune d'elle. Le schéma figure ... repris de document de formation des futurs infirmiers traduit bien une action centrée sur un individu mais sans interaction, sans relation entre les différents intervenants.

Si nous revenons au monde scolaire, le professeur de mathématique agit directement avec l'élève sans interagir avec l'enseignant d'histoire géographique et surtout sans contact avec l'éducateur scolaire. Evidemment toutes ces actions se feront sans contact avec la famille. Chacun apporte sa compétence de façon isolée.

On devine aisément la limite d'un tel modèle, qui, si l'on n'y regarde de plus près n'est pas si rare. Le jeune au centre des attentions est alors aussi, souvent, au centre des conflits. Ce n'est évidemment pas celui vers lequel nous désirons tendre.

#### L'inter professionnalité

Ce modèle, illustré figure 2, implique à la différence du précédent, des coordinations, des articulations entre les différents intervenants pour pouvoir fonctionner

<sup>1</sup> Formateur pour AFPE (Association de Formation professionnelle des professions éducatives) auteur du document utilisé pour préparer cet article.

La collaboration interprofessionnelle est définie comme l'ensemble de relations et d'interactions qui permettent à des professionnels de mettre en commun, de partager leurs connaissances, leur expertise, leur expérience pour les mettre de façon concomitante au service des clients et pour le plus grand bien de ceux-ci. C'est évidemment ce modèle qui est privilégié dans le monde médical.

C'est aussi le mode de travail qui apparaît le plus efficace dans le monde scolaire notamment auprès des élèves en difficulté. Les exemples qui nous ont été rapportés précédemment appartiennent clairement à celui-ci et les processus, instances, réunions, procédures mis en place ont pour objectifs de permettre cet échange entre des représentants de professions différentes. AA porte cette volonté, nous pouvons en prendre à témoins l'axe 3 du projet stratégique : « Ensemble rendre AA plus agile et plus efficient »

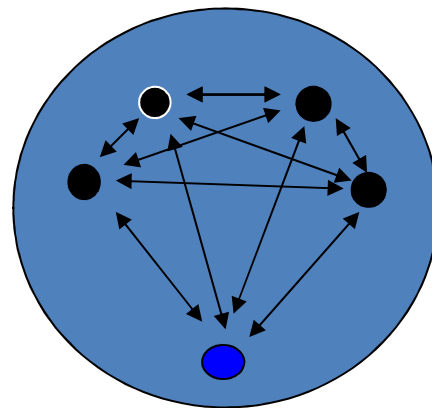


Figure 2 Interprofessionnalité

Si il apparait essentiel de créer des espace d'échange, est-ce si facile que cela dans le monde scolaire et à AA en particulier ? Pour filer la métaphore initiale, enseignant et éducateur sont-ils faits d'un même tissu que l'on a peint ou s'agit-il de pièces plus ou moins compatibles que l'on essaie de faire tenir ensemble de force ?

### Enseignant Educateurs des identités professionnelles qui s'opposent

Que nous dit la littérature scientifique au sujet de ces deux corps de métiers. Jean Pierre Pinel nous dit en 2001, dans un article intitulé ENSEIGNER ET ÉDUIQUER EN INSTITUTION SPÉCIALISÉE : APPROCHE CLINIQUE DES LIENS D'ÉQUIPE, en parlant des instituteurs et des éducateurs intervenant dans ces institutions, que : « Bien que les deux professions aient pour finalité l'aide à l'éducation et au développement des enfants, elles se sont constituées à partir de deux lignées institutionnelles distinctes. » (Pinel, 2001) Il précise même que : « Les recherches centrées sur l'histoire de l'Enfance inadaptée ont clairement montré que cette institution s'est fondée en opposition et en contre-modèle par rapport à l'Éducation nationale.»

Il continue son propos en précisant que : « il s'agit d'une opposition fondatrice, modèle/contremodèle, l'Enfance inadaptée étant chargée de traiter, sur le plan de l'imaginaire, les échecs, les ratés et les exclus de l'éducation et de l'enseignement ordinaire. » (Pinel, 2001). Le tableau ne semble pas favorable a priori.

Encore aujourd'hui quelles sont ces oppositions ?

En termes de formation, les professeurs sont issus d'un cursus universitaire supérieur. Cette tendance s'est renforcée il y a une dizaine d'années allant jusqu'à un niveau Master II (Bac +5). Ils passent ensuite un concours basé sur leurs connaissances disciplinaires avant d'être formés aux rudiments de leur futur métier. A contrario les formations menant aux métiers d'éducateurs passent par un concours initial de niveau bac et le cursus de formation alterne ensuite les apports théoriques et les stages sur le terrain.

Des différences de statut sont aussi sensibles. Dans les établissements d'Apprentis d'Auteuil, les enseignants sont des contractuels d'Etat dont le statut est proche de celui des fonctionnaires. Ils sont mis à disposition des établissements par le ministère de l'éducation nationale. Leur employeur étant l'Etat, c'est lui qui gère leur évolution de carrière même si les possibilités d'évolution sont peu nombreuses. Les éducateurs à l'inverse, ont des contrats de droit privé, leur employeur est la fondation Apprentis d'Auteuil. C'est elle qui gère leur carrière

En 2001, Michèle Gigue décrit les enseignants comme des « professionnels solitaires de la transmission du savoir » (Gigue, 2001), elle parle d' « une identité professionnelle enseignante centrée sur la classe et la transmission ». L'action de l'enseignant se déroule à l'intérieur de la classe. Il serait intéressant de définir le concept de classe plus profondément, ce qui pourrait faire l'objet d'un article à part entière (niveau, local

et groupe). L'enseignant apparaît, comme un professionnel du savoir dont les caractéristiques personnelles s'effacent derrière la technicité et le statut. Cependant c'est par cette médiation du savoir qu'il participe à l'éducation des jeunes qu'il a dans sa classe.

L'éducateur inscrit son action à contrario dans son bureau ou sur le terrain. Par essence cette action se déroule hors de la classe, en dehors de la salle de classe et du temps de la classe, pendant les périodes de non enseignement. Louis Levasseur et Maurice Tardif dans un article de 2005 qui étudie les rapports entre les techniciens des établissements et les enseignants au Québec, indiquent que ceux qu'ils nomment les surveillants « cherchent à axer leurs méthodes de contrôle disciplinaire moins sur la coercition que sur la négociation et une certaine conciliation. » (TARDIF, 2005) Ils précisent aussi que « Les techniciens en éducation spécialisée et en loisirs sont représentatifs d'un type de rapport à la fois informel, empathique et propice aux confidences que les jeunes souhaitent établir avec le monde adulte.» Le rapport est donc plutôt en mode individuel avec les jeunes et informel.

Face à ce constat de différence d'opposition, voire d'incompatibilité qu'est ce qui fait que ça peut marcher ? Quelle organisation, quel *contenant* permet à chacun de faire un pas vers l'autre pour se retrouver dans le modèle de l'inter professionnalité que nous avons évoqué précédemment ?

Je vous propose de faire cette fois, un tour dans le domaine de la sociologie des organisations. A quel type d'organisation pouvons-nous identifier ce couple « enseignant éducateur » au sein de nos établissements ?

### **Organisations hybrides**

Les sociologues nous proposent un modèle d'organisation qui pourrait bien se rapprocher de ce que nous venons de décrire. Ce sont les organisations hybrides. Ces organismes, issus généralement du monde de l'économie solidaire, sont par exemple les organismes de finance solidaire, les entreprises d'insertion. Par nature ces organisations « sont soumises à un pluralisme institutionnel qui renforce la multiplicité et les conflits entre logiques institutionnelles. » (Terrisse, 2012)

### **Quelles évolutions possibles des organisations hybrides ?**

Face à ces tensions ces organisations vont, d'après Emilie Bargues en 2015, (Bargue, 2015) adopter quatre comportements différents.

#### **Elimination du pluralisme.**

En niant l'intérêt de l'attente multiple des parties prenantes. Dans le cas d'une organisation hybride, cela revient à supprimer une logique institutionnelle et de facto entrainer la disparition de l'organisation. Pour Apprentis d'Auteuil, il faudrait imaginer éduquer sans former ou former sans éduquer et donc par là même la disparition d'Apprentis d'Auteuil dans sa forme actuelle.

#### **La compartimentalisation :**

Il s'agit de la création d'unités organisationnelles indépendantes pour répondre aux différentes problématiques. L'organisation tend donc à disparaître, ne combinant plus les deux logiques qu'elle traite distinctement. Pour Apprentis d'Auteuil, il faudrait imaginer une scission en deux organisations, l'une chargée d'éduquer, l'autre de former les jeunes sans lien entre les deux organisations. A terme on imagine la disparition d'une telle organisation.

#### **L'externalisation:**

Une organisation joue uniquement le rôle médiateur entre les différentes logiques. Elle se transforme progressivement en une plateforme qui propose des ressources externes. C'est à ces membres externes de faire face au pluralisme.

## L'institutionnalisation :

Il s'agit de la création d'une organisation singulière qui combine les différentes logiques institutionnelles. On assiste alors à l'émergence d'une personnalité organisationnelle autonome et unique. Cette personnalité organisationnelle devient un véhicule à partir duquel ses membres poursuivent leurs aspirations et idéaux.

Cette dernière stratégie qui est la seule plausible pour les organisations hybrides, ressemble bien à Apprentis d'Auteuil. Pour permettre au couple « Eduquer Former » de vivre, la Fondation s'appuie sur des valeurs fortes qu'elle rappelle régulièrement. Les fondamentaux rappelés en préambule du nouveau projet stratégique en sont un exemple.

## Institutionnaliser

Intéressons-nous à ce mécanisme décrit comme un double phénomène d'affermissement et d'approfondissement de l'identité organisationnelle.

J. Chevalier en ...nous dit que « l'institutionnalisation donne aux organisations une dimension nouvelle en les dotant d'une "personnalité" propre et en les faisant pénétrer plus profondément au cœur de la subjectivité individuelle » (CHEVALLIER)

Dans la suite de son article il précise: « L'activation des processus identitaires se fera notamment par le biais de la définition d'un projet visant à mobiliser et à fédérer les composantes de l'entreprise; plus encore que le contenu de ce projet, c'est le processus d'élaboration qui compte : la discussion qui est censée se dérouler à cette occasion est un moyen de "refonder" l'entreprise, en rendant tangibles, aux yeux de tous, les valeurs sur lesquelles elle repose, en réactivant les liens qui unissent ses membres, en traçant des perspectives d'actions communes. » (CHEVALLIER) Dans cet extrait on relit parfaitement le processus d'écriture d'un projet stratégique tel que vient de le vivre Apprentis d'Auteuil. Cette image conforte l'effort actuel de la Fondation sur le « penser agir ensemble », la particularité de notre institution étant de l'élargir à l'ensemble des parties prenantes.

En termes de management, « les membres de l'organisation mettent en place un management symbolique qui se traduit par une inflexion plus ou moins grande de l'identité des nouvelles recrues, les rendant compatibles ou pas avec les valeurs et la mission de l'organisation hybride. » (Bargue, 2015) E BARGUES, insiste ici sur l'importance des processus d'intégration des nouveaux arrivants. Si il est nécessaire que les acteurs aient des identités professionnelles différentes *pour les hybridée leur logique*, chacun est amené, tout en défendant son angle de vue à faire un pas, parfois à renoncer pour aller dans le sens de l'institution à laquelle il adhère. C'est peut-être un point d'attention particulier pour Apprentis d'Auteuil, un processus qui n'est peut-être pas immédiat. Cette idée d'hybridation rejoint elle aussi le concept d'interprofessionalité présenté précédemment.

## Alors manteau d'Arlequin ou Puzzle

En conclusion de ces éléments reposons nous la question initiale « Quand l'approche holistique des situations d'apprentissage fait bouger les domaines d'intervention des différents professionnels, l'identité institutionnelle manteau d'Arlequin ou puzzle ? ». Il paraît évident à ce stade de répondre ni l'un, ni l'autre. C'est plutôt l'image du patchwork que je retiendrai.

En effet, la réalisation d'un patch-work, nécessite une réflexion en amont. Le sujet ou le motif envisagé, sujet que l'on veut produire est imaginé avant la mise en œuvre. De même pour mettre le couple « éduquer former » en marche il faut avoir réfléchi en amont au projet mis en place. Pour qui, pour quoi faire, sous quelle forme ?

Cette analogie intéresse aussi parce que les pièces de tissu utilisées sont variées en couleurs, textures et formes. Et c'est pour cette variété et ces différences qu'elles sont choisies. Ensuite, pour pouvoir les

intégrer parfaitement au tableau il est souvent nécessaire de les redécouper, de les adapter. De même éducateurs et enseignants sont choisis parce qu'ils sont différents dans leur approche des jeunes. Ils n'apporteront pas le même regard, la même expertise, et c'est l'objectif. Ils devront cependant souvent renoncer à une partie de leur identité professionnelle initiale pour s'inscrire dans l'organisation en place. Il faudra accompagner ce changement et veiller à ce qu'il n'altère pas l'identité professionnelle ontologique.

Enfin et surtout, parce que les pièces sont maintenues solidement entre elles par un fil. Cet objet tiers est nécessaire mais souvent invisible. Ce fil, ce sont les fondamentaux, la mission, l'identité de l'organisation. On comprend alors l'importance du travail d'appropriation, d'adhésion au sens de ces fondamentaux par tous pour assurer la solidité de l'institution et la validité du projet.

### **Bibliographie**

Bargue, E. (2015). Gérer l'hétérogénéité institutionnelle via la socialisation et l'identité organisationnelle, le cas des organisations hybrides.

CHEVALLIER, J. (s.d.). IDENTITÉ, ORGANISATION, INSTITUTION.

Guigue, M. (2001). LES ENSEIGNANTS, PROFESSIONNELS SOLITAIRES DE LA TRANSMISSION DU SAVOIR ? « *Connexions* », pp. 85-96.

Pinel, J.-P. (2001). ENSEIGNER ET ÉDUIQUER EN INSTITUTION SPÉCIALISÉE :. « *Connexions* », pp. 141-152.

TARDIF, L. L. (2005). Les rapports professionnels entre les techniciens et les enseignants dans la division du travail au Québec. *Éducation et Sociétés*, pp. 169-188.

Terrisse, P. C. (2012). LE DISPOSITIF DE GESTION DES ORGANISATIONS HYBRIDES, RÉGULATEUR DE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES HÉTÉROGÈNES ? LE CAS DU CAPITAL-RISQUE SOLIDAIRE. « *Management & Avenir* », pp. 145-167.