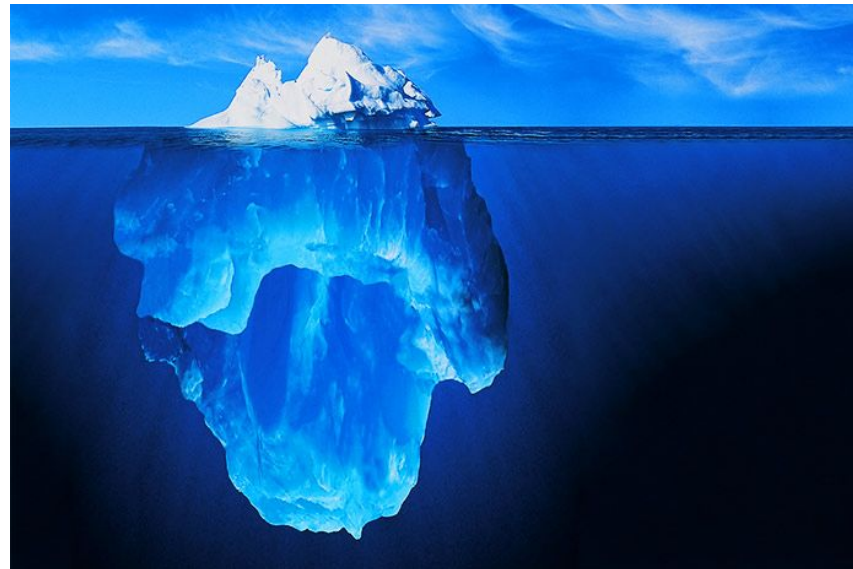


Rendre visible le travail des professionnels de l'éducation et de la formation : visées, concepts et méthodes.

Séminaire collectif du CEREP

Le visible et l'invisible dans l'étude des activités professionnelles

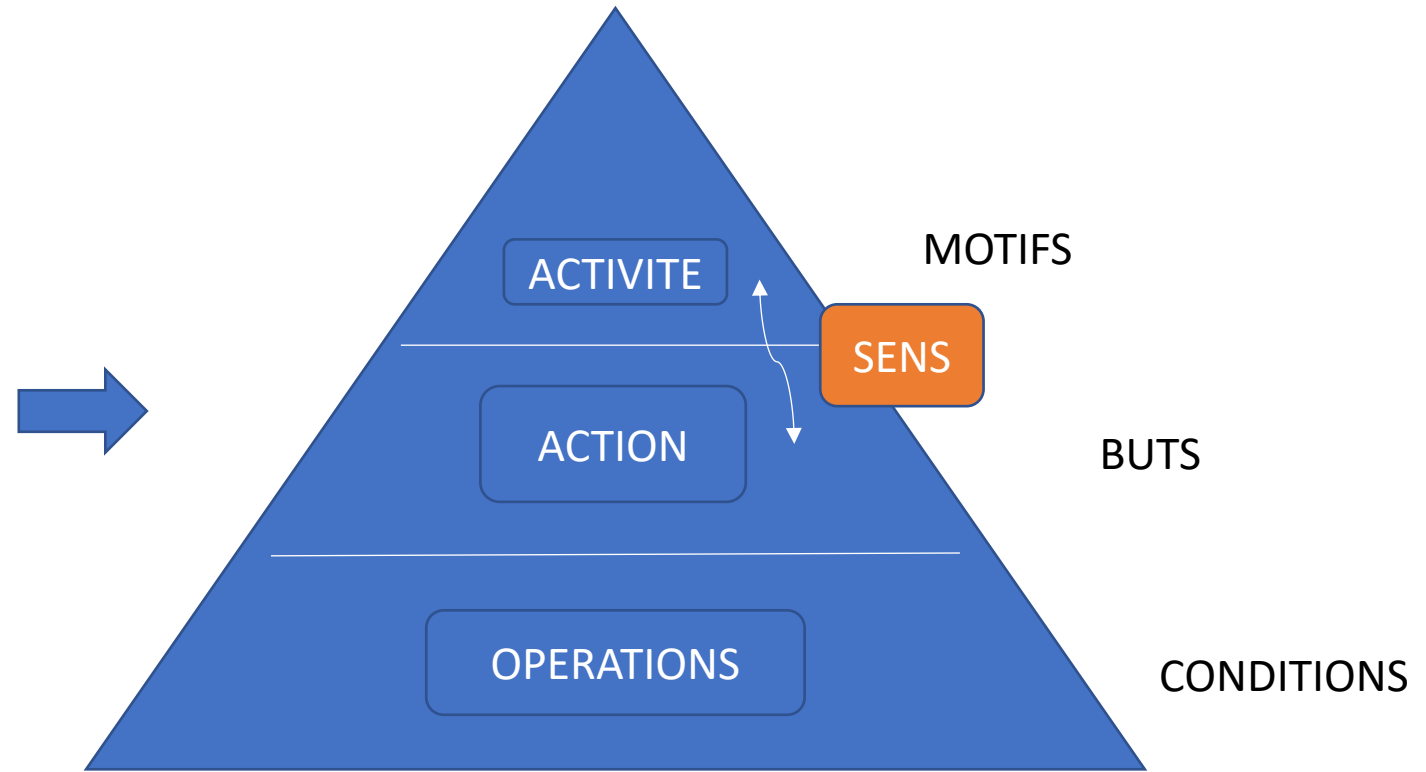
22 Octobre 2020



Rendre visible?

Interrogations sur le sens du travail du chercheur et des professionnels avec lesquels il coopère

- **Pourquoi** rendre visible?
La question de l'activité
- **Que** cherche-t-on à rendre visible?
- **Comment** procède-t-on pour rendre visibles certaines dimensions du travail?



Léontiev, 1978

Pourquoi rendre visible le travail?

L'objet de l'activité

1. Pour contrecarrer des processus d'invisibilisation sociale de certains métiers, certaines activités

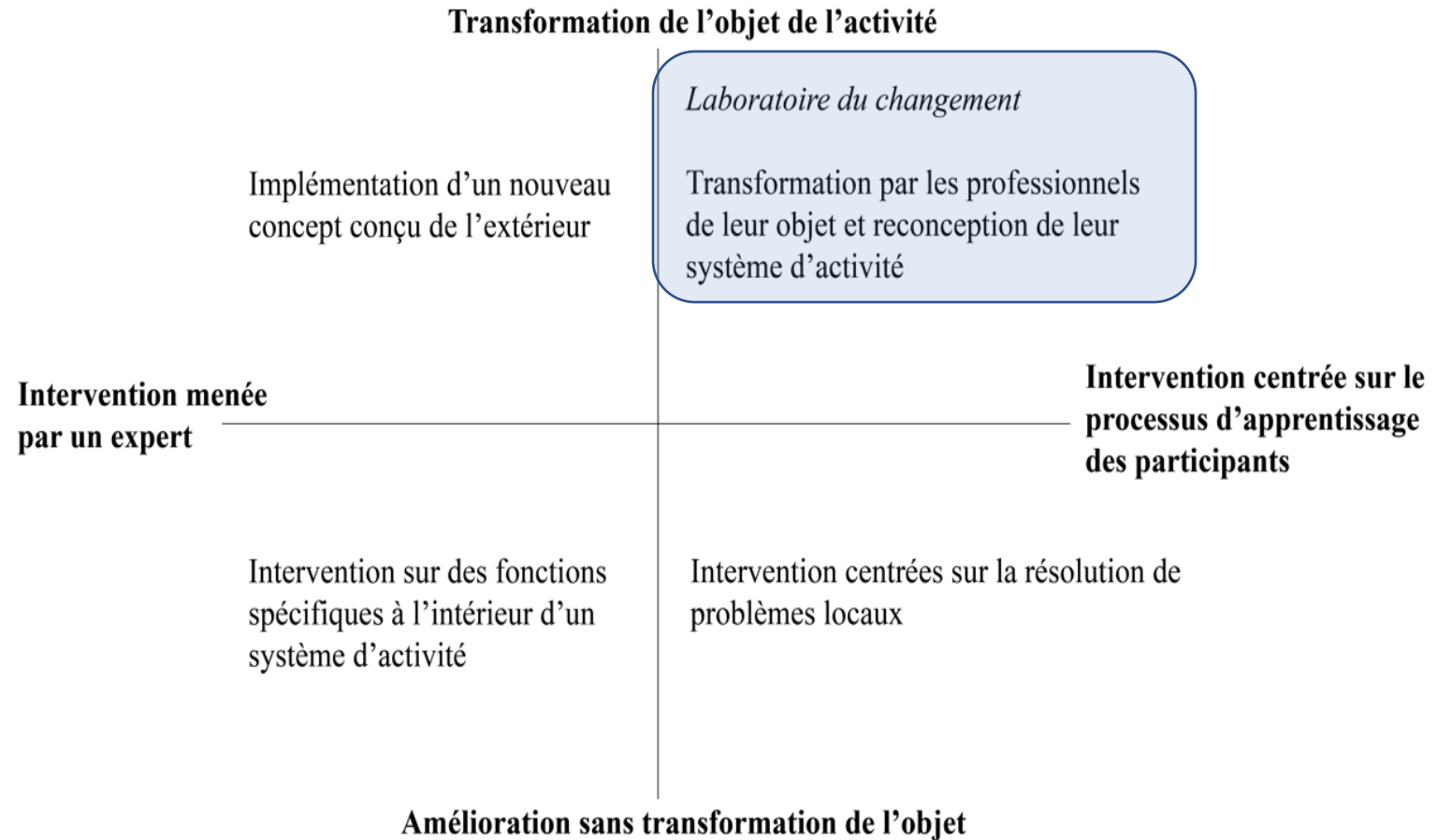
2. Pour faire avancer la compréhension de l'activité humaine au travail
Visée épistémique

3. Pour donner les moyens aux professionnels eux-mêmes d'accéder à une meilleure compréhension de leur activité au travail et à un potentiel développement de cette activité et donc de leur pouvoir d'agir

La théorie de l'activité comme théorie militante et interventionniste

- Des professionnels acteurs de la transformation du travail et de son organisation ;
 - Des êtres humains créateurs d'une nouvelle culture ;
 - Des pratiques collaboratives qui évoluent historiquement et sont constamment recréées dans et par les actions des individus (Roth, 2001 ; Stetsenko, 2015) ;
- *« La plupart de nos entreprises scientifiques dans la réalité sociale perpétuent le statu quo ; dans la mesure où nous incluons des contextes écologiques dans nos recherches, nous les sélectionnons et les traitons comme des données sociologiques plutôt que comme des systèmes sociaux en évolution susceptibles de subir des transformations ».*
 - Bronfenbrenner (1977, p. 528)

Quatre formes
d'intervention.
Schéma adapté
de Virkkunen
(2007)



Une Recherche Intervention Développementale sur le pilotage des REP et REP+ dans les académies de Créteil et de Reims

- La question de la demande sociale : un **processus multiscaleire** (national – académique – local)
- Une 1^{ère} demande de **l'académie de Créteil** en direction de l'Ifé (expériences antérieures)
 - Une demande de **collaboration** au projet d'accompagnement REP et REP+ sur l'académie de Créteil adressée à des chercheurs (CNAM, URCA) par l'Ifé (Patrick Picard) ;
- Une 2^{nde} demande de **l'académie de Reims** adressée à un chercheur de l'URCA
 - 14 réseaux **engagés** (7 Créteil / 7 Reims) ;



Une expérience cristollienne qui a contribué à adapter le projet rémois sur deux points : le **traitement de la demande locale** et le **choix des outils d'intervention**

Les relations de pouvoir dans le travail : des phénomènes invisibles?

- Le pouvoir : un concept dialectique
 - productif pour un développement de l'activité des acteurs professionnels ;
 - restrictif en permettant de protéger ses propres intérêts ou ses positions hiérarchiques ;
- La question du pouvoir et de l'autorité : rarement formalisée en TA ou en recherche sur l'apprentissage organisationnel ;
- Formes épisodiques et formes systémiques du pouvoir (Schirmer et Geithner, 2018) ;

Relations émergentes
au sein des groupes
ou entre eux

2 Inclusion

Transformation
par interprétation
et inclusion 3

Manifestations de pouvoir
(1) Coercition
(2) Manipulation
(3) domination
(4) subjectivation

Relations établies au sein
des groupes ou entre eux

1 Stagnation et
rétrécissement

Intérprétation 4

Activité établie

Activité émergente

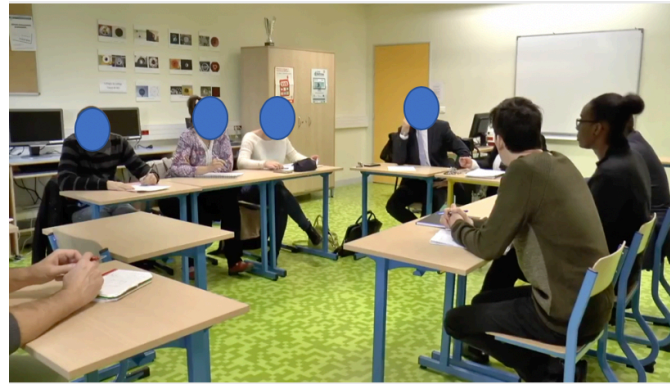
Un cadre pour
analyser les
relations de
pouvoir et leur
développement
potentiel

d'après Schrimmer et
Geithner (2018) et
Blackler et MacDonald
(2000)

Étape 1. Collecte de données miroirs

- enregistrement audio-vidéo d'une réunion de pilotage dans chaque réseau, puis en une auto-confrontation des différents acteurs présents dans la réunion enregistrée.
- enregistrements audio-vidéo de séquences de débats et de discussions au sein du comité de pilotage.

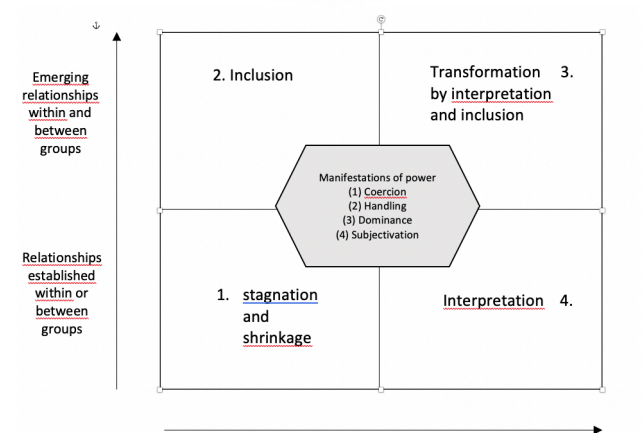
Méthode



Étape 2. Double stimulation (Sannino, 2015) comme générateur d'apprentissage expansif

- Le premier stimulus renvoie à la reconnaissance de problèmes nécessitant une transformation de l'activité de pilotage (identification des symptômes)
- Le second stimulus (ou stimulus auxiliaire) consiste à mobiliser des outils d'analyse permettant de dépasser les difficultés identifiées.

Méthode



Un exemple
d'intervention
développementale

Vers une reconfiguration
des relations de pouvoir au
sein du réseau



Un artefact
déclencheur du
processus de
réflexion

Un espace de confrontation
des préoccupations des
différents métiers impliqués
dans le pilotage des réseaux



Séquence 1

L'effet que les données miroirs produisent sur l'IEN

IEN : Ce qui était intéressant l'après-midi du 7 mars, quand nous avons eu les groupes de travail interprofessionnels, Monsieur X, vous y avez participé et puis vous aussi A., je ne sais pas ce que vous en avez pensé, j'ai trouvé intéressant quand nous avons eu ce travail sur les préoccupations. Nous avons eu un groupe de travail interprofessionnel, nous avons eu les préoccupations des directeurs et puis les préoccupations des coordinateurs au sein du réseau, quelles étaient leurs préoccupations en tant que directeurs d'école secondaire, et puis il y a eu cette synthèse. Et j'ai trouvé cela très intéressant précisément parce que nous avons réalisé, au retour des directeurs d'école, leur vision de ce qu'ils pouvaient exprimer sur le pilote et comment ils le percevaient, et j'ai trouvé cela très, très formateur pour l'occasion.

Principal: Qu'en est-il ressorti ? Je n'étais pas là.

IEN : C'est précisément cette idée que, bien que nous pensions partager une culture commune et que nous essayions de ne pas être trop verticaux, descendante, en fait il y a toujours cette distance hiérarchique qui la rend là, [...] précisément la parole de l'un n'est pas égale à la parole de l'autre et j'ai trouvé cela très intéressant. Est-ce que la parole d'un pilote vaut celle d'un directeur d'école ou d'un coordinateur ? Le sentiment était en fait là. Non, en fait, en tant que coordinateur, en tant que directeur d'école vous n'avez pas ce sentiment, ma parole ne vaut pas celle d'un pilote, alors que si nous étions sur un pilote, je ne sais pas comment on pourrait l'appeler, partagée, horizontale... Dans le meilleur des mondes, la parole de l'un vaudrait la parole de l'autre.

Séquence 2

**Une
reconnaissance
du problème
non partagée**

Principal : C'est un peu dans cet esprit que nous sommes quand nous avons une réunion du comité de pilotage,

IEN : Je ne pense pas.

Principal : C'est ce que l'on ressent, c'est ce que je ressens. Tout le monde est une force de proposition.

IEN : En fin de compte, c'est toujours nous qui prenons les décisions, et nous avons préparé la réunion.

Principal : Oui.

IEN : Nous venons, nous avons des propositions et puis.

Principal : Nous sommes peut-être à l'origine de la façon dont cela va se passer.

Séquence 3

Des
directeurs
d'école
qui
doutent
de leur
légitimité

Directeur de l'école primaire 2 : Parfois, on l'attend aussi, enfin. Je ne sais pas si je peux illustrer cela avec l'exemple du conseil de cycle 3 de l'autre jour [...] on ne sait pas si on intervient, on demande votre accord, on fait une proposition concernant le cours inter-doctoral, concernant les réponses de Delphine, et là je ne me sens pas à l'aise [...] je ne me sens pas légitime.

Je ne me sens pas légitime. Je ne me sens pas légitime. Je ne me sens pas légitime. Je ne me sens pas légitime.

Directeur de l'école primaire 3 : Moi non plus.

IEN : Ça vient, ça vient, il y a l'émergence du fait que la parole, le point de vue, la parole du terrain, d'un directeur des écoles primaires sont pris en compte dans la formation. Je pense que cela devient intéressant, parce que cela contribue à l'appropriation d'une culture commune, c'est-à-dire qu'au départ ce n'était pas forcément l'orientation qui aurait été donnée.

Séquence

4

**Pas de
remise en
cause de
la division
verticale
du
pouvoir**

Chercheur : Dans l'atelier avec les directeurs, la question de savoir s'ils se sentent pilotes ou non était réelle ?

IEN : Se permettent-ils vraiment ? Est-ce qu'ils se permettent, c'est tout ?

Chercheur : Ce que vous dites ici sur la question de l'autorisation est très important, par exemple, est-ce que nous nous permettons de prendre des initiatives ?

IEN : Les autorisons-nous ? Oui, tout le monde ne s'autorise pas.

Coordinatrice réseau : Nous sommes habitués à vivre dans une société très hiérarchisée, nous devons vivre avec.

Séquence 5

Les directeurs d'école expriment enfin leurs problèmes

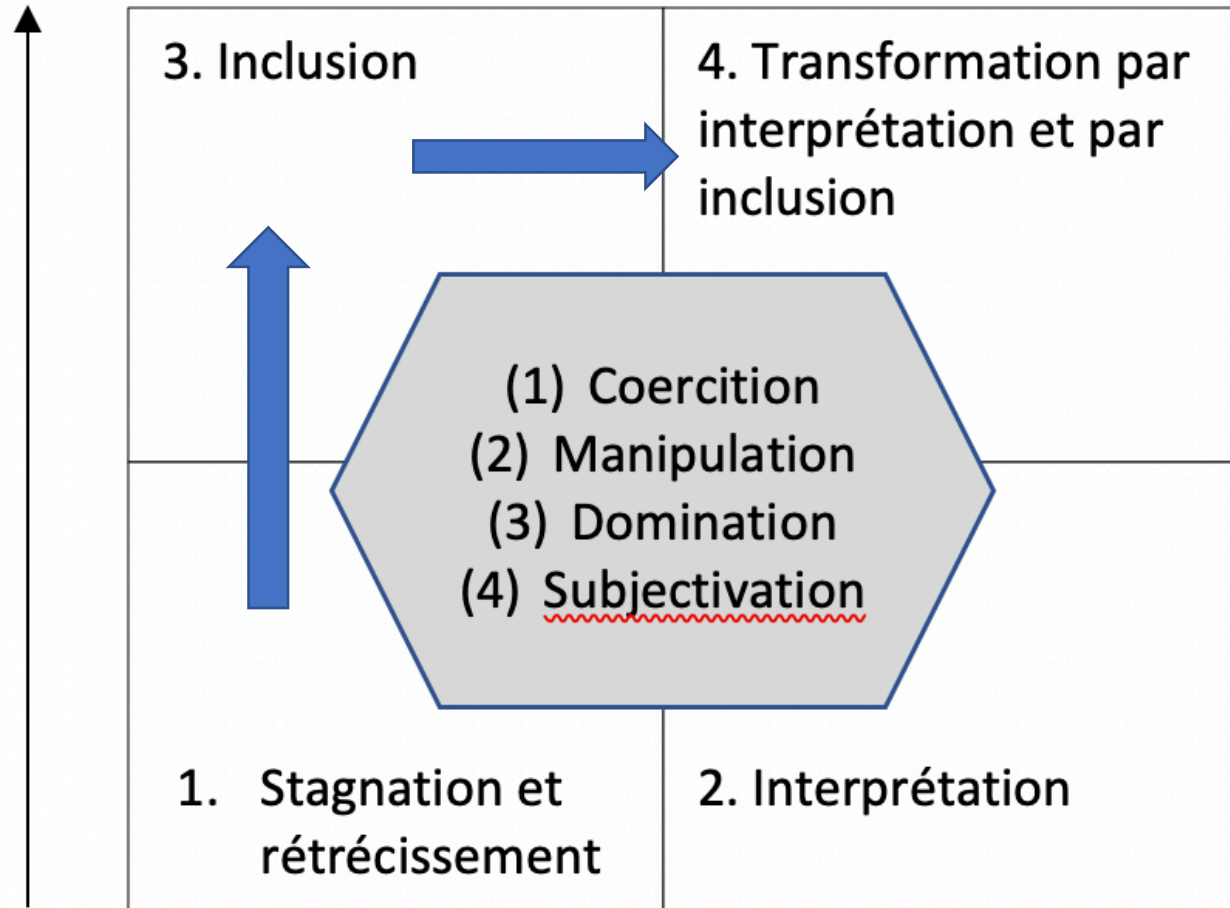
Directeur de l'école primaire 2 : [...] pour le pilotage, ce qui est compliqué, c'est que nous sommes souvent le maillon dans quelque chose qui descend et là c'est vraiment très vertical et où il faut faire en sorte que ça devienne horizontal, pour essayer d'avoir le soutien de l'équipe. C'est vrai que ce n'est pas facile, oui, ce n'est pas facile.

Conseiller pédagogique de district : c'est tout, et puis le statut des directeurs d'école primaire n'est pas un statut...

Directeur d'une école primaire 1 : Et puis nous sommes aussi sur le dernier échelon, c'est-à-dire que nous avons aussi les mêmes préoccupations que chaque enseignant [...] Et puis nous sommes aussi seuls à la fin. Dans une école nous sommes les seuls, et en même temps nous avons le double rôle puisque nous avons notre classe et nous avons aussi ce rôle (de directeur). C'est vrai que ce n'est pas la même chose dans le secondaire où il y a plusieurs acteurs, administratifs, pédagogiques... Ce n'est pas forcément toujours la même personne qui va proposer quelque chose. Mais c'est vrai que cela vient du secondaire, des inspecteurs de l'enseignement primaire, des conseillers pédagogiques, au final c'est toujours la même personne qui va centraliser la matière et qui va devoir rendre le tout public...

Relations émergentes au sein des groupes ou entre eux

Relations établies au sein des groupes ou entre eux



Activité établie

Activité émergente

Conclusion et perspectives

Entre partie visible et partie invisible du travail

Quelle analyse?

Quelles interprétations?

... pour soutenir les efforts des professionnels dans le développement de leur activité