

Accompagner le changement... et changer l'accompagnement en éducation scolaire

Collaboration entre chercheurs, syndiqués et militants en France



Richard ETIENNE

Université Paul Valéry Montpellier 3 – LIRDEF EA 3749

Travail, Formation, Professionnalité

avec la participation de Françoise Sturbaut, Éducation & Devenir

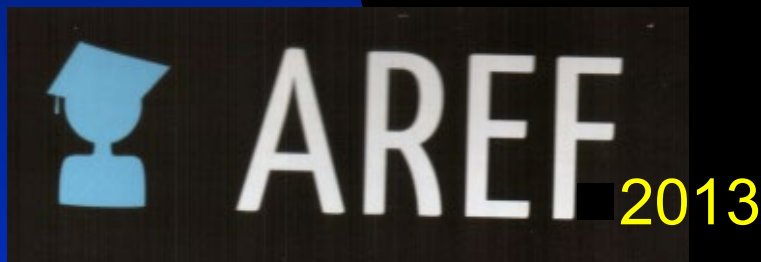
et de Philippe Vincent, SNPDEN-UNSA



La tonalité générale des entretiens avec les chefs d'établissement, même s'ils évoquaient des difficultés, était plus celle d'une épopée, alors que celle des enseignants se rapproche souvent davantage de celle de la tragédie.

Barrère, 2012, p. 11

AVEC L'AIDE ET LE SOUTIEN DE



Association pour la Recherche en
Éducation et en Formation

Introduction

- **L'éducation scolaire, une tradition régaliennne en France**
- **Un personnel de direction tardivement reconnu (1988)**
- **Une autonomie des établissements limitée bien que proclamée (1983 et 1989)**
- **Une formation confiée à un service dépendant de deux ministères et dirigé par une inspectrice**
- **Le défi de la recherche**

Plan de l'intervention

- 1. Une éducation scolaire plus proche de l'obéissance que du pilotage par la recherche ?**
- 2. Des coopérations qui se mettent en place entre chercheurs, syndiqués et militants associatifs**
- 3. Quelques propositions pour développer une culture de la recherche en termes de changement et de son accompagnement**

**1. UNE ÉDUCATION SCOLAIRE PLUS
PROCHE DE L'OBÉISSANCE QUE DU
PILOTAGE PAR LA RECHERCHE ?**

1.1. Le sommet de la plus grande pyramide du monde coupé de la recherche

- « Il est créé à l'administration des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche, **un service à compétence nationale** dénommé « Institut des hautes études de l'éducation et de la formation ». **Ce service** est rattaché au directeur général des ressources humaines » (Arrêté du 24/12/2018, article 1)
- « L'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation a pour **mission de sensibiliser et de former aux questions d'éducation et d'enseignement supérieur** » (ibid., article 2)

1.2. L'autonomie limitée de l'éducation scolaire

- En 1982-1983, les lois dites de décentralisation avaient permis d'envisager l'autonomie des établissements scolaires secondaires qui doivent élaborer un projet (1989)
- Cela rejoint la création d'un corps de personnel de direction (pour le secondaire uniquement) en 1988
- Mais la création de l'Établissement public local d'enseignement (EPLÉ) donne un double rôle à son chef : représentant de l'État et président du Conseil d'administration (CA)

1.3. Mener des recherches collaboratives en EPLE ?

- Les sciences de l'éducation en France ont été créées en 1967 et ont attaché plus d'importance aux élèves et aux enseignants qu'au système lui-même
- Ce n'est qu'en 1989 qu'apparaît la première grande manifestation consacrée à l'établissement « *politique nationale ou stratégie locale* » (AECSE, 1990)
- Même si trois auteurs abordent la question du « *changement* » (*op. cit.* : Demailly, Gautherin et Sallabery), aucune recherche collaborative (Savoie-Zajc et Descamps-Bednarz, 2007) n'est citée
- Depuis Paty (1981), les chercheurs qui se concentrent sur l'établissement n'envisagent pas de le faire avec son personnel


1.4 La lettre au « *camarade ministre* » et ses effets

Pourtant, en 1982, Gabriel Cohn-Bendit avec sa lettre au « *camarade ministre* » obtient quelques moyens pour un lycée co-géré à Saint-Nazaire ; d'autres sont créés avec des projets propres : lycée autogéré de Paris, centre expérimental pédagogique maritime en Oléron, collège lycée expérimental d'Hérouville-Saint-Clair

1. Tous sont « *expérimentaux* » mais aucun ne repose sur une collaboration avec des chercheurs
2. Un glissement se produit avec des établissements qui se veulent « *innovants* » comme le collège Clisthène à Bordeaux ouvert en 2002 ; il intéresse surtout la presse (Cédelle, 2007) et les militants (CRAP, 2009)
3. Même dans le primaire, les recherches se font sans co-construction d'un projet avec les enseignants (Reuter, 2007)

1.5 Création des CARDIE et de la FESPI

- À la fin du XX^e siècle, la promotion de l'innovation, de l'autonomie des établissements et le maintien d'une volonté de « *changer l'école pour changer la société* » (slogan des *Cahiers pédagogiques*, à l'origine bulletin de liaison des « *classes nouvelles* » souhaitées par le plan Langevin-Wallon, 1947) aboutissent au constat suivant : l'École ne peut pas être son propre recours et il faut adjoindre à la formation des personnels de la recherche, de l'accompagnement et une forme d'ingénierie éducative. Chaque Académie (région) se dote d'une Cellule Académique de Recherche-Développement et d'Ingénierie Éducative (CARDIE)
- Voulant « *promouvoir une offre pédagogique alternative* » et « *contribuer à l'évolution démocratique de l'École* », des structures et équipes (17 à ce jour) se réunissent dans une Fédération des Établissements Scolaires Publics Innovants (FESPI – www.fespi.fr)



2. DES COOPÉRATIONS QUI SE METTENT EN PLACE ENTRE CHERCHEURS, SYNDIQUÉS ET MILITANTS ASSOCIATIFS

2.1 La question des conflits d'intérêt

- Les CARDIEs font un travail remarquable mais souffrent du défaut habituel du système éducatif en France et de sa culture endogène : les « *conseillers* » sont recrutés par la hiérarchie du système et, si la plupart du temps, ils effectuent du bon travail, ils n'ont pas la « *culture de recherche* »
- Les établissements expérimentaux ou innovants de la FESPI ou autres tentent de s'appuyer sur quelques chercheurs comme Clithène à Bordeaux qui a été soutenu par le sociologue de l'éducation François Dubet (2006) mais c'est dans un journal quotidien grand public !
- De même, quand des militants pédagogiques créent une école coopérative (Balard à Montpellier, 2000-2010) et obtiennent le premier prix national de l'innovation (2008), ils sont sanctionnés par la hiérarchie locale alors qu'ils accueillent des chercheurs (Étienne, 2009) et des étudiants en Master *Conseil et formation en éducation*

2.2 La pratique de l'action-recherche

- L'Institut Français de l'Éducation situé au cœur de l'École Normale Supérieure de Lyon (IFE-ENS) a développé un réseau de Lieux d'Éducation Associés (LéA)
- « *Chaque LéA est construit autour d'une question de recherche, portée par les acteurs de terrain, une équipe de chercheurs ainsi que par la direction du lieu* » (<https://reseaulea.hypotheses.org/5261>, consulté le 14 octobre 2019)
- Il s'agit de mettre en relation des enseignants ou équipes ou établissements avec une équipe de chercheurs : Sylvie Moussay (ACTé) et Éric Flavier (LISEC) ont proposé la création d'un réseau afin de faire naître un collectif de travail rapprochant des professionnels autour d'échanges d'expériences (*ibid.*)

2.3 La recherche collaborative

- Un pas supplémentaire semble franchi quand la recherche n'est plus simplement reliée à l'action qui risque de la décrédibiliser en raison de la nécessité éthique de trouver toujours un « *bricolage* » (Lévi-Straus, 1962, p. 17) qui permette de sortir par le haut d'une situation dans le travail humain
- Il s'agit de différencier ce qui relève de la coopération entre chercheurs, enseignants et personnel d'éducation, d'orientation et/ou de direction (« *on va opérer ensemble* ») de ce que la communauté appelle une collaboration (« *on va travailler ensemble mais à chacun ses tâches prescrites et ses activités réelles* »)
- Autrement dit, nous rejoignons Savoie-Zajc et Descamps-Bednarz qui définissent ainsi la recherche collaborative : « *to construct knowledge leading to informed practice* » (2007, p. 578)

2.4.1 Une recherche collaborative

- Un collège du sud de la France éprouve le plus grand mal à sortir d'une spirale d'échec et plusieurs enseignants souhaitent étendre à toutes les classes de 1^{ère} année du secondaire inférieur la notion et la pratique de classe coopérative (Étienne, 2019)
- Ils sont aidés dans un premier temps par la CARDIE qui leur suggère de demander l'accompagnement d'une personne expérimentée et disponible
- Sollicité, je négocie avec le chef d'établissement une présence sur trois ans à raison de trois journées par an pour une extension à toutes les classes de ce niveau
- Lors de la troisième année, le climat est apaisé mais des doutes se manifestent de plus en plus sur le gain pour les élèves en termes de savoir par manque de données fiables

2.4.2 Une recherche collaborative

- Une opportunité se présente dans le cadre de la Fondation de France qui publie un appel d'offres « *Faire réussir tous les élèves de collège* »
- Le chef d'établissement et les enseignants impliqués dans le projet s'engagent avec moi dans une recherche collaborative (le terme n'est pas employé) : « *Faire réussir tous les élèves de 6^{ème}* ». Elle se déroule sur deux ans
- Je suis rejoint par Hélène Marquié-Dubié qui recueille l'avis des professionnels de l'établissement, impliqués ou non, et Sylvain Connac qui teste et reteste les acquis des élèves pendant ces deux ans
- La recherche est placée sous le contrôle d'un conseil de pilotage et un rapport est remis (Étienne, 2017)
- La discussion est de savoir si nous avons « *construit des savoirs qui mènent à une pratique éclairée* » (trad. libre)

2.5 Des réseaux qui pourraient aller vers le collaboratif

- Marie-Anne Hugon et Marie-Laure Viaud (2017) ont créé un groupe « *ouvert à tous ceux qui s'intéressent aux travaux de recherche portant sur les pratiques pédagogiques et éducatives "différentes", c'est-à-dire repérées comme alternatives, expérimentales, se réclamant des pédagogies nouvelles* »
(<https://www.recherchespedagogiesdifferentes.net/>)
- Irène Pereira vient de faire paraître une nouvelle revue dans l'esprit des travaux de Paolo Freire *Les cahiers de pédagogies radicales – Développer les pédagogies inspirées par l'œuvre de Paolo Freire* (<https://pedaradicale.hypotheses.org/2664>)
- Mais en quoi et comment ces initiatives sont-elles de la recherche et sont-elles co-produites (coopératives) ou co-construites (collaboratives) ? Quelle est la place des « *praticiens* » ? Quelle est la production en termes de savoirs ?

**3. QUELQUES PROPOSITIONS POUR
DÉVELOPPER UNE CULTURE DE
LA RECHERCHE EN TERMES DE
CHANGEMENT ET DE SON
ACCOMPAGNEMENT**

3.1. On ne change pas l'école par décret (Crozier, 1990)

- L'échec de toutes les réformes imposées du haut (*top-down*) n'a d'égal que celui de la confiance en la spontanéité réformatrice de la base (*bottom-up*) : en France, la réforme du collège (2016-2017) est déjà abandonnée et toutes les incitations à l'innovation n'ont jamais permis de faire « *tache d'huile* » (Cros, 2017), car cette façon de penser le changement est simpliste
- L'autre terme de l'alternative à cette pensée unidirectionnelle du haut vers le bas ou l'inverse pourrait bien se situer dans **la pensée complexe** (Morin, 2005) qu'il n'est pas possible de simplifier puisqu'elle est dialogique (faite de contraires qui ne peuvent se réduire), hologrammatique (la partie est dans le tout et réciproquement) et récursive (les effets produisent les causes qui les produisent)

3.2.1 Projet, accompagnement et organisation apprenante (1)

- « *Comme tout système vivant, l'école apprend au gré de l'expérience* » (Perrenoud, 1993)
- En matière de développement, l'essentiel réside dans l'implication (ou motivation) des personnes et des établissements (Benedetto et Étienne, 1992, p. 24-31), d'où le rôle moteur des projets personnels et d'établissement ou de service au double avantage : (co-)construction d'un but à atteindre et référence à des valeurs partagées
- Il ne suffit pas d'avoir un projet, encore faut-il s'engager et pour s'engager être accompagné (Cifali, 2018) dans le respect du projet mais aussi veiller à la mise à disposition de moyens pour atteindre son ou ses buts

3.2.2 Projet, accompagnement et organisation apprenante (2)

- Cette marche vers l'accomplissement du projet provoque un effet développemental chez les personnes (Thievenaz, 2019) et dans les organisations qui deviennent « *apprenantes* » ou, comme je l'ai proposé, des « *établissements formateurs* » (Étienne, 1999), expression reprise et développée par l'IFE-ENS et Ria (2015)
- Tout cela est trop abstrait ? Peu développé ?
- Les associations comme Éducation & Devenir ou le CRAP-*Cahiers pédagogiques* sont des vecteurs pour une alliance entre personnels de direction, enseignants et chercheurs et j'ai eu l'honneur de développer mes idées de façon assez concrète à l'occasion d'un colloque organisé par la première en lien avec la seconde (Étienne, 2017)

3.2.3 Projet, accompagnement et organisation apprenante (3)

- En termes de recherche, nous pouvons faire état d'un projet mené avec l'INRP au moment où il était dirigé par Philippe Meirieu et avec l'aide de Françoise Cros : il s'agissait d'*Apprendre et vivre la démocratie à l'école* (Amiel, Étienne et Presse, 2003)
- Nous avons réuni pendant deux ans dix équipes venant d'écoles maternelles, élémentaires, de collèges, de lycées professionnels et de lycées, expérimentaux ou non
- Il s'agissait de co-construire une démocratie solaire comme étant « *l'accès au savoir, l'accès à la parole et l'accès au pouvoir* » (*ibid.*)
- La méthode employée se fondait sur l'analyse de pratiques, notamment celle qui concerne les situations éducatives (Fumat, Vincens et Étienne, 2003 ; Étienne et Fumat, 2014)

3.3 Le partenariat avec les syndicats pour accompagner le changement mais aussi changer l'accompagnement

- Le premier exemple est celui qui nous a conduits au Québec : il s'agit, selon la conclusion de l'article qui présente l'engagement du SNPDEN (syndicat le plus représentatif) « *d'orienter le travail syndical de formation, de soutien et d'accompagnement des personnels de direction* » (Lamoise, 2018, p. 53).
- Le deuxième est repris à un syndicat d'une autre confédération, le SNlupp-FSU. Il a mené avec les équipes de Clot (CNAM) et de Saujat (ERGAPE) une recherche collaborative « *qui poursuit un double objectif : étudier et transformer le travail réel des professeurs des écoles et permettre aux enseignants de retrouver du pouvoir d'agir, autrement dit de reprendre la main sur leur activité* » (<https://www.changerletravail.fr/changer-le-travail-des-enseignants-du-primaire>, consulté le 16 octobre 2019)

Conclusion 1

- La tradition régaliennne de la France place **l'éducation dans les mains d'une administration**, y compris au plus haut niveau qui devrait avoir un lien organique avec la recherche mais se contente d'être « ***un service*** » (*sic*)
- L'autonomie reconnue à l'établissement d'une main (loi d'orientation de 1989) est reprise de l'autre avec un chef d'établissement, président du conseil d'administration ET représentant de l'État qui le recrute, le nomme et le fait progresser dans la carrière
- Les sciences de l'éducation se sont préoccupées tardivement en France de l'établissement scolaire et y ont vu plus un « *effet* » qu'une *cité à construire* (Ballion, 1993)
- Les établissements expérimentaux ou innovants ne se construisent pas avec les chercheurs

Conclusion 2

- Malgré quelques velléités (création de divers conseils et/ou services qui s'occupent d'innovation et parfois se « *marchent sur les pieds* »), le ministère et sa hiérarchie (Recteurs qui ont la responsabilité d'une région ou Académie et Inspecteurs d'Académie qui sont à la tête d'un département) tiennent le pouvoir et ferment les structures qui dérangent (école Balard à Montpellier)
- L'Institut National de la Recherche Pédagogique (INRP) est rebaptisé Institut Français de l'Éducation (IFE) et confié à l'École Normale Supérieure de Lyon
- Il redéveloppe une culture d'action-recherche avec des établissements qui profitent de moyens supplémentaires pour les personnels qui s'y engagent
- Mais se pose alors la question de la coopération (opérer ensemble) vs la collaboration (travailler sur un même projet avec chacun son identité professionnelle)

Conclusion 3

- La question du changement en éducation ne pouvant être traitée par les méthodes inspirées des pratiques bureaucratiques ou du *New Public Management*, force est de reconnaître la complexité du défi à affronter
- Le tripode de la réussite pourrait alors bien être celui qui combine le projet (co-construire et poursuivre un but lié à des valeurs), l'accompagnement (pour mettre à disposition des équipes cette facilitation) et l'établissement formateur (qui se développe en agissant et ouvre ses horizons de possibles)
- Au moins pour ce qui concerne la France, les associations et les syndicats qui nouent des partenariats avec la recherche fournissent une occasion d'accompagner le changement et de changer l'accompagnement, donc de construire « *des savoirs qui mènent à une pratique éclairée* » (Savoie-Zajc et Descamps-Bednarz, 2007)

**Merci de votre attention
et des éléments de controverse
que vous voudrez bien formuler !**

Bibliographie (1)

- AECSE (1990). *L'établissement, politique nationale ou stratégie locale ?* Paris : Association des Enseignants et Chercheurs en Sciences de l'Education et Nathan.
- Amiel, M., Étienne, R., Presse, M.-C. (2003). *Apprendre et vivre la démocratie à l'école*. Amiens : CRDP.
- Ballion, R. (1993). *Le lycée, une cité à construire*. Paris : Hachette.
- Benedetto, P., Étienne, R. (1992). Le rôle du projet dans la motivation des élèves. Dans R. Étienne, A. et R. Baldy, P. Benedetto. *Le projet personnel de l'élève*. Paris : Hachette.
- Cédelle, L. (2008). *Un plaisir de collège*. Paris : Le Seuil.
- Cifali, M. (2018). *S'engager pour accompagner - Valeurs des métiers de la formation*. Paris : PUF.

Bibliographie (2)

- CRAP (2009). Clisthène, un collège de la réussite et du plaisir. Hors série numérique des *Cahiers pédagogiques*, <http://www.cahiers-pedagogiques.com/IMG/pdf/Clisthene-2.pdf>
- Cros, F. (2017). *Innovation et société, le cas de l'école*. Londres : ISTE editions.
- Crozier, M. (1990). *On ne change pas la société par décret*. Paris : Grasset.
- Dubet, Fr. (2006). Tribune libre. *Sud Ouest* du 3 octobre 2006.
- Étienne, R. (1999). L'établissement formateur. Quelle contribution du "terrain" à la formation générale des professeurs de l'enseignement secondaire ? *Recherche et formation*, 31, 137-151.

Bibliographie (3)

- Étienne, R. (2009). Un conseil de classe unique... en France. *Carrefours de l'éducation*, 28, 9-22.
- Étienne, R. (2017). De la godille au pilotage. Quelques éléments pour faire face aux imprévus en gardant le cap. *Les Cahiers d'Éducation & Devenir*, Actes du colloque des 11, 12 et 13 mars 2016 à Paris, 29, 78-85.
- Étienne, R. (2019). De l'art de la digression dans le cheminement d'une équipe : les classes coopératives suivent-elles une route toute tracée ? Dans R. Étienne, S. Ragano, L. Talbot (dir.). *Peut-on encore parler de méthodes pédagogiques ?* Paris : L'Harmattan, collection Pratiques en formation, p. 163-179.
- Étienne, R., Fumat, Y. (2014). *Comment analyser les situations éducatives pour se former et agir*. Bruxelles : De Boeck, collection Guides pratiques, Former & Se former.

Bibliographie (4)

- Étienne, R., Marquié-Dubié, H., Connac, S. (2017). *Coopérer en 6ème pour réussir : transformer les pratiques des élèves et des enseignants*, rapport final de la recherche au collège Pons de Perpignan, <https://richard-etienne.monsite-orange.fr/file/3503c2e8d0cddb59db9c9654f5b2abcc.pdf>.
- Fumat, Y., Vincens, Cl., Étienne, R. (2003, rééd. en 2006). *Analyser les situations éducatives*. Paris : ESF.
- Hugon, M.-A., Viaud, M.-L. (2017). Les écoles et pédagogies « différentes » : approches internationales. *Revue française d'éducation comparée*, 15.

Bibliographie (5)

- Lamoise, J. (2018). Épuisement professionnel : la recherche au service des personnels de direction. *Direction*, 261, 52-53, <http://www.snpden.net/direction/pdf261/d261-metier-Epuisement-professionnel.pdf>
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Seuil, coll. « Points / Essais », n° 534.
- Paty, D. (1981). *12 collèges en France, enquête sur le fonctionnement des collèges publics aujourd'hui*. Paris : La Documentation Française.
- Perrenoud, Ph. (1993). L'organisation, l'efficacité et le changement, réalités construites par les acteurs. *Éducation et Recherche*, 2, 197-217.

Bibliographie (6)

- Reuter, Y. (2007, dir.). *Une école Freinet. Fonctionnements et effets d'une pédagogie alternative en milieu populaire*. Paris : L'Harmattan.
- Ria, L. (2015, dir.). *Former les enseignants au XXIe siècle. 1. Établissement formateur et vidéoformation*. Bruxelles : De Boeck.
- Savoie-Zajc, L., Descamps-Bednarz, N. (2007). Research and Collaborative Research: Their Specific Contributions to Professional Development. *Educational Action Research*, 15-4, 577-596.
- Thievenaz, J. (2019). *Enquêter et apprendre au travail. Approcher l'expérience avec John Dewey*. Dijon : éditions Raison et Passions.