

Du travail collectif au collectif de travail ?

SEMINAIRE OZP Le collectif de travail
le samedi 11 octobre 2025

Stéphane Kus, chargé d'études CIME/Ifé/ENS de Lyon
Centre d'Interface pour les Métiers de l'Encadrement en éducation

NÉOPASSCADRES

[ACCUEIL](#)[SITUATIONS PROFESSIONNELLES](#)[LE PROJET](#)

Situations professionnelles

La plateforme Néopasscadres est un environnement numérique de formation pour les personnels d'encadrement en éducation (personnels de direction, personnels d'inspection premier et second degrés).

Elle met à disposition des extraits vidéo de situations réelles emblématiques de ces métiers, ainsi que des entretiens menés avec les professionnels présents pour mieux comprendre leur expérience au travail.

Issue du programme de recherche Néopass, elle mobilise différents résultats de recherche dans le champ de l'analyse de l'activité et des sciences de l'éducation et de la formation.

[Voir le sommaire des situations](#)[SITUATIONS PROFESSIONNELLES](#)[PARCOURS THÉMATIQUES](#)[ANALYSER L'ACTIVITÉ EN FORMATION](#)

Situation 2



En octobre 2019, Matthieu, inspecteur de l'éducation nationale (IEN), organise une réunion avec les directeurs.trices d'école de sa circonscription. Un des points à l'ordre du jour porte sur l'instruction obligatoire des élèves à 3 ans (MEN, JO 28 juillet 2019). En organisant ce temps d'échange, Matthieu répond à l'une de ses missions : Les IEN *"contribuent à chaque échelon territorial de l'académie à la mise en œuvre effective des orientations de la loi"* (Circulaire n° 2015-207 du 11-12-2015). Matthieu a auparavant exercé les fonctions de professeur en collège, de responsable d'une classe ULIS (Unité localisée pour l'Inclusion Scolaire), de conseiller pédagogique de l'ASH (Adaptation scolaire et scolarisation des élèves handicapés) et d'IEN faisant fonction. Cette situation révèle comment Matthieu instruit, avec les conseillers pédagogiques de circonscription (CPC), une question posée par un directeur concernant la mise en œuvre de l'instruction obligatoire des élèves à 3 ans.

[Voir la situation 2](#)

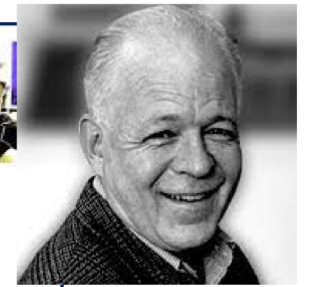
Remonter la « trajectoire des politiques publiques »

Formation CIME
Piloter, entre prescriptions
et appropriations

CONTEXTE D'INFLUENCE

CONTEXTE DE FABRICATION

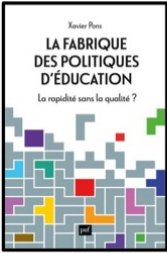
CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE



Ball, S. J. (1993). What is policy? Texts, trajectories and toolboxes. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 13(2), 10-17,

<http://dx.doi.org/10.1080/0159630930130203>

Les trois modèles de fabrique des politiques d'éducation



Pons, X. (2024). *La fabrique des politiques d'éducation : La rapidité sans la qualité ?* Presses Universitaires de France.

Formation CIME
Piloter, entre prescriptions
et appropriations

1944 - ...

LA COMMUNAUTÉ DE POLITIQUE PUBLIQUE

PROPRIÉTÉS

- Logique de secteur
- Régulation bureaucratique / professionnelle
- Internalisation des éléments externes

EFFETS

- Poids des propriétaires traditionnels des problèmes éducatifs
- Logique de stop and go
- Politiques souvent institutionnelles

LES STRUCTURES DE CONSULTATION

Académie

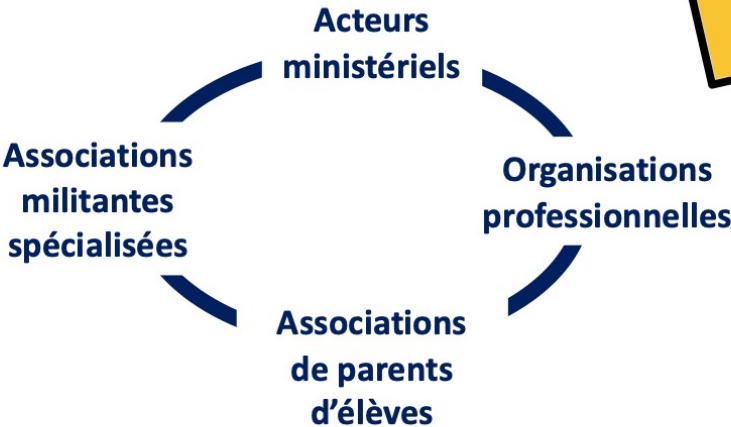
Différentes structures sont chargées de donner leur avis afin de guider les instances de décision. Ces structures de consultation existent au niveau national, académique et départemental.

GRENELLE DE L'ÉDUCATION, UNE CONCERTATION INÉDITE PAR SON AMPLEUR ET SES MODALITÉS

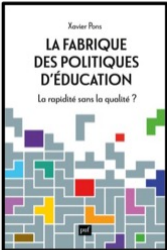
Grenelle de l'éducation

Les assises de L'école MATERNELLE

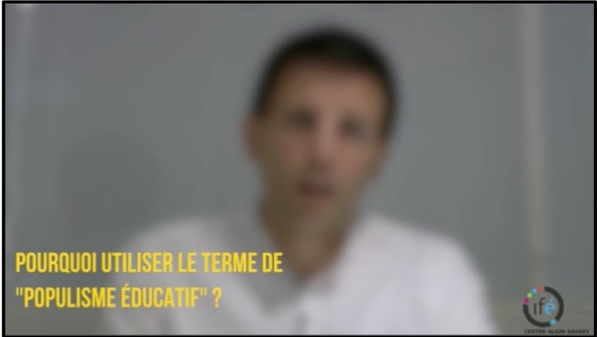
27.28 Mars 2018



Les trois modèles de fabrique des politiques d'éducation

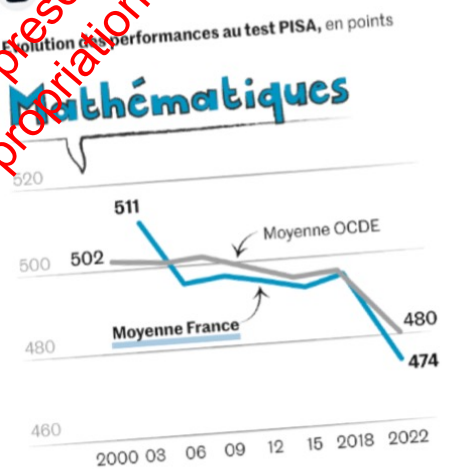


Pons, X. (2024). *La fabrique des politiques d'éducation : La rapidité sans la qualité ?* Presses Universitaires de France.



<http://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/nouvelles-professionnalites/pilotes/xavier-pons-le-populisme-educatif-nest-pas-quun-discours-politique>

Formation CIME
Pilote, entre prescriptions
et appropriations



LA DÉCOMMUNAUTARISATION

Désectorisation; dénationalisation,
désétatisation, dérégulation
bureaucratique

Nouvelles problématiques éducatives
Instabilité conjoncturelle
Individualisation des politiques
Politiques davantage substantielles

PROPRIÉTÉS

EFFETS



cnesc
conseil national
d'évaluation
du système scolaire

CONSEIL D'ÉVALUATION DE
L'ÉCOLE



Les trois modèles de fabrique des politiques d'éducation



Lundi 12 février 2024
Réformer vite et mal ?



Ecoles du futur

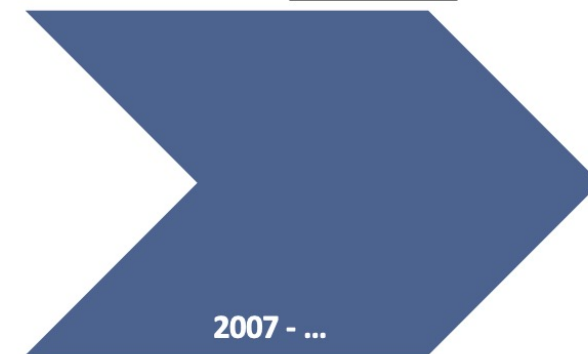
Évaluations
(CEE, Élèves)

Développement
des contractuels

Statut des directeurs
d'école

Politique d'innovation
par AMI

Nouvelle GRH



LE PUZZLE ACCÉLÉRÉ

Formation CIME
Piloter, entre prescriptions
et appropriations

EFFETS

Nouveaux modes de
légitimation, privatisation

PROPRIÉTÉS

INCRÉMENTALISME (pragmatique)

→ « institutionnalisation du
flou » (Dubois, 2012)

+

FAST-POLITIQUE

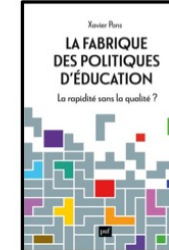
- Gouvernement **accéléré**
- Solutions de politiques publiques **peu contextualisées**
- Rôle clé de **réseaux d'acteurs mondialisés**
- Focalisation **sur 3 types de réformes** : curriculaires, du professionnalisme enseignant, managériales
- **Moindre qualité**



Pons, X. (2024). *La fabrique des politiques d'éducation : La rapidité sans la qualité ?*
Presses Universitaires de France.

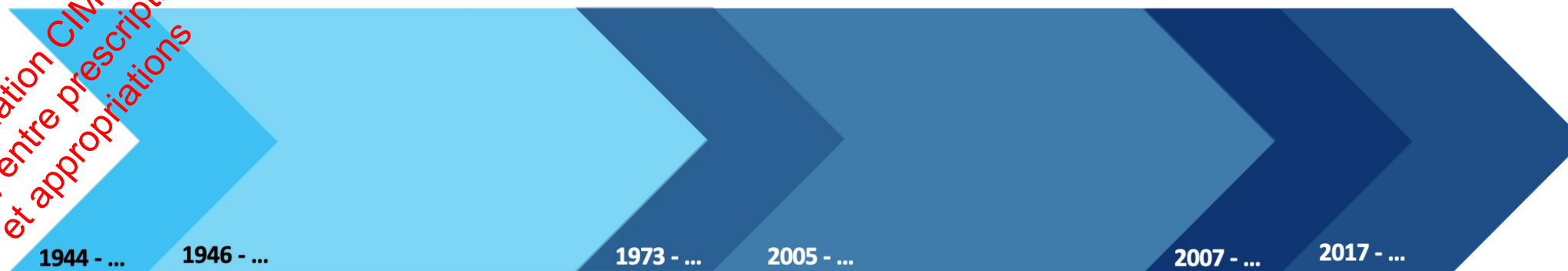
La sédimentation des modèles

L'exemple du pilotage par les résultats*



Pons, X. (2024). *La fabrique des politiques d'éducation : La rapidité sans la qualité ?* Presses Universitaires de France.

Formation CIME
Piloter, entre prescriptions
et appropriations



La communauté de politique publique

2003-2005

Modèle de reddition de compte réflexif :
Culture de l'évaluation et effet miroir.

Gouverner par les professionnels et avec eux :
réflexivité et éthique de responsabilité des professionnels

La décommunautarisation

2005-2019

Améliorer la performance de l'Etat

Gouverner les professionnels eux-mêmes, les faire entrer dans une logique d'accountability par un jeu de contraintes institutionnelles et financières qui se resserrent.

Le puzzle accéléré

2019

Mise en concurrence des établissements pour obtenir des labels et des financements complémentaires

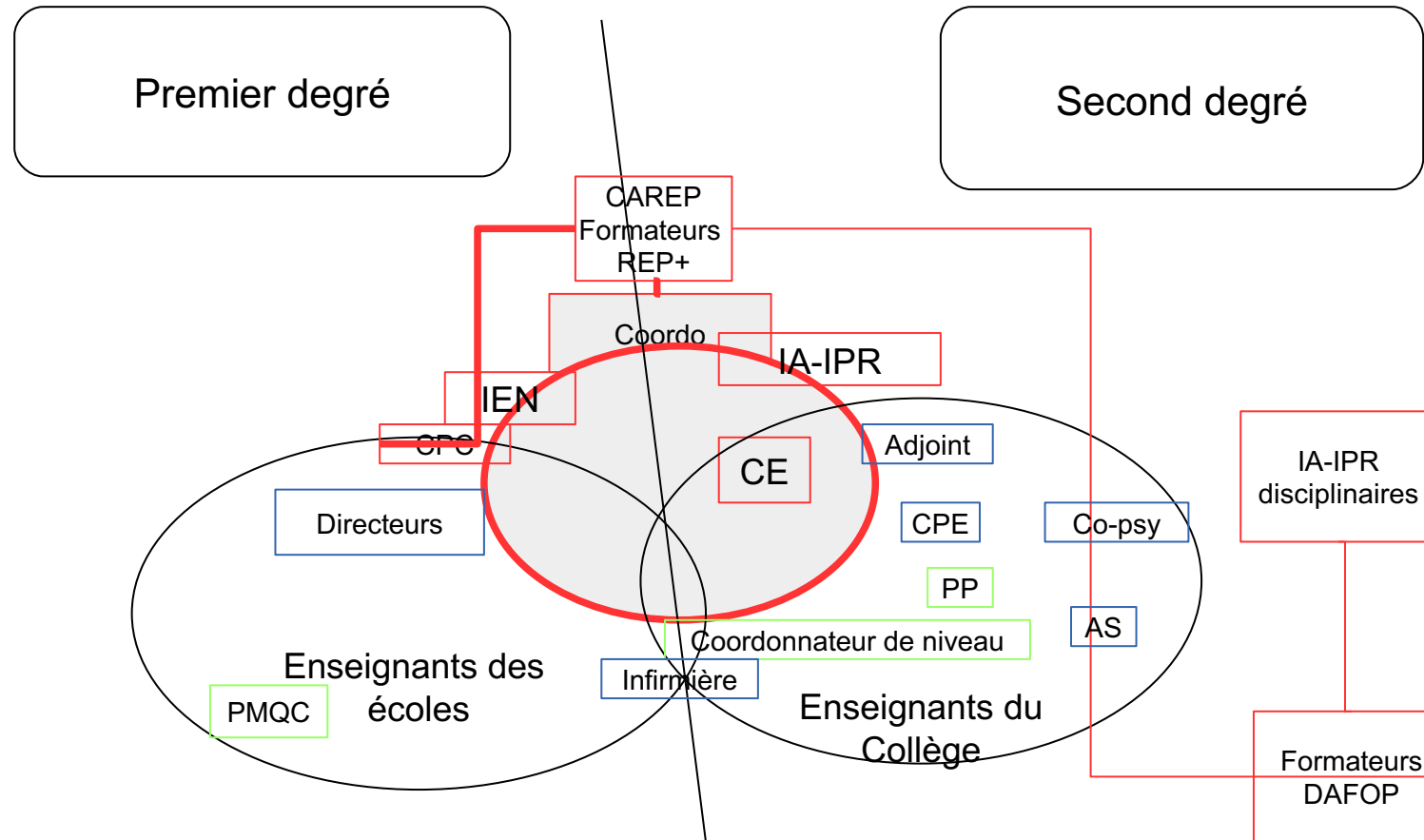
Gouverner, c'est presser les acteurs à entrer dans une course à l'innovation

→ Logique incrémentale, discrète ; succession de conjonctures critiques et de phases de stabilisation ; traductions et bricolages ; rôle de rationalisation a posteriori des élites administratives ; poids de la déconcentration

***Politique d'accountability** : une relation dans laquelle un acteur est obligé ou se sent obligé de produire des informations pour rendre des comptes sur son action auprès d'un forum, d'une personne, d'une institution ou même d'une entité abstraite (un idéal). **Ensemble des mesures, instruments, discours visant à développer une reddition de comptes des acteurs de l'éducation sur l'efficacité de leur action.**

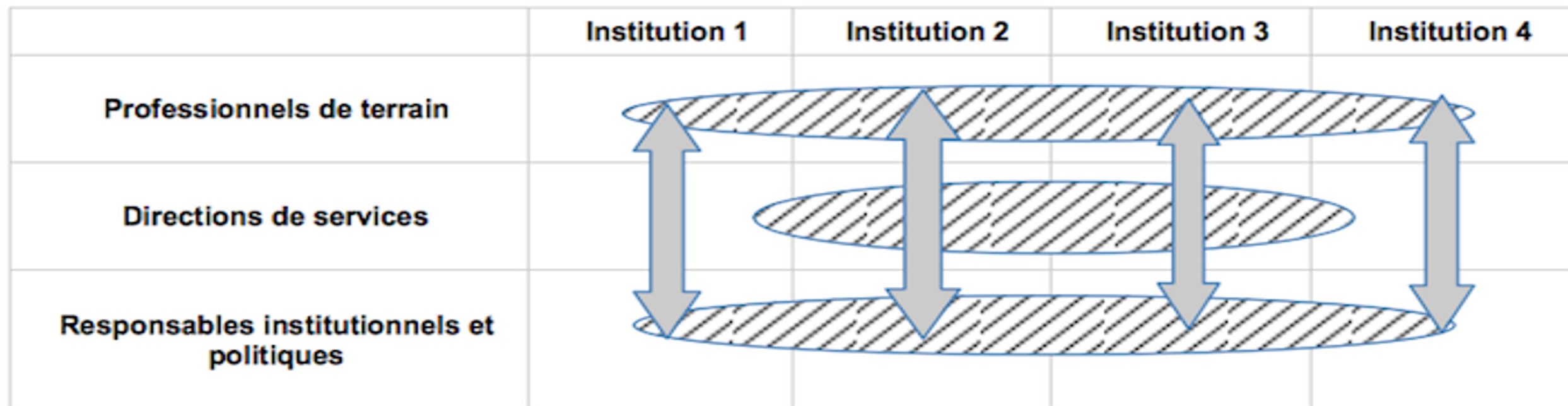
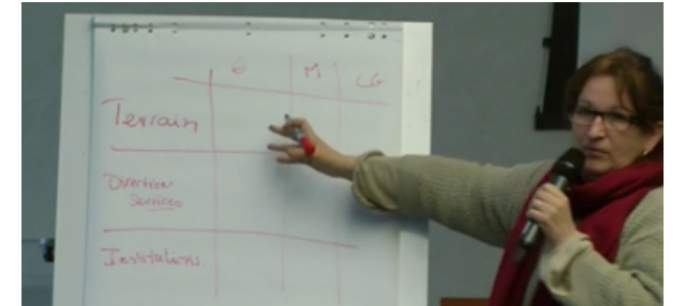
L'intermétier

Agencement des métiers et des missions dans un REP+



Institutions et Dispositifs

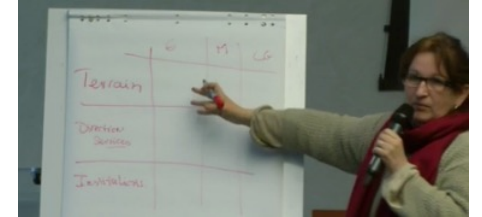
Véronique Laforets à la formation « Piloter en éducation prioritaire » le 26 mars 2014



Du côté des professionnels et des institutions

Institutions et Dispositifs

Véronique Laforets à la formation « Piloter en éducation prioritaire » le 26 mars 2014



Dans chaque institution, plusieurs niveaux d'action coexistent et s'articulent :

On peut très schématiquement distinguer l'action de terrain, celle des responsables de service et plus généralement des hiérarchies, et le niveau politique.

Pour qu'un partenariat produise, il est nécessaire

- que les trois niveaux fonctionnent en interne de chacune des institutions et entre les institutions.
- Que les problèmes/projets/diagnostics relevés par les professionnels de terrain soient relayés et traités par leurs hiérarchies respectives et fassent ensuite l'objet d'un positionnement institutionnel et politique
- que des relations existent entre les hiérarchies et entre les espaces politiques de chacune des institutions. Sans quoi le partenariat de terrain se trouve limité, car faute de pouvoir légitimer et fixer le fruit du "bricolage" des professionnels de terrain, ceux-ci s'épuisent rapidement.
- Qu'ils ne se superposent pas aux institutions.

Du côté des professionnels et des institutions

Du partenariat prescrit à la coopération

Au-delà de la prescription du "travail collectif", comment soutenir et aménager les conditions de celui-ci ?

Françoise Lantheaume à la formation "Le travail collectif en REP+" en octobre 2014

« La coopération qui nécessite trois conditions : la volonté de coopérer, des moyens pour communiquer, le partage d'un objectif commun qui n'est pas toujours préalable à la coopération. Sur cette base peut se définir un référentiel opératif commun.

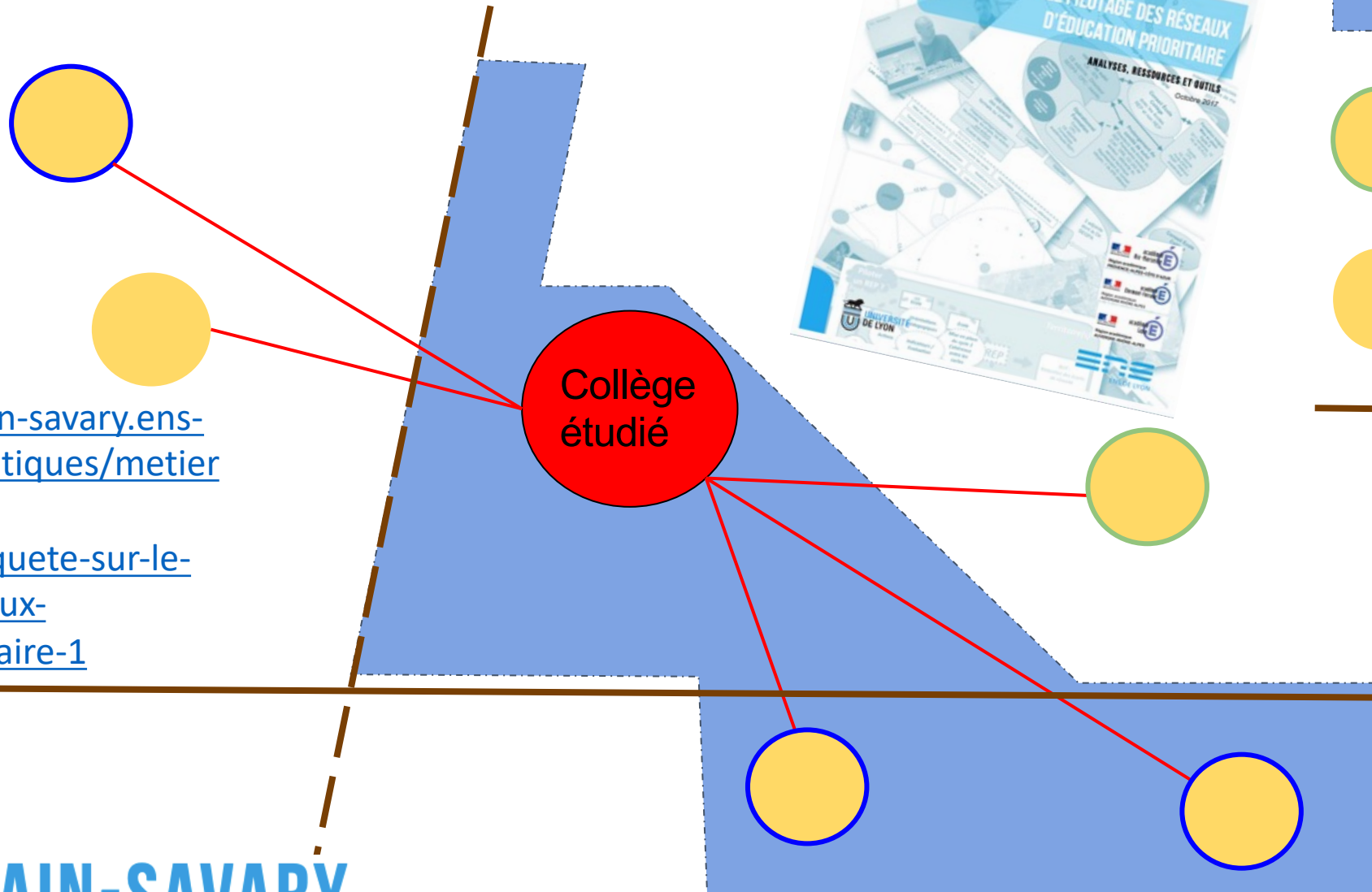
- La régulation qui permet la création d'un langage opératif.*
- La coordination qui est le niveau le plus explicite permet la planification, l'agencement des actions de façon cohérente et efficace. Toutefois, plus il y a de coopération, plus il faut de coordination.*
- La concertation qui est l'instrument de la coopération et de la collaboration.*

Tout ceci nécessite des compétences de communication (savoir débattre), de formalisation (car il y a souvent perte de la mémoire de ce travail collectif), ainsi qu'une prudence proche de la sagesse car travailler à plusieurs nécessite également de la modestie.

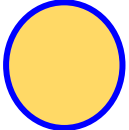
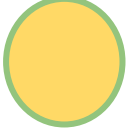
Il faut réfléchir aux conséquences du travail collectif, à cause de la porosité accrue entre temps et lieux professionnels et temps et lieux personnels. »



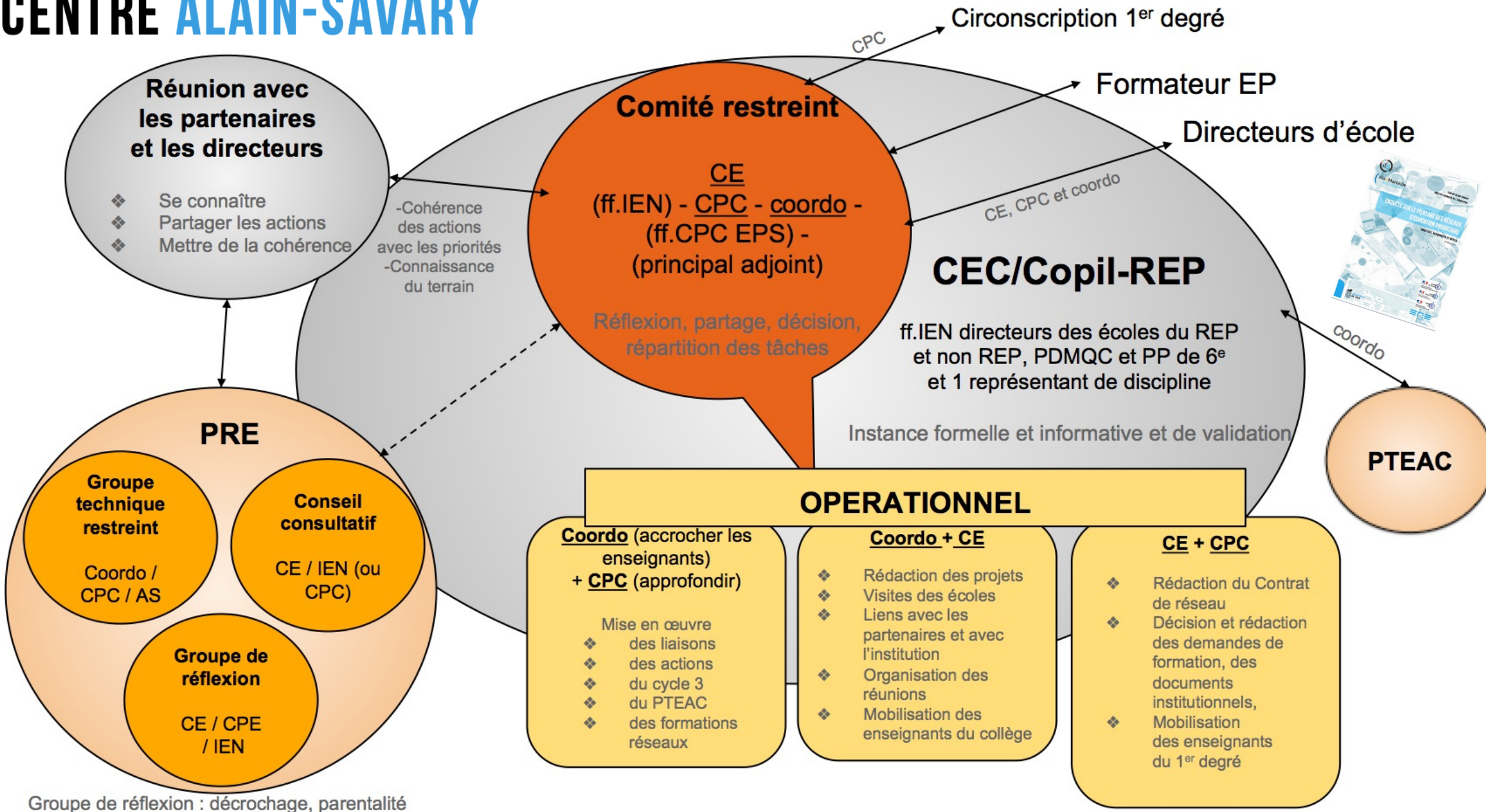
Réseau Z : un REP concentré dans un quartier prioritaire Politique de la ville



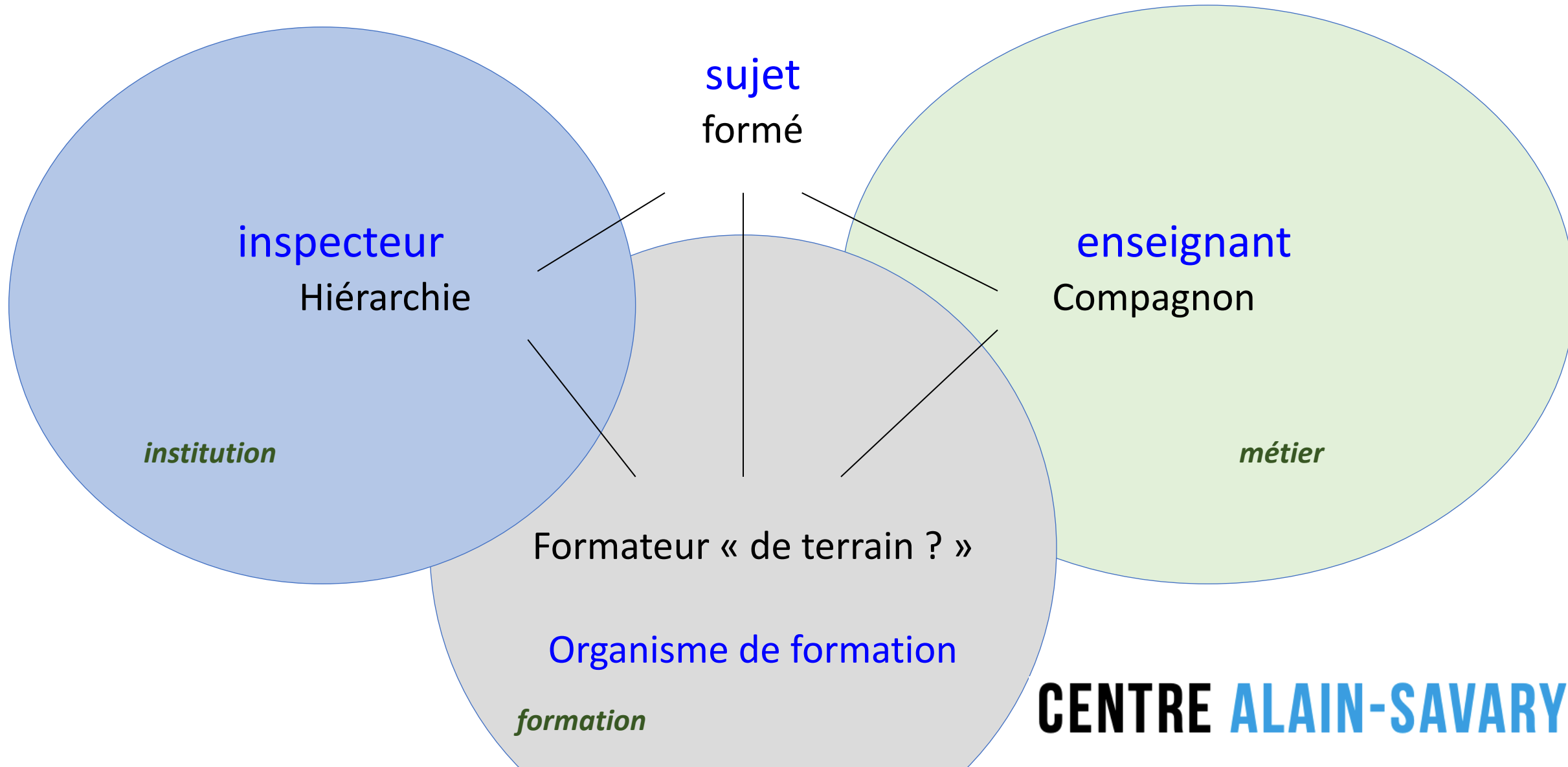
<https://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/thematiques/metiers-1/former-piloter/pilotes/enquete-sur-le-pilotage-des-reseaux-deduction-prioritaire-1>

-  Ecoles REP
-  Quartier prioritaire - Politique de la ville
-  Ecole considérée en difficultés (DIF)
-  Ecole hors REP
-  Axes routiers

CENTRE ALAIN-SAVARY

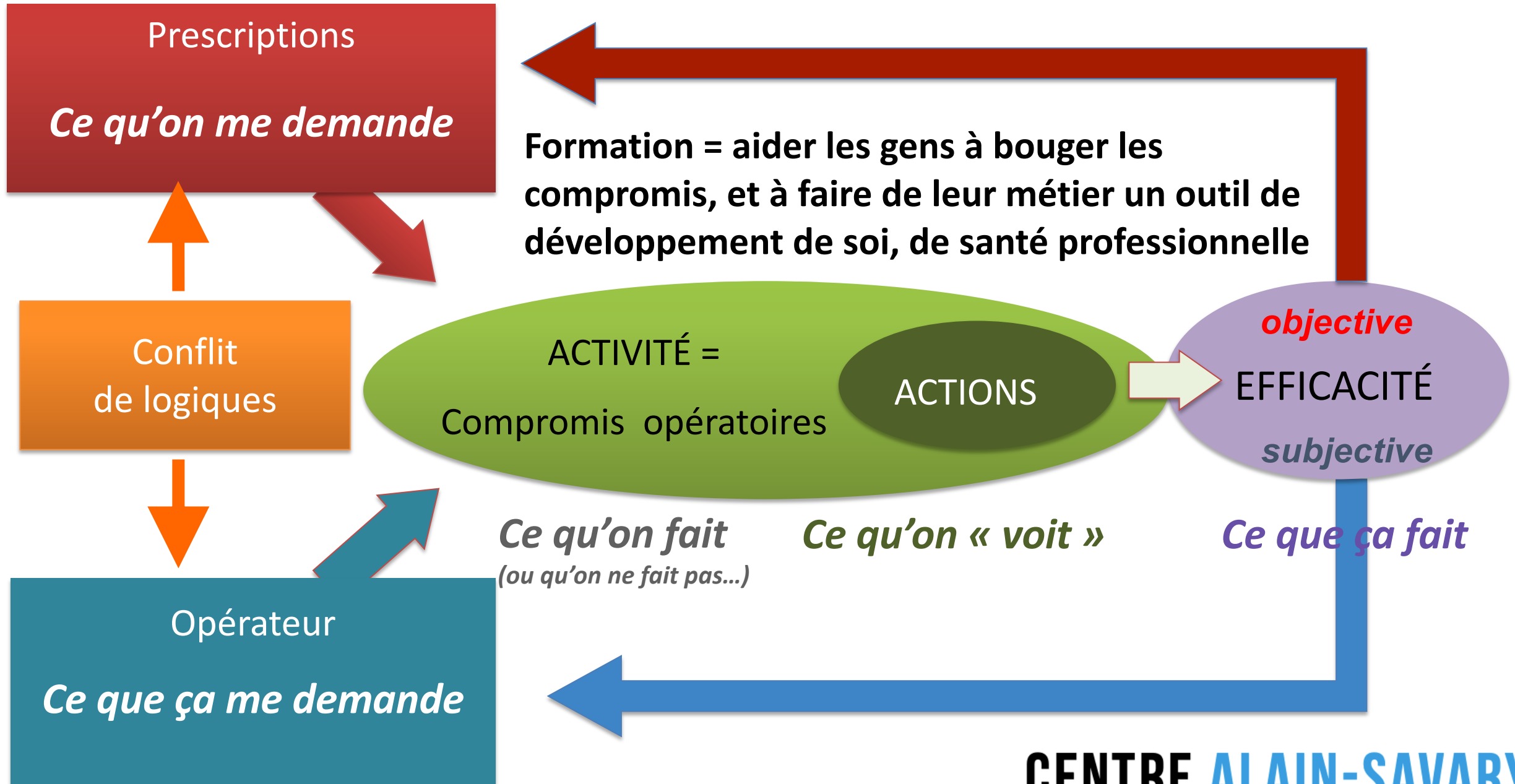


Comprendre que les normes se confrontent



Une approche par le travail réel

D'après F. Hubault 1996



Le regard de l'ergonome

La « synchronisation cognitive » en vue d'objectifs réellement communs, prend du temps

« Il est illusoire de penser qu'en se contentant de réunir plusieurs métiers, ils vont réellement avoir un objectif commun par la magie du prescrit commun. Il y a donc un travail à conduire, et c'est une vraie activité, de co-élaboration de ce que peuvent être les objectifs communs. Il faut s'expliquer les choses pour avoir des objectifs communs. »



<https://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/thematiques/metiers-1/former-piloter/pilotes/enquete-sur-le-pilotage-des-reseaux-deducation-prioritaire-1>



Faire des instances des espaces de travail, un problème de conception ?

- Utiles ?

Vont-t-elles nous permettre de répondre :

- Au prescrit ?
- À des besoins ?
- À des préoccupations ?
- À des attentes ?

Faire des instances des espaces de travail, un problème de conception ?

- **Utiles ?**
- **Utilisables ?**

Sommes-nous capable de mettre ça en œuvre ? Est-ce que nous allons parvenir à faire faire ce qu'on a prévu aux participants ?

Faire des instances des espaces de travail, un problème de conception ?

- Utiles ?
- Utilisables ?
- Acceptables ?

Pose-t-elles un problème d'intégrité **déontologique**, éthique, de viabilité personnelle...?

Les actions du pilotage

Orienter



Confronter le prescrit au réel

- Observer/comprendre/recenser
- Soutenir, accompagner, former
- Innover

Opérationnaliser

- Répartir
- Décider / Acter
- Organiser
- Prévoir
- Conduire
- Réajuster

Construire des outils, des espaces formels ou informels

- Présenter/partager/expliciter les priorités, les projets, les actions aux acteurs
- Évaluer les effets

Rendre compte

<https://centre-alain-savary.ens-lyon.fr/CAS/thematiques/metiers-1/former-piloter/pilotes/enquete-sur-le-pilotage-des-reseaux-deducation-prioritaire-1>

Les objets du travail

Mise en place du cycle 3	Cohérence entre les cycles	Orientations pédagogiques du référentiel
Temps de formation et d'accompagnement	Relation avec les familles	
Indicateurs	Travail avec les partenaires	Les actions du réseau