



Analyse et
transformation de
l'activité
collective de
pilotage en REP
et REP+

Vincent Grosstephan
Aix-Marseille Université

Yannick Lémonie
Cnam Paris

SÉMINAIRE « FAIRE
RÉSEAU EN
ÉDUCATION
PRIORITAIRE:
QUELS CONTENUS ?
QUELLE ANIMATION
? »

PARIS, 13.05.2023

Plan de la communication

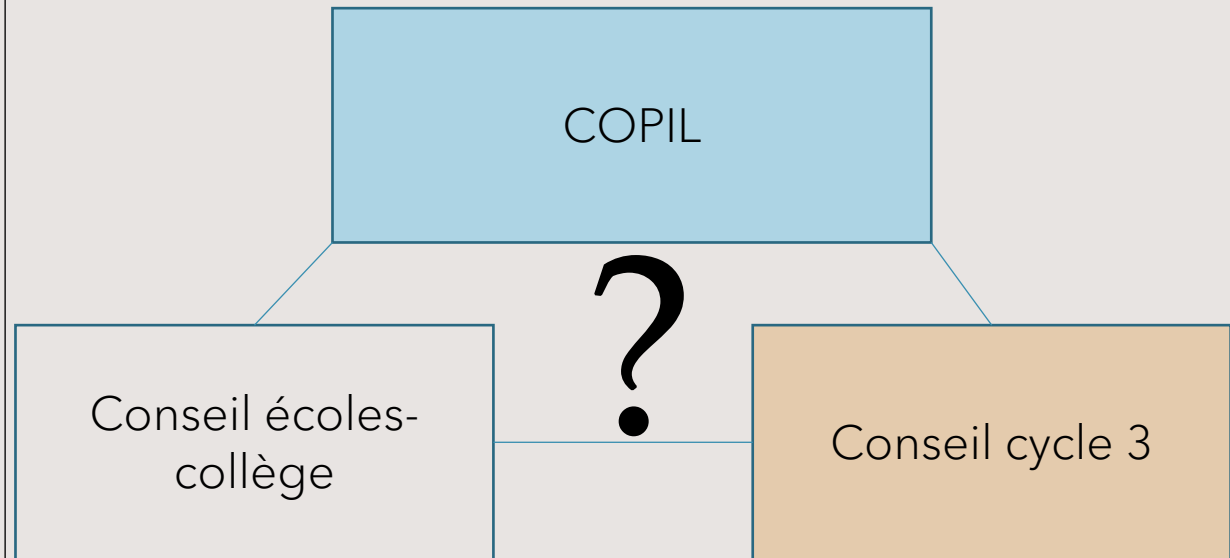
- 3 histoires de pilotage de REP et REP+
 - Une hypothèse sur les conditions de possibilité de développement d'une activité collective en REP et REP+...
 - Quelques éléments d'analyse
-

Histoire 1. L'ordre du jour du COPIL

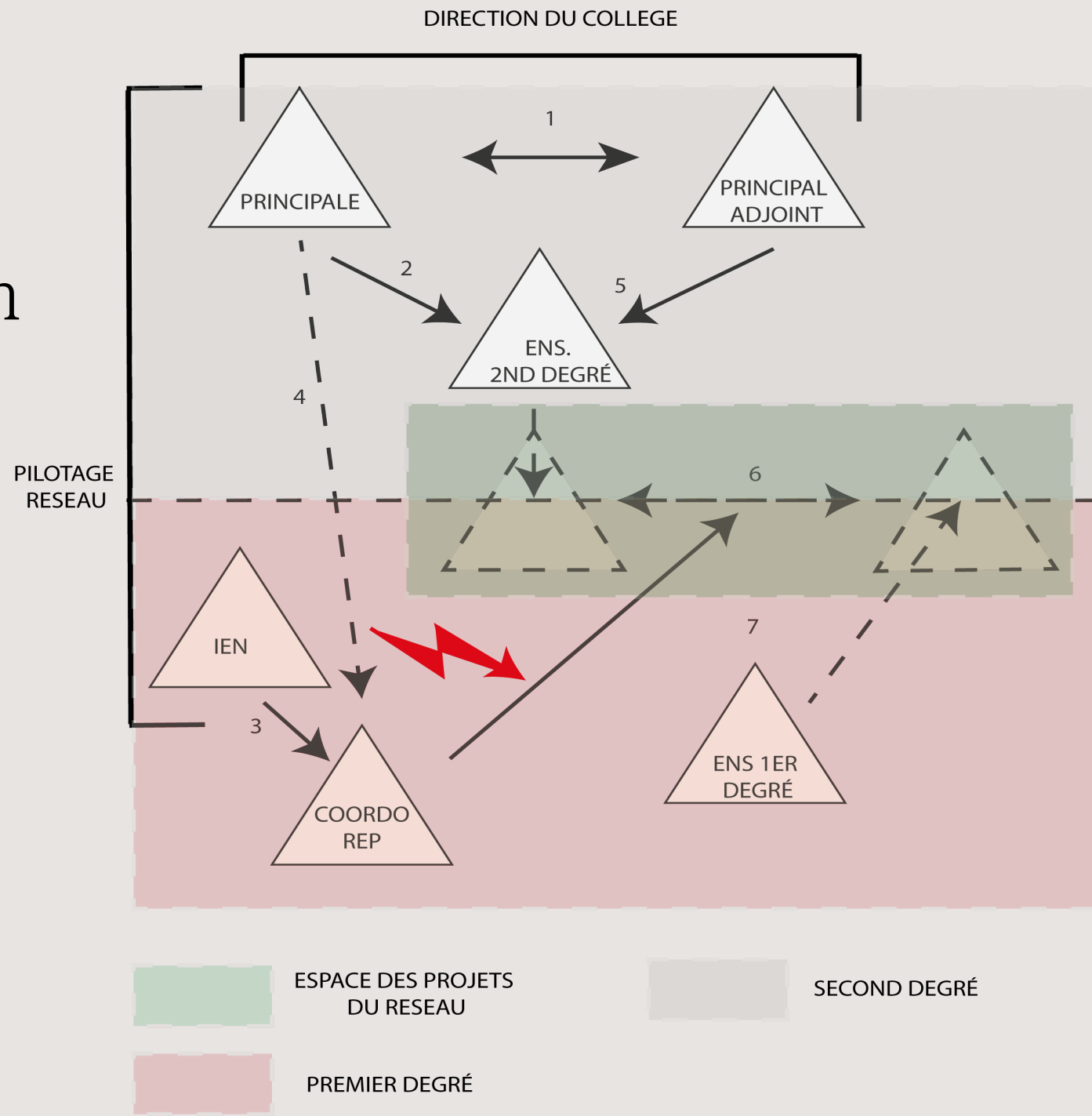


Une première surprise...

Des ordres du jours du réseau qui concernent essentiellement le cycle 3.



Histoire 2. Conflit et coercion au sein d'un comité de pilotage



Coordinatrice : Nous avons reçu un courriel du professeur de mathématiques. Ainsi, cinq enseignants veulent participer au défi mathématique qui concerne toutes les écoles de la ville. Et donc, le prochain comité de pilotage aura lieu le 4 décembre, toute la journée et donc j'enverrai en même temps que les professeurs, aux professeurs de votre collège, un mail pour leur demander de participer. Ils ont semblé très intéressés, très impliqués, donc ils seront invités à ce temps de travail le 4 décembre. Donc oui, ils sont invités. On leur donne des créneaux horaires et ils viennent quand ils veulent.

Principale : Oh oui, mais non ! Vous devez nous consulter avant. Ce n'est pas pas que nous soyons contre ce genre de réunion, mais nous avons besoin de savoir le plus tôt possible quand ils ne seront pas présents dans l'établissement.

IEN : Je pense que l'idée était de parler de leurs heures de sortie de classe. Mais il faut effectivement que la direction soit dans le coup pour qu'on puisse s'organiser.

Principale : (.) Pour que vous compreniez bien, les enseignants ne sont pas des électrons libres.

Coordinatrice : C'est donc à vous de définir leur disponibilité ce jour-là ?

Principale : Ce n'est pas non plus ce que je dis. Vous avez parlé du fait que vous allez leur proposer plusieurs créneaux. . .

Coordinatrice : Mais c'est toute la journée.

IEN : Mais en fait, il faut parler avec la principale avant.

Principale : Oui !

IEN : Il faut absolument que vous (le directeur) soyez dans le coup, que vous soyez sollicité pour ces questions.

Parce que pour que cela ne perturbe pas le collège et qu'en même temps c'est un travail institutionnel commun, il faut vraiment que vous (le coordinateur) soyez attentive à cela.

Coordinatrice : Mais il me semble que vous étiez dans la boucle de l'email que le coordinateur des professeurs de mathématiques a envoyé.

Principale : J'ai reçu ce courriel, mais ensuite...

IEN : En fait, il ne faut pas traiter directement avec l'enseignant.

Dans le premier degré vous pouvez le faire sans passer directement par les directeurs. Mais pour le secondaire, il faut d'abord en parler à la principale.

Coordinatrice : Mais...

Principale : Ecoutez, envoyez-moi l'e-mail et laissez-moi m'en occuper.

Coordinatrice : D'accord.

Histoire 3. Quelle place pour les directeurs et directrices d'école dans le pilotage du réseau ?



De la reconnaissance d'un problème de pouvoir dans l'activité de pilotage

IEN : (...) lors de la journée du 7 mars dernier, (...) j'ai trouvé cela intéressant quand on a eu ce travail sur les préoccupations. (...) Et je trouvais cela très intéressant justement, car on s'est rendu compte, au niveau du retour des directeurs d'écoles, leur regard sur ce qu'ils pouvaient exprimer du pilotage et comment ils le percevaient.

Principal (P) : Qu'est-ce qui en est sorti ? Moi, je n'y étais pas.

IEN : cette idée que, bien que l'on puisse penser que l'on partage une culture commune et que l'on essaye de ne pas être trop vertical, descendant, en fait il y a toujours cette distance hiérarchique qui fait que cette distance elle est là, [...] justement la parole de l'un n'est pas l'égal de la parole de l'autre. (...) alors que si on était sur un pilotage, je ne sais pas comment on pourra l'appeler partagé, horizontal dans le meilleur monde, la parole de l'un vaudrait la parole de l'autre.]

Une reconnaissance du problème non partagée et des directeurs d'école qui doutent de leur légitimité

P : C'est un peu dans cet esprit qu'on est quand on fait les copil,

IEN : Je ne crois pas.

P : c'est comme cela qu'on le ressent, que je le ressens. Chacun est force de proposition.

IEN : Au bout du compte c'est quand même nous qui prenons les décisions (...) on a déjà préparé en codir

P : ouais.

IEN : On vient, on a des propositions.

P : On est peut-être à la source de comment cela va se passer.

Directeur d'école 2 (DE2) : Parfois on l'attend aussi. Je ne sais pas si je peux l'illustrer avec l'exemple du conseil de cycle 3 de l'autre jour [...]

on ne sait pas si on intervient, enfin on demande votre aval, on fait une proposition par rapport au stage interdegré, par rapport aux réponses de

Delphine et là je ne suis pas à l'aise [...] Je ne me sens pas légitime.

IEN : Eh ben si, il va falloir.

DE 3 : Moi non plus.

IEN : Ca vient, ça vient, il y a l'émergence du fait que la parole, le point de vue, la parole du terrain, d'un directeur d'école, ou d'une directrice,

sont pris en compte dans la formation, et dans la direction que l'on donne à la formation inter-degré. Je pense que cela devient intéressant, parce

que cela participe justement à l'appropriation d'une culture commune, c'est-à-dire qu'au départ ce n'était pas forcément la direction que l'on

aurait donnée.

Chercheur (CH) : Dans l'atelier avec les directeurs d'écoles c'était une vraie question à savoir est-ce qu'ils se sentent pilotes ou pas ?

IEN : Est-ce qu'ils s'autorisent en fait ? Est-ce qu'on les autorise, voilà ?

CH : C'est important cette question de l'autorisation, est-ce qu'on s'autorise par exemple à prendre des initiatives ?

IEN : est-ce qu'on les autorise ? Mais oui, tout le monde ne s'autorise pas.

Conseiller pédagogique de circonscription (CPC) : On a l'habitude de vivre dans une société très hiérarchisée, on a l'habitude.

Le difficile accouchement de l'expression de leurs problèmes par les DE : oser la conflictualité

DE2 : [...] pour le pilotage, ce qui est compliqué c'est qu'on est souvent le maillon de quelque chose qui descend, qui est vraiment très vertical et où nous devons le faire devenir horizontal, pour essayer d'avoir l'adhésion de l'équipe. C'est vrai que ce n'est pas facile.

CPC : et puis le statut de directeur d'école est un statut qui n'en est pas un

DE1 : Et puis on est sur un dernier échelon aussi, c'est-à-dire qu'on a aussi les mêmes préoccupations que chaque professeur [...] Et puis on est seuls finalement aussi (...) C'est vrai que ce n'est pas pareil au collège où il y a plusieurs acteurs, administratifs, pédagogiques (...) Or, nous, que ça vienne du collège, de l'inspection, des conseillers pédagogiques, au final c'est toujours la même personne qui va centraliser la chose et qui va devoir divulguer l'ensemble...

Vers un affranchissement d'une division verticale du pouvoir ?

DE1 : [...] C'est vrai que toutes ces réunions-là (LC) font que moi, personnellement, je me sens plus pilote parce que je comprends plus de choses, qu'on entend plus de choses aussi. Après, il y a encore des fois où on n'est pas présents et donc du coup il y a encore des zones d'ombre

[...]

P : Peut-être qu'on peut envisager à l'avenir une consultation un peu plus logique, c'est à dire en amont plutôt qu'en aval parce que c'est vrai que quand on fait nos comités de direction on est en comité vraiment très restreint, on va plus commencer à poser des jalons entre nous et imaginer les pistes de travail. Peut-être qu'il faudrait...

IEN : ... qu'il soit davantage participatif en fait.

P : voilà.

Une hypothèse principale...

Le développement du pouvoir d'agir collectif dépend notamment

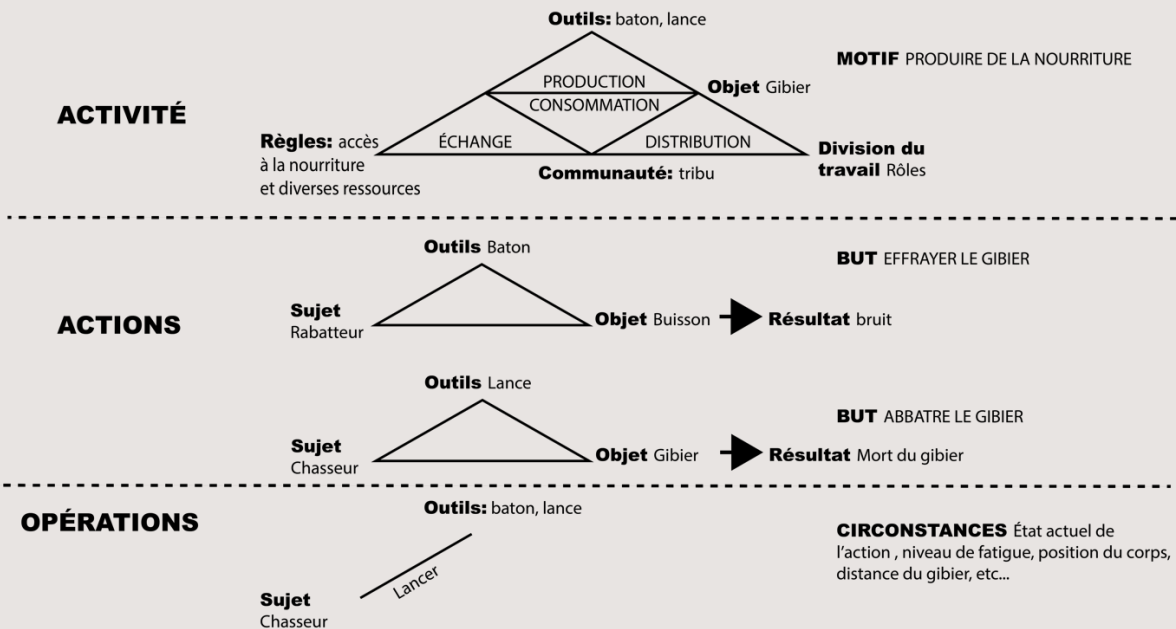
(1) des rappports sociaux de pouvoir en jeu qui peuvent constituer soit un empêchement à ce développement soit un catalyseur

(2) et de la distribution du contrôle de l'activité du réseau

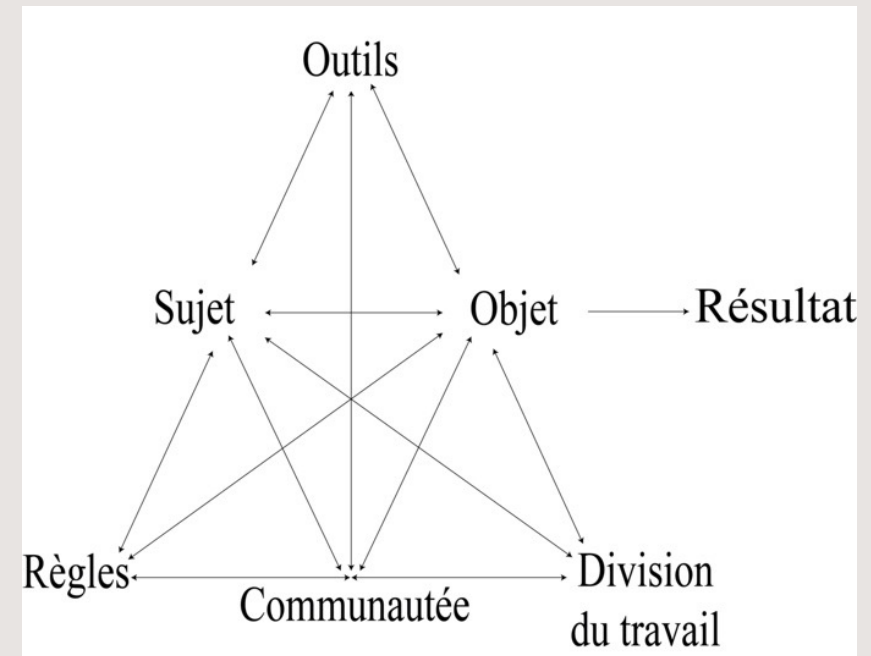
Quelques éléments d'analyse

La dimension collective de l'activité

- La structure hiérarchique de l'activité chez Léontiev (1976)



- Les système d'activité chez Engeström (1987)



(...) c'est précisément l'activité des autres hommes qui constitue la base matérielle objective de la structure spécifique de l'activité de l'individu humain (...) (Léontiev, p. 68)

Formes de pouvoir et intervention

- **Pouvoir épisodique:**
 - Expression de force et de coercition
 - Manipulation des conflits
- **Pouvoir systémique**
 - Formes de domination
 - Subjectification

