

## Et les pilotes ?

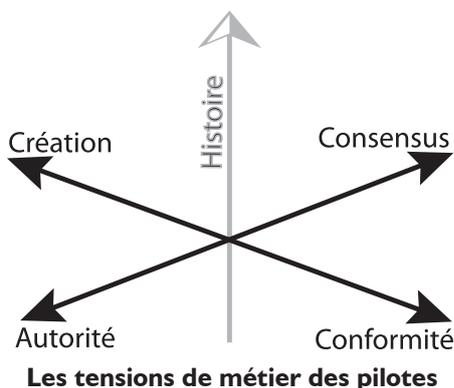
Entretien avec **Youri Meignan**, animateur du CAREP de l'académie de Dijon, co-organisateur d'un travail en direction des inspecteurs, chefs d'établissements et coordonnateurs de l'éducation prioritaire

*Depuis plusieurs années, vous menez un travail avec les « pilotes » de l'éducation prioritaire. Pourquoi ?*

L'éducation prioritaire conjugue deux leviers : des moyens en postes ou en crédits, et une volonté de promouvoir une démarche de projets collectifs visant à élaborer des ressources permettant de mieux faire réussir les élèves. Le rôle de ceux qui ont la charge de l'animer sur les territoires (inspecteurs, secrétaires du comité exécutif, chefs d'établissements, que nous appellerons « pilotes ») est donc crucial. Or leur activité professionnelle, les compétences qu'ils développent, les savoirs qu'ils construisent ne sont pas toujours explicités, y compris par eux-mêmes. Pour soutenir leurs actions, nous avons tenté de répondre à la question : « Que font les pilotes ? Quel est leur travail ? » C'est à cela que nous nous sommes attelés, en collaboration avec Patrick Mayen, responsable de l'équipe dijonnaise de didactique professionnelle.

*Quelle a été votre méthode ?*

Nous avons organisé une observation précise et outillée de leur activité, soit lors de moments de travail (réunions), soit par des entretiens, en donnant de fortes garanties sur l'anonymat. Après un travail d'analyse et de mise en forme des données recueillies, nous avons organisé des groupes de travail pour permettre aux pilotes eux-mêmes de s'approprier les matériaux, mais aussi pour identifier avec eux des « situations-clés » révélatrices des tensions de leur activité professionnelle. En effet, un des fondements de notre approche est que si les « chercheurs » peuvent apporter des clés méthodologiques et des éclairages, c'est la co-élaboration des analyses avec les professionnels eux-mêmes qui est source d'efficacité du travail, de « développement professionnel » pour les collectifs de métier.



*Quels ont été les premiers résultats ?*

Outre l'intérêt qu'ont pu avoir les pilotes à ce qu'on s'intéresse à leur propre travail, nous sommes parvenus à préciser une problématique : « à quelles conditions l'activité du pilote favorise l'activité commune collective des enseignants ? ». Évidemment, il faudrait poursuivre la question jusqu'au niveau de l'élève (« à quelles conditions l'activité collective des enseignants favorise l'apprentissage des élèves ? »). Mais nous n'avons pas brûlé les étapes.

En effet, le pilote de l'éducation prioritaire est un « intermédiaire convictionnel » : il doit simultanément rendre possible, organiser, mettre en œuvre et évaluer des actions, maintenir l'activité commune des acteurs en prenant des décisions « acceptables » et « faisables ». Pour cela, il prend des informations, collabore, argumente... à partir de deux légitimités : légitimité politique et budgétaire, légitimité participative... Il faut donc que l'action « éducation prioritaire » soit acceptée et reconnue. L'activité des pilotes est donc structurée par deux grandes dimensions :

- entre **autorité** (contrainte à laquelle les enseignants se soumettent) et **consensus** (valeurs portées par le plus grand nombre) ;
- entre **conformité** (respect des textes et des orientations politiques) et **création** (capacité d'innovation, de prise de risque, d'écart à la norme prescrite).

L'activité du pilote consiste à chercher « successivement » vers chacun des pôles une légitimation partielle et temporaire. Chaque tentative d'équilibre est un processus éphémère et difficile à tenir, d'autant plus que le collectif de pilotage est composé de trois personnes aux statuts différents. Leurs modalités d'action étant différentes, une part de leur activité réside dans l'élaboration de buts communs. En devenant conscient grâce au travail collectif des pilotes peut constituer une matrice de ressources de développement professionnel.

*Un exemple ?*

L'évolution des politiques de l'éducation prioritaire fait qu'on considère désormais avec distance les « projets » auxquels on consacrait beaucoup d'énergie. Du coup, la discussion sur la manière dont chacun des acteurs du pilotage pense son activité est parfois oubliée. Chacun risque de faire glisser sur les difficultés relationnelles ce qui est en fait des controverses de métier, au sens d'Yves Clot. Parfois, le coordonnateur connaît l'histoire du territoire, et il

### Paroles de pilotes...

*« Alors il y a des collègues principaux, qui me disent "Mais vous êtes jamais dans les journaux ?" C'est vrai que moi je ne suis pas quelqu'un de médiatique... Bon, en ce moment on est un peu en rivalité avec mon collègue du LP avec son projet Europe... Mais moi je suis contre, les profs n'ont pas besoin de ça, par contre ils ont besoin d'être reconnus au sein de l'établissement. »*

*« Mon but c'était de faire aboutir le projet... Le plus dur dans notre métier c'est de formaliser des choses qui existent, parce que dès que vous les avez mises sur papier, que vous avez donné un titre, ça peut arrêter... Parce que l'on travaille avec de l'humain, et parfois ils ont l'impression qu'on les met dans un carcan. »*

ne comprend pas pourquoi le nouveau pilote remet en cause le projet « Théâtre » qui lui semble bien fonctionner. Dans le travail que nous avons mené, l'explicitation des points de vue a été féconde, pour s'expliquer sur ce qui pouvait rendre le temps scolaire plus ou moins efficace. Au bout du compte, les points de vue divergents peuvent persister. Mais en travaillant les logiques d'action des uns et des autres, on peut rendre appréhendables les tensions que le partenaire tente de résoudre. Sans cette démarche, elles restent opaques. Cela vaut également pour le rapport entre travail des pilotes et travail enseignant. Quelques questions dures et persistantes :

- le rapport entre l'activité des élèves et les apprentissages provoqués ;
- le rapport entre l'activité des élèves et la modification de leur comportement ;
- le rapport entre les produits en termes d'apprentissage et de cursus scolaire.

Le pilote a un rôle essentiel, en tant qu'intermédiaire entre ces activités et les demandes institutionnelles et sociales. Il étaye l'élaboration de la formalisation des tensions du métier d'enseignant, pour peu qu'il contribue à rendre possible leur activité collective. En ce sens, et c'est la limite actuelle de notre travail, chacun des collectifs peut être amené à préciser la place de ses mobiles d'action professionnelle et de ses valeurs. À suivre... ■