



## Fédérer une équipe d'enseignants pluridisciplinaire

Diriger une section bilingue dans un établissement scolaire, c'est fédérer une équipe d'enseignants autour d'un projet novateur. Mener une démarche de gestion participative implique des compétences de planificateur et de gestionnaire autant que des qualités personnelles.

### Mots-clés

Projet d'établissement – management – leadership – compétence collective – agir professionnel

### Description

#### *Fédérer une équipe*

La gestion d'une équipe renvoie à deux dimensions fondamentales : le management et le leadership. Le management, c'est la capacité à planifier, à organiser le travail d'une équipe. Le leadership est une dimension plus personnelle : ce sont les savoir-être indispensables pour fédérer une équipe autour d'un projet. Le leadership, c'est *écouter, communiquer, déléguer et respecter*.

*Ecouter*, c'est laisser parler avant d'intervenir, prendre le temps de questionner, s'intéresser aux autres, à leurs réussites comme aux problèmes qu'ils rencontrent. C'est également savoir saisir les propositions. *Communiquer*, c'est être transparent mais aussi taire les informations qui doivent l'être. C'est annoncer au préalable mais aussi informer en aval sur

les réussites ou les échecs des projets. *Déléguer*, c'est faire confiance mais aussi encadrer et accompagner. Cela implique de permettre aux collaborateurs de développer leurs compétences. Enfin, *respecter*, c'est ne pas confondre individu et rôle social. C'est dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit. C'est reconnaître et exiger plus de soi que des autres.

### *Faire agir*

Agir dans un contexte professionnel implique quatre dimensions : savoir quoi, savoir comment, pouvoir et vouloir.

*Savoir quoi* renvoie à l'information et la communication. Faire ce qui est attendu par l'institution, c'est d'abord avoir l'information de ce qu'on doit faire, pour atteindre quel résultat et dans quel délai. *Savoir comment*, c'est avoir les compétences, être formé ou avoir l'expérience pour réaliser une tâche. Cela peut impliquer d'apprendre et de développer ses compétences. *Pouvoir*, c'est évoluer dans un contexte favorisant, qui permette réellement de réaliser les tâches attendues. On ne peut exiger d'un enseignant qu'il mette en œuvre une pédagogie axée sur l'oral s'il a cent élèves dans sa classe ! Enfin, *vouloir*, implique d'avoir envie, d'être motivé. La motivation est un concept complexe qui implique de nombreux paramètres et des stratégies individuelles.

### *Développer la compétence collective*

Etre compétent, c'est mettre à profit des ressources cognitives et matérielles pour réaliser une tâche en fonction d'un objectif et de contraintes et le plus souvent en interaction. Etre compétent implique également de prendre du recul sur ses propres pratiques, d'être *réflexif*. Mais la compétence n'est pas seulement individuelle. C'est également un processus collectif.

La compétence collective est supérieure à la somme des compétences individuelles. Fédérer une équipe c'est également faire travailler *ensemble* parce qu'une équipe fera toujours mieux que les personnes isolément. Cette dimension du travail collectif est difficile à mettre en marche ou à entretenir car elle ne dépend pas uniquement du leadership et du management. Certaines recettes peuvent cependant aider : mettre en place des lieux et des processus de dialogue ou encore mutualiser les ressources et les travaux de tous. Les enseignants gagneront beaucoup à s'observer les uns et les autres et à échanger sur leurs pratiques. Le travail d'équipe progressera également beaucoup si tout le monde partage ses

préparations de cours ou les activités créées.

## Recommandations

- Prendre le temps de discuter avec les enseignants, d'écouter leurs problèmes sans avoir de position systématiquement prescriptive.
- Organiser des groupes d'observation entre pairs et des réunions pédagogiques sans participation de la direction.
- Mettre en place une plateforme de partage de ressources. Inclure obligatoirement un processus de gestion et de contrôle.
- Trouver l'équilibre entre exigence et accompagnement. Responsabiliser et aider mais exiger aussi des résultats.

## Références

- Dossier sur le rôle du chef d'établissement à section bilingue sur le site [Le Fil du bilingue](#).
- Ressources sur le projet d'établissement sur le site de l'[ESENESR](#)
- Site du « [LabelFrancEducation](#) »