



HAL
open science

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles

Timothé Saulnier

► **To cite this version:**

Timothé Saulnier. La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles. Education. 2016. dumas-01400904

HAL Id: dumas-01400904

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01400904>

Submitted on 22 Nov 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



École supérieure
du professorat
et de l'éducation
Académie de Nantes



UNIVERSITÉ DE NANTES

UNIVERSITE DE NANTES

ESPE des pays de la Loire

Timothé SAULNIER

N° étudiant : 14C005Q

Master MEEF

« Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation »

Spécialité Encadrement Éducatif

La relation CPE / chef d'établissement :
une histoire de valeurs et de styles.

Sous la direction de Mr FABRE

Présenté et soutenue le 11 Mai 2016

Année 2015 / 2016

UNIVERSITE DE NANTES
ESPE des pays de la Loire

Timothé SAULNIER
N° étudiant : 14C005Q

Master MEEF
« Métiers de l'Enseignement, de l'Éducation et de la Formation »
Spécialité Encadrement Éducatif

La relation CPE / chef d'établissement :
une histoire de valeurs et de styles.

Sous la direction de Mr FABRE

Présenté et soutenue le 11 Mai 2016

Année 2015 / 2016

Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier mon directeur de mémoire pour ses conseils avisés, sa patience et sa disponibilité. Je remercie également mes collègues de formation pour leurs remarques pertinentes et constructives.

Sommaire

Sommaire.....	7
Introduction.....	9
Première partie : La problématique.....	14
Chapitre I : Le pluralisme des valeurs et le déclin de l'institution pour expliquer les conflits de valeurs.....	14
Chapitre II : Évolution et styles du CPE.....	25
Chapitre III : Évolution et styles du chef d'établissement.....	30
Conclusion.....	37
Deuxième partie : l'enquête.....	40
Chapitre I : méthodologie.....	40
Chapitre II : Analyse des entretiens.....	48
Conclusion.....	69
ANNEXES.....	73
Table des annexes.....	130
Bibliographie.....	131
Sitographie.....	132
Table des matières.....	133

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Introduction

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Le lycée R est situé en centre ville, il bénéficie d'une bonne réputation et le taux de réussite au baccalauréat est très élevé. L'élève Arthur¹ est en terminale littéraire. C'est sa première année dans l'établissement. L'année précédente, il n'a pas eu son baccalauréat et a donc souhaité changer de lycée pour faire sa deuxième terminale. Nous sommes au mois de décembre et, depuis la rentrée, les résultats scolaires d'Arthur sont très faibles et il multiplie les mauvais comportements. Il est souvent en retard, régulièrement absent et lorsqu'il est présent il fait preuve d'insolence envers ses professeurs. Des tensions commencent à apparaître entre Arthur et les autres élèves de la classe puisque celui-ci perturbe les cours par son mauvais comportement.

Le conseiller principal d'éducation (CPE) a rencontré Arthur à plusieurs reprises et a également pris contact avec ses parents afin d'essayer de résoudre cette situation. Le dialogue est difficile tant avec l'élève qu'avec la famille. Les parents défendent leur enfant et ne semblent pas prendre conscience de la situation scolaire inquiétante de leur fils. Le CPE alerte le chef d'établissement (CE) sur cette situation. Le CPE souhaiterait faire appel à différents partenaires (conseillère d'orientation psychologue, assistante sociale, etc...) afin de désamorcer la situation et trouver une solution rapide pour cet élève qui est proche du décrochage scolaire. Le CE, quant à lui, souhaiterait le sanctionner, en convoquant un conseil de discipline dans le but de demander l'exclusion définitive d'Arthur, qu'il voit comme un élément perturbateur qui nuit à la réussite des autres élèves de la classe.

Suite à cette situation, que j'ai pu observer durant un stage et après avoir échangé avec plusieurs CPE, j'ai souhaité m'intéresser à la relation qu'ils entretiennent avec le CE et plus précisément la façon dont ces deux acteurs réussissent ou non à combiner leurs valeurs éducatives qui semblent souvent divergentes. Au démarrage de cette recherche, ma vision de cette relation est la suivante : le CE a des obligations relatives à sa fonction de représentant de l'État et donc de l'institution scolaire, il doit veiller au respect de la loi, du règlement intérieur, etc... alors que le CPE, de par sa mission d'éducation, doit veiller au bien-être de l'élève et doit donc savoir s'adapter à chaque situation, puisque chaque élève est différent et que certains ont besoin d'une sanction la ou d'autres ont besoin d'être écouté et conseillé. Et en effet, au vu de l'expérience de certains CPE, il semblerait que ces valeurs différentes soient source de

1 Prénom d'emprunt par soucis d'anonymat.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

conflits. Puisque le CE veut et doit, de par sa fonction, faire appliquer des règles précises et inviolables alors que le CPE, de par sa mission d'éducation, voudrait pouvoir adapter ces règles, ou du moins avoir une certaine marge de manœuvre pour gérer les conflits, en fonction de l'élève et de ses besoins. De plus, comme le montre la situation évoquée précédemment, le CE a également des objectifs de réussite, il doit veiller à maintenir la réputation de son établissement. Alors que le CPE souhaiterait aider Arthur par tous les moyens possible, le CE, lui, semble plutôt vouloir « se débarrasser » de cet élève afin de rétablir un bon climat au sein de classe. Le CPE voit ici les intérêts d'Arthur qui risque le décrochage scolaire et qui a donc besoin d'être aidé, et le proviseur privilégie l'intérêt de la classe.

La première question de recherche était : « Les valeurs éducatives du CPE sont-elles en adéquation avec les exigences imposées par l'institution et le chef d'établissement ? ». Après plusieurs recherches et lectures, notamment l'ouvrage de Jean-Louis Dérouet, *L'école dans plusieurs mondes*, qui sera l'ouvrage de référence de ce mémoire. Mais également *De la justification. Les économies de la grandeur*, de Boltanski et Thévenot, *Le déclin de l'institution* de François Dubet, ou encore l'article *Les CPE entre pratiques et pragmatique*, de Véronique Barthélémy ou celui de Monica Gather Thurler, *Relations professionnelles et culture des établissements scolaires : au-delà du culte de l'individualisme ?*, j'ai pu approfondir ce questionnement.

A la suite de ces lectures et réflexions, ma question de recherche est donc devenue : « Comment se fait-il qu'il y ait des tensions ou des contradictions entre les valeurs du CPE et celles du chef d'établissement ? ». En effet, comme l'exprime François Dubet et Jean-Louis Derouet, il semble que ce n'est pas l'institution scolaire qui impose ses exigences mais la société elle-même. Puisque, c'est la pluralité des valeurs présente aujourd'hui dans les établissements, qui serait à l'origine des tensions ou des contradictions entre CPE et chef d'établissement. Or, il semblerait que c'est l'évolution de la société qui a entraîné l'apparition de la pluralité des valeurs au sein des établissements scolaires et qui a donc entraîné ces tensions. De plus, j'ai découvert, au travers de mes lectures, que les établissements jouissaient d'une certaine liberté du fait de la décentralisation. Par conséquent, les chefs d'établissement semblent être un peu plus libres dans la gestion de l'établissement. J'ai donc décidé d'orienter

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

mon questionnement sur la divergence de valeurs entre CPE et chef d'établissement en supprimant la référence à l'institution, qui n'impose pas une ligne de conduite intransigeante mais laisse une certaine marge de manœuvre au chef d'établissement. C'est donc bien avec les valeurs de ce dernier, que les valeurs du CPE rentrent en conflits et non avec celles de l'institution.

Ce questionnement pose donc un certain nombre de pré-supposés. Tout d'abord, qu'il y a des tensions entre CPE et chef d'établissement. Ensuite qu'il existe plusieurs valeurs dans un même établissement. Et enfin que les valeurs du CPE sont différentes de celles du chef d'établissement.

Avant de démarrer l'enquête, il convient également de se poser certaines questions préalables, à savoir : « Les tensions entre ces deux acteurs ont-elles toujours existé ? Si non pourquoi, comment, et quand sont-elles apparues ? », « Les missions du CPE et celles du chef d'établissement sont-elles différentes dans les textes ? », « Est-ce que le CPE a le droit de contredire le chef d'établissement ? » et « L'éducation peut-elle être managée comme une entreprise traditionnelle ? ». Des réponses ont déjà, en partie, été données précédemment, cependant il convient d'y répondre de manière précise avant de démarrer le travail d'enquête.

Deux enjeux majeurs se distinguent de cette problématique : quelle posture adopter face au chef d'établissement ? Et au vu de l'évolution et de l'apparition de nouvelles valeurs, comment en tant que CPE peut on s'adapter tout en continuant notre mission éducative et pédagogique ?

Afin de répondre à cette problématique, nous étudierons, dans un premier chapitre, le pluralisme des valeurs et le déclin de l'institution pour expliquer les conflits de valeurs. Puis dans un second chapitre, nous analyserons les différents styles, ainsi que leur évolution, du CPE. Et enfin, dans un troisième chapitre, nous étudierons les différents styles et leur évolution, en ce qui concerne le chef d'établissement.

Le travail d'enquête s'effectuera donc en deux temps : tout d'abord, comme nous venons de l'expliquer, une première réponse sera apporté à l'aide de l'analyse des différents

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

articles et ouvrages scientifiques existant sur le sujet, afin de répondre aux questions préalables à l'enquête de terrain. Cela dans le but de connaître les missions du CPE et du chef d'établissement dans les textes mais également d'obtenir une perspective historique des valeurs présentes dans les établissements scolaires, c'est-à-dire de l'évolution des valeurs mais également de l'évolution de la relation entre CPE et chef d'établissement. Dans un second temps, des enquêtes de terrain seront réalisées auprès de CPE et de chefs d'établissement.

En ce qui concerne la bibliographie, les ouvrages et les documents étudiés devront être relativement récents. Quelques ouvrages seront centrés sur le métier de CPE et d'autres sur celui de chef d'établissement afin de cerner précisément ces deux métiers et de pouvoir croiser et identifier les points communs et les divergences, notamment de leurs missions. La majorité des documents devront cependant être centrés sur les conflits de valeurs entre le CPE et sa hiérarchie, ainsi que sur les différents styles de CPE et de chefs d'établissement.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Première partie : La problématique

Chapitre I : Le pluralisme des valeurs et le déclin de l'institution pour expliquer les conflits de valeurs.

I. le pluralisme des valeurs.

« Les mondes », de l'ouvrage *L'école dans plusieurs mondes* de Jean-Louis Derouet, font référence aux travaux de Boltanski et Thévenot dans *De la justification. Les économies de la grandeur*. Cet ouvrage parle du changement de logique des systèmes de valeurs, « qui déterminent les prises de décision » (Develay, 2001, p. 226) dans l'école. Celle-ci serait passée de la logique civique, qui accorde « la prééminence au collectif et aux collectivités » (*ibid*), à la « pluralité de logiques » (*ibid*). Depuis trente ans les politiques éducatives évoluent et « les sources de la légitimité sont aujourd'hui extérieures à l'école » (*ibid*). Cet ouvrage propose « une sociologie de l'éducation rapprochée » (*ibid*) qui serait « plus vigilante aux confrontations de l'État et du local » (*ibid*) dans la réalisation des politiques scolaires afin de « penser ensemble la lutte pour l'égalité et la lutte contre l'exclusion » (*ibid*).

Pour Jean-Louis Derouet, la critique de l'école s'est développée dans les années soixante / soixante-dix. Les différents principes qui organisent l'école ont été mis à égalité : l'égalité, l'efficacité, l'amour des enfants, le marché, etc... Le système éducatif qui était jusqu'ici pensé au niveau national, le sera au niveau local. Cela ayant pour objectif de rétablir un système éducatif cohérent. Cependant, il a été constaté que malgré cela, une pluralité de mondes cohabitait dans les établissements scolaires. Car en effet, chaque principe crée des règlements, des objets, des interprétations et des actions particulières qui constitue un monde spécifique et propre à un établissement. Les personnels de l'établissement doivent donc apprendre à travailler dans plusieurs mondes. Des compromis doivent être réalisés, ainsi qu'une hiérarchisation des priorités. Les comportements, les compétences, les savoirs faire de chacun doivent être mis dans le contexte de l'école et notamment pour les chefs d'établissement et les personnels d'encadrement qui gèrent les rapports avec les familles, les entreprises, la politique locale et nationale.

La critique de l'école dont nous parlions précédemment a entraîné la décentralisation de l'éducation. Les principes qui étaient jusqu'ici proposés ne sont pas adaptés pour répondre à toutes les situations. Ce qui a entraîné l'apparition du projet d'établissement. Cependant, on s'est aperçu que la pluralité des principes qui existe au niveau national existe également au

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

niveau local. Les règlements, les équipements pédagogiques, les dispositifs, etc ... sont différents d'un établissement à l'autre en fonction de si celui-ci est défini comme « unité de service public » (Derouet, 2000, p. 126) ou « service marchand » (*ibid*) ou « communauté qui cultive la solidarité entre ses membres » (*ibid*), etc... Pour Jean-Louis Derouet il convient donc de réaliser « l'inventaire de la diversité des mondes qui sont en présences » (*ibid*) puis de s'interroger sur « pourquoi les établissements fonctionnent tout de même » (*ibid*) ?

De nombreuses mesures prises entre 1982 et 1989 ont permis de placer l'établissement au centre du système éducatif. Plusieurs argumentations ont été développées sans qu'aucun compromis ne soit pris. Ce qui a entraîné un désordre encore plus grand : chaque établissement créant de nouveaux règlements, de nouveaux dispositifs, etc ...

En 1982, le ministère Savary souhaite « donner à chaque établissement l'autonomie nécessaire pour adapter l'offre d'éducation à son environnement » (Derouet, 2000, p. 127). L'inégalité sélective (« donner plus à ceux qui ont moins » (*ibid*)) est mise en place. L'égalité des chances est au cœur de la politique éducative de l'époque, qui cherche à lui donner des moyens concrets de s'appliquer. Le ministère pense que les enseignants sont « étouffés » (*ibid*) dans leur créativité par les règles auxquelles ils sont soumis, et qu'en les allégeant, « des initiatives originales allaient fleurir » (*ibid*) pour la prise en charge des élèves en difficultés. Cela n'a pas abouti.

Avec le projet d'établissement une idée nouvelle est apparue selon laquelle les enseignants ne sont plus uniquement professeurs d'une matière (professeur de français, de mathématiques, etc...) mais également professeurs d'un établissement donné (professeur au collège X). De plus, chaque établissement oriente et adapte les politiques éducatives en fonction des besoins de son public mais également en fonction des demandes des parents d'élèves et des élus locaux. Ces derniers étant « la source de subventions diverses » (Derouet, 2000, p. 128).

Les établissements ont également gagné en autonomie du fait de la gestion de plus en plus lourde et complexe des informations à traiter au niveau national : les établissements pouvant ainsi réaliser des synthèses de ces informations au niveau local. En terme de gestion, cela permet que ce soit « à la communauté éducative de faire les choix qui, à partir d'une enveloppe globale, paraissent le mieux convenir à sa situation » (Derouet, 2000, p. 129).

« L'extension des pouvoirs des directeurs » (Derouet, 2000, p. 130) permet également

l'augmentation de l'autonomie des établissements. En effet, le chef d'établissement devient de plus en plus un « manager ». Or un manager doit pouvoir recruter son équipe, ici ses enseignants (les initiatives prises dans ce sens ont été un échec).

Depuis le 19^{ème} siècle, la carte scolaire « décidait de l'établissement d'affectation de chaque enfant » (Derouet, 2000, p. 131), le conseil des professeurs « décidait de leur orientation, etc... » (*ibid*). Avec la loi de 1989, les familles et les élèves sont beaucoup plus impliqués dans l'orientation : « l'éducation est présentée comme un contrat négocié entre le projet d'une famille – ou d'un jeune – et celui d'un établissement » (*ibid*). De nombreux textes et outils ont ainsi été créés, pour supprimer la sectorisation et donner plus de poids aux familles quant à l'orientation. Mais également pour permettre aux usagers (parents et élèves) de s'exprimer : conseil des délégués, conseil de la vie lycéenne, etc ..., et d'être formés : formation des délégués des élèves et des délégués des parents.

Tout cela définit différentes formes d'établissements scolaires qui ont « convergé » (Derouet, 2000, p. 132) afin d'accroître leur autonomie. Cependant aucune définition de l'établissement et de son rôle n'en a émergé. Chacun poursuit donc « sur sa propre lancée » (*ibid*). De plus, les collectivités territoriales qui ont de plus en plus de pouvoir souhaitent « inscrire les établissements dans leur projet de développement local » (*ibid*).

Ces différentes définitions montrent bien « l'ensemble confus d'idées, de règlements, d'objets qui ont été conçus dans des logiques différentes » (Derouet, 2000, p. 132) présent dans les établissements. Jean-Louis Derouet propose deux cas particuliers dans son ouvrage afin de montrer la façon de gérer la pluralité des mondes.

Le premier est un collège dit « difficile ». Pendant longtemps, les trois quarts des enseignants demandaient leur mutation chaque année. Lorsque Mr Lambert est devenu principal cela a cessé. Puis lorsque celui-ci est parti, les demandes importantes de mutation ont repris. Mr Lambert est considéré comme quelqu'un d'autoritaire. Il a fait en sorte d'écarter les professeurs syndicalistes pour les remplacer par des syndicalistes « proches du chef d'établissement » (Derouet, 2000, p. 134). Il a supprimé des enseignements obligatoires comme la musique, la technologie et les arts plastiques afin de mettre en place des actions de socialisation. Ces « groupes de socialisation » (Derouet, 2000, p. 136) consistent en la prise en charge par un ou deux enseignants d'un groupe d'environ cinq élèves pendant une demi-

journée par semaine qui permet « de développer ce rapport personnel entre les jeunes et les adultes sur lequel se fonde ensuite le lien social » (*ibid*).

Il met en place un système « féodal » et pragmatique. Mr Lambert est à l'écoute des professeurs, il les enrôle dans son « système Lambert ». Les adultes, comme les élèves, sont très encadrés. Malgré les dérives de ce système d'enrôlement (suppression de matières obligatoires, clientélisme, heures supplémentaires accordées pour « des tâches relativement légère » (Derouet, 2000, p. 135) aux « amis » de Mr Lambert, etc...), l'objectif principal est atteint : la paix règne dans l'établissement. Afin que cela fonctionne il faut bien entendu « la participation active des enrôlés » (Derouet, 2000, p. 136).

Le second est un lycée dit « défavorisé performant » (Derouet, 2000, p. 137), c'est-à-dire qu'il obtient de bons résultats au baccalauréat malgré le public en difficulté qu'il recrute. Les parents et les élèves expliquent cela par le bon climat présent dans l'établissement. Cependant, cet établissement est « un des seuls où le Conseil d'administration a refusé le projet d'établissement proposé par le proviseur » (*ibid*). Cela s'explique par l'existence de trois réseaux : Le premier, constitué du proviseur (récemment arrivé), qui a une vision « moderne » de l'éducation et souhaite orienter le lycée vers le « technico-commercial », c'est-à-dire le transformer en lycée technique. Le second regroupe des enseignants « anciens, assez titrés » (Derouet, 2000, p. 138) qui ont une pédagogie « d'autonomie », c'est-à-dire que l'élève doit découvrir une partie du savoir par lui-même. Le troisième est constitué des professeurs de sciences et techniques économiques et de professeurs syndicalistes, pour qui l'établissement : «[...] est le lycée où l'on fait réussir les moyens » (Derouet, 2000, p. 140). Ce dernier réseaux est opposé à ce que l'établissement devienne uniquement un lycée technique. Malgré toutes ces divergences, les trois réseaux convergent sur un point : l' « encadrement des élèves » (*ibid*). De plus, l'établissement est situé dans « une petite ville de province » (Derouet, 2000, p. 141) et l'équipe enseignante est « très stable » (*ibid*). Cela assure l'efficacité de l'action éducative.

Ces deux situations ont permis de montrer que l'accord entre les membres d'un établissement n'est pas forcément nécessaire pour assurer son fonctionnement.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Tout cela permet à Jean-Louis Derouet de montrer qu'il est aujourd'hui « nécessaire d'apprendre à agir dans plusieurs mondes » (Dodier 1993, dans Derouet, 2000, p. 142). Les enseignants, les chefs d'établissement, les élèves, tous doivent pouvoir s'adapter, « changer d'argumentation » (Derouet, 2000, p. 142) en fonction des principes et des réseaux de l'établissement dans lequel ils se trouvent.

De plus, Jean-Louis Derouet propose, dans un article de la revue *Éducation et Sociétés*, une distinction entre modernité et postmodernité. La modernité se caractérise par des compromis successifs reposant sur des consensus relativement forts et cohérents. Cependant ces compromis seraient impossibles aujourd'hui, car l'institution scolaire refuse de hiérarchiser et de réduire la pluralité des principes présents dans le système éducatif. La crise de ces compromis commence dans les années 1960 et se poursuit jusque dans les années 80, avec la mise en évidence des inégalités scolaires persistantes. Apparaît alors un « bricolage postmoderne » (Derouet, 2003, p. 8), après s'être aperçu « de l'irréductibilité de la diversité des références, qui s'incarne dans l'autonomie des établissements et des régions » (*ibid*). La « gouvernance en réseau » (*ibid*) et la « pluralité des objectifs » (*ibid*) (justice et rendement, créativité et efficacité, sélection et démocratisation, citoyenneté et globalisation, etc...) sont fortement développées. Le Relativisme et le bricolage semblent ainsi éviter « une explosion de l'école » (*ibid*).

Dans cette même revue (*Éducation et Sociétés*), François Dubet, explique que les difficultés de l'école ne sont pas liées au changement de l'environnement scolaire (massification et dévalorisation des diplômes, accentuation des inégalités, etc...), mais au « déclin du programme institutionnel » (Dubet, 2003, p. 47). Auparavant, le modèle institutionnel était un « sanctuaire » (Dubet, 2003, p. 7) protégé du monde extérieur et de ses désordres, qui prenait appui sur des principes supérieurs (Raison, Patrie, etc...) et où la vocation des professionnels était forte. Puis cet idéal a été perturbé : la pluralité des valeurs a remplacé l'unité des principes républicains, la capacité à exercer un métier est favorisée par rapport à l'adhésion aux valeurs centrales de l'institution et « le sanctuaire » apparaît comme une organisation dans laquelle les clients attendent des services. Les logiques d'action (logique de contrôle, de service et de relations interpersonnelles), qui engendrent le sentiment

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

de crise ont été modifiées au profit de « principes normatifs peu compatibles voire contradictoires » (*ibid*). Cependant ceci ne paraît pas être une simple crise adaptative mais une mutation profonde du mécanisme de socialisation.

II. Le déclin de l'institution.

Toujours selon François Dubet, dans son ouvrage *le déclin de l'institution*, pendant longtemps « le travail consistant à éduquer, à former, à soigner, s'est inscrit » (Dubet, 2002) dans un « programme institutionnel » (*ibid*) qui correspondait à un professionnel s'appuyant « sur des valeurs légitimes et universelles » (*ibid*) et qui « mettait en œuvre une discipline dont il pensait qu'elle socialisait et libérait les individus » (*ibid*). Aujourd'hui, « nous sommes entrés dans une période historique dominée par le déclin du programme institutionnel ». Ce déclin serait lié à la modernité qui y participerait. La crise survient dans tous les domaines : « crise des valeurs, crise du sens, crise de l'autorité, crise de l'école » (Dubet, 2002, p. 371), etc...

De plus, selon François Dubet, « le déclin des institutions participe de la modernité elle-même » (Dubet, 2002, p. 372). Cette contradiction de la modernité avait d'ailleurs été établie par de nombreux sociologues. Cependant ce déclin ne semble pas forcément être un « mal » (Dubet, 2002, p. 376), puisque les nouveaux modes de socialisation paraissent fonctionner : « le niveau scolaire ne s'est pas effondré, les malades sont soignés, plutôt mieux » (*ibid*), etc...

Malgré tout, le déclin des institutions relève quatre problèmes majeurs.

Tout d'abord un problème de légitimité et d'autorité. En effet, nous sommes passés « d'une autorité traditionnelle et/ou sacrée » (Dubet, 2002, p. 378) à une autorité « devant faire ses preuves et se justifier sans cesse » (*ibid*). Il semble qu'aujourd'hui les individus ayant du pouvoir n'ont pas forcément d'autorité ce qui entraîne des conflits importants : par exemple les professeurs se sentent menacés par leurs élèves et les élèves se sentent méprisés par les professeurs.

Le second problème correspond au « risque de relation non médiatisée » (Dubet, 2002, p.

379). Avant le déclin des institutions, dans les relations entre individus, trois dimensions étaient présentes : « le contrôle social, la relation de service et [...] « la relation » » (Dubet, 2002, p. 380). Aujourd'hui, ces trois dimensions semblent se dissocier comme à l'école où certains acteurs s'occupent de la répression, les enseignants dispensent le savoir et d'autres « se chargent de l'écoute et de la compréhension des élèves » (*ibid*). Ce qui a pour conséquence de supprimer l'échange et la communication, si importants dans tous les domaines de la vie sociale.

Le troisième problème concerne l'écart entre les principes et les pratiques. Les professionnels doivent « arbitrer entre l'objectivité du mérite et celle de l'égalité », comme par exemple pour les notes scolaires. Ils doivent également « arbitrer entre une norme de conformité sociale et réglementaire, et un droit à l'expression personnelle » (Dubet, 2002, p. 381), comme aujourd'hui à l'école où la discipline s'adapte, se négocie en fonction de l'élève.

Enfin le quatrième problème est que les institutions apportaient protection et sécurité notamment aux plus faibles. Aujourd'hui, même si les inégalités entre les individus sont moins importantes (l'écart d'accès aux soins, à l'école, etc... s'est réduit voire a disparu) les sentiments d'injustice, eux, ont augmenté.

Pour répondre à ces problèmes, François Dubet propose différentes solutions qu'il qualifie cependant de « voies sans issue » (Dubet, 2002, p. 384). La première serait un retour de l'autorité, un retour du « programme institutionnel » (*ibid*) c'est-à-dire le rétablissement d'« une autorité légitime autour de valeurs centrales indiscutables et partagées » (*ibid*). La seconde serait le recours au libéralisme où l'État aurait un rôle minimal et où la liberté serait le principe fondamental de la société. La troisième serait de laisser une place plus importante au droit.

Pour conclure, François Dubet explique que le programme institutionnel « découle d'une division précise du travail » (Dubet, 2002, p. 400) et fonctionne avec un « chef » et des individus qui exécutent et qui dépendent les uns des autres. Aujourd'hui chaque individu cherche son propre intérêt, son propre bénéfice et à être « le héros de l'histoire » (Dubet, 2002, p. 401). Ces deux cas extrêmes ne semblent pas convenir. Il faut donc chercher « à donner à chacun sa pleine expressivité tout en construisant un ordre collectif » (*ibid*), cela permettant

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.
de réduire l'écart entre « l'individualisme et le programme institutionnel » (Dubet, 2002, p. 402) et de reconstruire les institutions.

III. Les conflits de valeurs entre CPE et chef d'établissement.

Ces différents ouvrages et articles m'ont donc permis de constater une évolution du système scolaire et l'apparition d'une pluralité de valeurs. En effet, la pluralité des mondes qui est apparue dans la société s'est vue transporter dans l'école. Cela a entraîné une évolution du métier de chef d'établissement. Aujourd'hui il est devenu un « manager », qui gère la politique de l'établissement. Tous les métiers de l'éducation nationale ont évolué mais cette évolution a entraîné un éloignement, une divergence de missions, de plus en plus important entre les métiers, notamment entre le chef d'établissement et le CPE. Le CPE a une vision plutôt éducative alors que le chef d'établissement a une vision managériale de l'établissement. La question qui se pose alors serait : l'éducation peut-elle être managée comme une entreprise traditionnelle ?

Comme l'explique Donatelle Pointereau-Bertani et Yves de Saint-Do dans l'ouvrage *Le rôle pédagogique du chef d'établissement : Principes et mise en œuvre*, la pédagogie et l'éducatif sont au cœur des missions du chef d'établissement. Ceci montre que dans les textes, les missions du CPE et celles du chef d'établissement ne sont pas très différentes. La réussite de tous les élèves est leur mission principale et prioritaire.

Pour Célia Ducros, le cadre de travail du chef d'établissement a lui aussi évolué. Aujourd'hui, les établissements scolaires sont autonomes, ils élaborent un projet d'établissement avec des objectifs précis en fonction des besoins locaux. Ils ont une obligation de résultat ce qui modifie leur fonctionnement. Les parents d'élèves sont associés à la vie de l'établissement (conseil d'administration, conseil de classe, etc...), des partenariats avec les entreprises ou encore des associations sont réalisés. Le chef d'établissement « était auparavant considéré comme un cadre administratif en charge

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

des règles, de la définition du budget ou encore de la gestion des emploi-du-temps » (Ducros, 2013, Le rôle du chef d'établissement scolaire, para. 1). Aujourd'hui, il est chargé de la politique pédagogique et éducative, il devient un manager. Le métier se rapproche donc fortement de celui de dirigeant d'entreprise. On attend de lui de la réactivité et d'apporter les meilleurs résultats possible à son établissement. En cela, Le chef d'établissement peut être considéré comme un manager.

Cependant, à la question : L'éducation peut elle être managé comme une entreprise traditionnelle ?, il est difficile d'apporter une réponse. En effet, pour cela un travail d'observation et d'enquête approfondie devrait être réalisé auprès de chefs d'établissement afin de déterminer s'ils sont effectivement des managers, s'ils gèrent leur établissement comme une entreprise et si cette gestion fonctionne en terme de résultats scolaires, de bien-être des élèves, de bien-être de l'équipe éducative et pédagogique, etc...

Ces questions viennent également soulever le principe de l'éthique, de la déontologie mais aussi de la loyauté. Dans sa lettre de 2006, *Le métier de CPE aujourd'hui : quelques repères*, Jean-Paul Delahaye rappelle « que les principes éthiques et les qualités déontologiques du CPE sont décisifs ». Le CPE, Éric Siré, en s'appuyant sur cette lettre, rappelle que le Larousse définit le terme loyauté de la manière suivante : « qui obéit aux lois de l'honneur, de la probité, de la droiture » (Siré, 2009, p. 3). Il ne faut donc pas confondre ce terme avec celui de « soumission » (*ibid*). Le CPE doit respecter les lois de la République puisqu'il est fonctionnaire de l'État. Le chef d'établissement, quant à lui « est le premier garant des institutions. » (*ibid*). Le CPE doit donc être loyal envers le chef d'établissement puisque ce dernier représente l'État, sauf dans le cas où ses choix, ses décisions ne respecteraient pas les lois et les règles définies par l'Institution.

Comme dans toutes relations hiérarchiques, des tensions ont toujours existé entre CPE et chef d'établissement. Cependant, il semblerait que celles-ci aient été amplifiées au cours des dernières décennies, notamment avec l'apparition de nouvelles et nombreuses valeurs dans l'école. Aujourd'hui le chef d'établissement est soumis à une demande pressante de rentabilité par la société : Les familles des élèves, et plus généralement la société, attendent de l'école des résultats (taux de réussite au baccalauréat par exemple), la décentralisation a donné plus de pouvoirs mais également plus de responsabilités au chef d'établissement, qui, aujourd'hui,

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

est de plus en plus perçu comme un manager d'entreprise, etc... Les conflits de valeurs entre CPE et chef d'établissement semblent donc être liés, d'une part, à l'évolution des métiers et d'autre part, à l'émergence de différents styles de CPE et de chefs d'établissement, comme nous allons le voir à présent.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Chapitre II : Évolution et styles du CPE.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Nous allons étudier, ici, l'article, *Les CPE entre pratiques et pragmatique*, de Véronique Barthélémy afin de déterminer les différents styles de CPE.

Véronique Barthélémy, cherche « à étudier les facteurs expliquant le degré d'implication du CPE dans chacune des dimensions de ce métier » (Barthélémy, 2004, para. 1). Elle commence par faire un bref rappel historique du métier de CPE, afin de montrer qu'il a acquis au fil des années de plus en plus de « responsabilités en matière éducative et pédagogique » (Barthélémy, 2004, para. 2). Elle explique, en s'appuyant sur plusieurs ouvrages notamment sur *les métaphores de l'EPLÉ à l'usage des CPE* (Bouvier, 1997), que le métier et les missions du CPE varient en fonction des établissements mais également en fonction de la conception et de la perception qu'en ont les différents acteurs de l'établissement. Par exemple : « la fonction CPE peut être proche de celle d'un chef d'établissement dans le cas où le CPE collabore régulièrement et participe activement aux équipes de direction » (Barthélémy, 2004, para. 3). En effet, selon Bouvier, on peut distinguer trois rôles à cette fonction : administratif, pédagogique et cognitif.

Une recherche (DEP, 1995, Durand, 1995, Barthélémy, 1995) réalisée sur le sujet montre que « les représentations de ce métier restent encore fortement attachées à des aspects administratifs. « Le CPE est perçu comme « l'adjoint du proviseur » (DEP, 1995) ou comme le « gendarme » ou « bureaucrate » de l'établissement (Durand, 1995) ». De plus, il semble que la relation entre les CPE et les élèves soit presque exclusivement liée à des problèmes concernant la vie scolaire (absentéisme, conflits, etc...) et rarement à « l'orientation ou la construction du projet des élèves » (Barthélémy, 2004, para. 4).

L'écart entre la fonction prescrite et la fonction réelle, c'est-à-dire celle « vécue dans les établissements » (Barthélémy, 2004, para. 5) semble donc important : les « tâches relatives au bon fonctionnement de l'établissement prennent le pas sur des tâches liées à la construction du parcours des élèves » (*ibid*).

Les chefs d'établissement, estiment que les CPE doivent « s'occuper du bon fonctionnement de l'établissement en veillant au respect du règlement » (Barthélémy, 2004, para. 14) et

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

assurer « une présence visible » (*ibid*). Les CPE interrogés « reconnaissent d'ailleurs que ces éléments font partie de leurs tâches quotidiennes » (*ibid*), mais ils estiment également avoir un « rôle de « médiateur », de « responsable du suivi des élèves » et « d'aide dans l'organisation d'activités extra-scolaires ». » (Barthélémy, 2004, para. 15). Ils semblent donc qu'ils aient le sentiment d'avoir des missions de plus en plus axées sur l'éducatif et le pédagogique et non plus uniquement sur l'administratif.

De plus, les chefs d'établissement mettent « l'accent sur la fonction administrative » (Barthélémy, 2004, para. 18) du CPE pour deux raisons majeures. La première parce « qu'ils peuvent être sanctionnés si des problèmes liés au fonctionnement émergent alors qu'ils ne le seront pas si la vie scolaire est anémiée » (Caré 1992, dans Barthélémy, 2004, para. 26). La seconde car la gestion des absences est primordiale pour la scolarité des élèves puisqu'« ils estiment qu'un élève absent ne peut pas apprendre » (Barthélémy, 2004, para. 26). De plus, pour les CPE : « sans discipline, rien n'est possible » (Barthélémy 1999). Enfin, il semble que les enseignants fassent appel aux CPE pour les problèmes de discipline. Ces derniers « jouent alors le rôle de relais entre les élèves, les enseignants et le chef d'établissement » (Barthélémy, 2004, para. 26).

Les relations entre CPE et élèves semblent liées « aux caractéristiques scolaires et sociales des élèves » (Barthélémy, 2004, para. 17). Nous remarquons que des différences apparaissent. Par exemple les élèves vont « davantage à la rencontre des CPE dans les lycées polyvalents que dans les autres » (*ibid*). En ce qui concerne les chefs d'établissement, ceux qui le sont depuis peu de temps et ceux qui sont d'anciens CPE ne mettent pas « en avant la fonction administrative » (Barthélémy, 2004, para. 18) des CPE. Les Chefs d'établissement, qui sont d'anciens enseignants, ne leur reconnaissent pas de « fonctions éducatives et pédagogiques » (*ibid*). Les CPE, quant à eux, « refusent cette fonction administrative quelles que soient leurs caractéristiques individuelles » (*ibid*) et mettent en avant le côté éducatif et pédagogique. De plus, les plus jeunes « sont les moins impliqués dans les activités éducatives et pédagogiques » (*ibid*). Les CPE sont donc « amenés à tenir compte d'une part des caractéristiques des acteurs et d'autre part de celles du contexte pour agir » (*ibid*).

La politique de l'établissement, sa réputation et le public accueilli semblent également être à

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

l'origine de la diversité de rôles des CPE. Le CPE s'adapte aux élèves, à « leurs caractéristiques sociales » (Barthélémy, 2004, para. 22). En effet, des élèves issus de milieux sociaux défavorisés sollicitent plus souvent les CPE pour les « aider dans leur parcours scolaire » (*ibid*), car leurs familles ne sont pas en capacité de leurs apporter cette aide « dans la mesure où ils sont souvent étrangers à l'établissement, n'ayant pas eux-mêmes connus le fonctionnement et les démarches à suivre en matière d'orientation par exemple » (Esquieu 1995, dans Barthélémy, 2004, para. 22).

Cette recherche nous a donc permis de constater, que malgré la place encore importante de l'administratif dans le rôle des CPE, « ces derniers tentent d'adapter leurs pratiques aux caractéristiques des individus, aux attentes des chefs d'établissement et au contexte scolaire » (Barthélémy, 2004, para. 29).

La « caractéristique du public accueilli » (Barthélémy, 2004, para. 20) semble jouer un rôle important dans la place qu'occupe les CPE. En effet, les « élèves les moins familiers avec le système éducatif recherchaient de ce fait une personne relais » (Barthélémy, 2004, para. 24), « un médiateur entre eux et l'établissement » (Barthélémy, 2004, para. 22).

Plusieurs facteurs semblent donc être à l'origine de la diversité et de l'écart de pratiques des CPE : le public de l'établissement, « l'image que le lycée veut se donner » (Barthélémy, 2004, para. 27), « l'implication des acteurs » (*ibid*) et « la politique menée par le chef d'établissement » (*ibid*).

Enfin, les CPE donnent plusieurs définitions de leur métier. Certains le caractérise « en termes de logistique et de gestion » (Barthélémy, 2004, para. 28), d'autres « comme une aide individuelle à apporter à l'élève en difficulté » (*ibid*), ou encore « en termes d'application de règles » (*ibid*). Cependant, « un trait commun » (*ibid*) semble émerger : celui du « rôle de relais entre les différents acteurs de l'établissement » (*ibid*). Par exemple, le CPE orientera un élève vers le conseiller d'orientation psychologue (COP) en cas de difficultés à choisir son orientation.

Tout ceci nous a donc permis de voir que le métier de CPE est difficile à définir et que les pratiques et les missions de cet acteur central de l'établissement scolaire sont multiples.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Cela entraînant l'apparition de différents styles de CPE, influencés par de nombreux facteurs, (comme il a été expliqué précédemment) et notamment par le style du chef d'établissement, qui lui aussi est variable.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Chapitre III : Évolution et styles du chef d'établissement.

I. Les différents types de cultures d'établissement.

Dans son article, *Relations professionnelles et culture des établissements scolaires : au-delà du culte de l'individualisme ?*, Monica Gather Thurler, présente les différents types de culture d'établissement.

Le climat d'un établissement joue un rôle important sur ses acteurs. C'est la culture de l'établissement qui « détermine en partie son climat, le moral, le plaisir, le bien-être ou l'efficacité des professeurs et des élèves » (Gather Thurler, 1994, p. 19).

Selon Monica Gather Thurler, « L'établissement scolaire est une organisation à l'intérieur de laquelle, [...], chaque acteur – élève, enseignant ou directeur – façonne son monde, construit sa réalité, développe sa culture » (Gather Thurler, 1994, p. 21). Tout cela reposant sur un « fond culturel commun » (Gather Thurler, 1994, p. 22), d'où la notion de culture de l'établissement.

Les cultures de l'établissement sont multiples. En effet, ces cultures correspondent « à la somme de ce que les enseignants pensent, disent et font de façon « standard », en tant que membre de la communauté concernée » (Gather Thurler, 1994, p. 23). Cependant, la limite à cela est la politique éducative qui vaut pour tous les établissements. Malgré une autonomie de plus en plus importante, qui laisse aux établissements « la latitude d'accorder leurs stratégies de changement à leur culture » (Gather Thurler, 1994, p. 24), certaines règles établies par le ministère sont en inadéquation complète avec les valeurs présentes dans l'établissement et doivent tout de même être appliquées.

Elle distingue cinq modes de relations professionnelles entre enseignants : l'individualisme, la balkanisation, la grande famille, la collégialité contrainte et la culture de coopération. Ils seront mis en relation avec un style de direction, un type de consensus par rapport aux objectifs et aux normes et un style de fonctionnement. Un tableau récapitulatif a été réalisé par Monica Gather Thurler afin de présenter cela :

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Tableau 3.1. — Cinq modes de relations professionnelles entre enseignants

Mode de relations professionnelles entre enseignants	Style de direction	Type de consensus par rapport aux objectifs	Style de fonctionnement
Individualisme	Autoritaire libéral	Bateau sans boussole	« Anomie »
Balkanisation	Laisser faire	Accords partiels, projets juxtaposés	Mosaïque
Grande famille	Pastoral, grand-père	Lutte pour la survie	Fanfare villageoise
Collégialité contrainte	Chef d'orchestre	Consensus « guidé »	Le temps d'un projet
Coopération et interdépendance	Architecte visionnaire	Mission commune	École « équipe sportive »

(Gather Thurler, 1994, p. 26)

Dans le mode de relation individualiste « les enseignants travaillent pour la plupart « chacun pour soi » (Gather Thurler, 1994, p. 26). La direction associée est souvent autoritaire, elle ne gère pas les conflits et ne favorise pas les décisions communes. Les changements y sont difficiles.

Dans la balkanisation, plusieurs groupes d'enseignants se forment, « cherchant constamment à se positionner ou à avoir le dessus » (Gather Thurler, 1994, p. 28). La direction adopte une attitude de « laisser faire » (Gather Thurler, 1994, p. 29), même si elle accepte de porter les propositions qui lui sont faites auprès du rectorat. Cela vient « d'un manque d'assurance, d'une difficulté à saisir le rôle de la direction dans le champs pédagogique » (*ibid*).

En ce qui concerne le mode de relation de la « grande famille » (Gather Thurler, 1994, p. 29), les professionnels évoluent en coopération et en interdépendance. Le chef d'établissement « se préoccupe du bien-être tant des enseignants que des élèves » (Gather Thurler, 1994, p. 30). De plus, il cherche à anticiper et calmer les conflits internes et à « protéger » l'établissement de l'extérieur.

La collégialité contrainte correspond au passage d'un mode de fonctionnement individualiste à la coopération entre enseignants. La direction impose cette coopération par le biais de

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

l'administratif, par exemple : « on oblige les enseignants à choisir un collègue avec lequel ils sont sensés établir une relation de supervision mutuelle, à date fixes » (Gather Thurler, 1994, p. 31).

Dans le mode de relation de la coopération et l'interdépendance, « les rapports entre enseignants se caractérisent par l'aide, le soutien mutuel, la confiance et la franchise » (Gather Thurler, 1994, p. 32). Le chef d'établissement y occupe une place centrale, il crée et maintient cette coopération et cette interdépendance, « à travers une gestion efficace » (*ibid*).

Les trois premiers types de fonctionnement (l'individualisme, la balkanisation et la « grande famille ») correspondent à « une approche traditionnelle et bureaucratique de l'établissement » (Gather Thurler, 1994, p. 30). Alors que les deux autres (la collégialité contrainte et la coopération et l'interdépendance) reposent sur la coopération. Selon Monica Gather Thurler, ces derniers sont à favoriser, afin de garantir « une meilleure efficacité » (Gather Thurler, 1994, p. 36), « un meilleur fonctionnement en équipe » (*ibid*), « le plaisir professionnel des enseignants ou les apprentissages des élèves » (*ibid*).

En ce qui concerne notre recherche, cet article nous a permis de déterminer, en partie, les différents styles de chefs d'établissement et ce que cela implique en terme de relation entre les personnels et de fonctionnement de l'établissement.

II. le leadership.

L'étude de l'article de Philippe Brest, *Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire*, va nous permettre de déterminer les différents styles de chefs d'établissement de manière plus approfondie.

Depuis 1983 les lycées et collèges gagnent en autonomie, et ainsi le rôle des chefs d'établissement a été élargi : ils ont aujourd'hui la prise en charge de la politique d'établissement. L'objectif étant « de faire face aux difficultés des élèves » (Brest, 2001, para.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

1). Le terme leadership est utilisé pour qualifier les chefs d'établissement. Le leadership est un processus par lequel une personne exerce une influence sur d'autres, dans le but d'atteindre un objectif commun (Northouse 2007, dans Brest, 2001, para. 2). Ce terme est différent de celui de manager, qui planifie, organise, contrôle, sans proposer nécessairement un avenir attractif pour sa structure (Bass 2008, dans Brest, 2001, para. 2).

Les responsabilités du chef d'établissement sont aujourd'hui nombreuses : il conduit la politique pédagogique et éducative, anime la gestion des ressources humaines, assure les liens avec l'environnement et administre le collège ou le lycée (MEN 2002, dans Brest, 2001, para. 3).

Philippe Brest, dans cet article, cherche donc à déterminer « Comment un chef d'établissement, par son leadership, peut-il améliorer les conditions de mise en œuvre de la pédagogie et favoriser l'émergence de ripostes aux difficultés des élèves ? » (Brest, 2001, para. 3).

La notion de leadership est apparue au début du XXème siècle dans les organisations publiques. Des réflexions sur la formation, la liberté de décisions administratives et même politiques (après la seconde guerre mondiale), l'intérêt des usagers, etc... sont lancées depuis cette époque.

On distingue deux types de leadership : « transactionnel et transformationnel » (Burns, 1978). Le premier « base la relation entre le leader et son équipe sur un échange » (Brest, 2001, para. 5). Le second correspond à « un engagement réciproque [...] entre le leader et les membres du groupe, les menant tous à un niveau plus élevé de motivation » (*ibid*). Quatre paramètres sont associés au leadership transformationnel : le charisme, la capacité « de motiver les autres, de générer chez eux une stimulation intellectuelle, de montrer de la considération pour chacun » (*ibid*).

La notion d'effet dirigeant permet d'envisager « l'impact d'un leader sur la performance de l'organisation qu'il pilote » (Brest, 2001, para. 8). « L'effet dirigeant s'appuie sur la *théorie des échelons supérieurs* (Hambrick *et al.*, 1984), reliant performance d'une organisation et caractéristiques de ses responsables » (*ibid*). Ces derniers interprètent une situation donnée et prennent des décisions, qui sont influencées « par l'âge, la compétence, l'expérience, la

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

formation, les origines socio-économiques, la rémunération » (*ibid*).

L'effet chef d'établissement est une partie de l'effet établissement. Ce dernier montre la différence de performance scolaire et de socialisation des élèves entre les établissements et dépendrait de l'addition de plusieurs paramètres : « l'équipe pédagogique, la culture organisationnelle ou l'effet chef d'établissement » (Brest, 2001, para. 10).

Le leader doit faire preuve de considération envers les individus. Il doit par exemple leur donner plus de responsabilités, « s'intéresser [...] à leurs motivations individuelles » (Brest, 2001, para. 16), « s'assurer de l'équilibre entre vie professionnelle et familiale » (*ibid*), etc... Philippe Brest donne un exemple pratique pour illustrer ses propos :

« Un proviseur : « quand j'ai décidé d'ouvrir un bureau pour les élèves, avec un téléphone, Internet, etc... Il n'y en avait pas dans les autres lycées. On m'a dit que j'allais mettre la révolution dans le lycée. Si on regarde tous les mouvements sociaux de lycéens qu'il y a eu ces dernières années, c'est ici qu'il y en a eu le moins. Mais, la maison des lycéens fait partie du truc, le CVL fonctionne, ce n'est pas juste sur le papier. (...) Et on tient compte de leurs remarques, de leurs envies, de leurs avis.

*(Auparavant) on ne leur demandait pas de s'exprimer. Si on ne demande pas aux gens, ils ne disent pas ». » (*ibid*).*

La mise en place de partenariats dans les établissements permet de « modifier l'organisation interne de leurs membres » (Brest, 2001, para. 24). Cela ayant un impact positif, puisque les enseignants travaillent ensemble à la réussite des élèves, ce qui est plus efficace que l'individualisme. Le chef d'établissement « doit alors disposer de compétences adaptées au pilotage des réseaux. Par exemple, repérer chez les partenaires les personnes ayant un pouvoir décisionnel et leur montrer l'intérêt de s'engager » (Pelletier 1997, dans Brest, 2001, para. 24).

De plus, afin d'apporter des solutions aux difficultés des élèves, le chef d'établissement peut faire preuve d'innovation, avec pour objectif final que cela soit pris en charge par « les membres de la communauté éducative » (Brest, 2001, para. 28).

Dans les textes, l'autonomie des établissements reste relativement restrictive, et comme le dit

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

un principal interrogé par Philippe Brest : « *on est autonome, mais avec une laisse très courte* » (Brest, 2001, para. 31). Le développement de leur rôle pédagogique (IGEN-IGAENR, 2008) leur pose certaines difficultés. En effet, celui-ci vise « la coopération entre enseignants, le changement pédagogique et l'évaluation des actions menées » (Brest, 2001, para. 32). Cependant, les enseignants, notamment, perçoivent cela « comme une menace pesant sur l'autonomie individuelle » (Normand 2010, dans Brest, 2001, para. 32). Ces derniers souhaitant plutôt une aide et un soutien dans l'organisation « de leur tâche » (Zanten 2001, dans Brest, 2001, para. 32).

La performance des élèves semble également être influencée par l'organisation de l'établissement. D'après Philippe Brest le rôle du chef d'établissement varie en fonction du contexte : « former des élites, comme dans certains lycées où la part d'élèves en classes préparatoires est forte, ou lutter contre les déterminismes sociaux dans des établissements plus modestes, [...] » (Brest, 2001, para. 35).

Les différents leaderships étudiés dans cet article peuvent tous être utilisés par le chef d'établissement. En effet, il « peut exercer son leadership en s'appuyant sur des caractéristiques personnelles, son éthique, sa considération pour les autres, son style directif ou participatif » (Brest, 2001, para. 36). Tout cela auquel s'ajoute sa capacité à innover, sa « maîtrise d'aspects structurels et collectifs » (*ibid*), son éthique professionnelle, etc... Le but étant pour le chef d'établissement de s'appuyer sur l'un ou l'autre de ces concepts en fonction du contexte afin « d'améliorer le fonctionnement d'un établissement scolaire au profit des élèves » (*ibid*).

Ces deux articles nous ont donc permis de déterminer les différents styles de chefs d'établissement ainsi que les conséquences que cela a sur la gestion et l'organisation de l'établissement et du personnel.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Conclusion

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Cette étude nous a donc permis de constater une évolution du système scolaire et l'apparition d'une pluralité de valeurs dans l'école. Des réponses ont pu être apportées aux différentes questions préalables posées au début de l'étude (à savoir : « Les tensions entre ces deux acteurs ont-elles toujours existé ? Si non pourquoi, comment, et quand sont-elles apparues ? », « Les missions du CPE et celles du chef d'établissement sont-elles différentes dans les textes ? », « Est-ce que le CPE a le droit de contredire le chef d'établissement ? » et « L'éducation peut-elle être managée comme une entreprise traditionnelle ? »).

En effet, l'évolution importante des métiers de CPE et de chef d'établissement, qui a eu lieu au cours des dernières années, a fait émerger des tensions et des conflits de valeurs entre ces deux acteurs. Aujourd'hui, différents styles de CPE existent (administratif, gendarme, adjoint du proviseur, etc...), influencés par de nombreux facteurs et notamment par le style du chef d'établissement, qui lui aussi est variable. Cette variabilité est notamment due à la culture de l'établissement, culture qui est créée par l'histoire, l'environnement, le personnel, etc... Les différents styles de CPE et de chef d'établissement, surtout, ont des conséquences sur la gestion et l'organisation de l'établissement, ainsi que du personnel.

L'étude de ces différents ouvrages et articles nous a permis de réaliser une grille d'identification des différents styles de CPE et de chefs d'établissement. Cette grille sera ensuite utilisée lors du travail d'enquête :

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	Les différents styles de CPE				Les différents styles de chefs d'établissement				
	Admini stratif	Éducatif et pédagogique	Adjoint du proviseur	Gendar me	Autori taire	Laisser faire	Pastoral , grand père	Chef- d'orche stre	Architecte visionnaire
CP E 1									
CP E 2									
CP E 3									
CP E 4									
CP E 5									
CE 1									
CE 2									

Nous allons donc réaliser des enquêtes de terrain auprès de CPE et de chefs d'établissement. Ces enquêtes seront des entretiens réalisés sous la forme de mises en situations. Ces situations fictives, précises et pratiques, seront exposées aux professionnels qui devront donner leurs opinions et la façon dont ils résoudre la situation décrite. Cela dans le but d'éviter les discours convenus, et ainsi de connaître les pratiques réelles des CPE comme des chefs d'établissement en supprimant le biais des textes législatifs et de la relation hiérarchique qui pourrait influencer les réponses.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Deuxième partie : l'enquête

Chapitre I : méthodologie

Introduction :

Nous allons, à présent, effectuer le travail d'enquête de ce mémoire intitulé : La relation CPE/Chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles. Dans ce chapitre méthodologique nous présenterons ce travail d'enquête. Pour cela, nous commencerons par faire un résumé de la problématique. Puis nous présenterons la méthodologie choisie. Ensuite nous parlerons du déroulement de l'enquête, puis des difficultés rencontrées. Et enfin, nous présenterons le dépouillement et l'analyse des résultats.

I. Résumé de la problématique :

On a vu précédemment que les valeurs éducatives du CPE et du CE semblent souvent divergentes du fait notamment de leurs missions. Cela semble être parfois source de conflits. En effet, on a pu constater une évolution du système scolaire et l'apparition d'une pluralité de valeurs dans l'école. Il y a également eu une évolution importante des métiers de CPE et de CE, qui a eu lieu au cours des dernières années, et qui a fait émerger des tensions et des conflits de valeurs entre ces deux acteurs.

La question de recherche, qui a découlé de cette problématique est la suivante : « Comment se fait-il qu'il y ait des tensions ou des contradictions entre les valeurs du CPE et celles du chef d'établissement (CE) ? ».

Cette problématique soulève plusieurs enjeux : Quelle posture adopter face au CE ? Et au vue de l'évolution et de l'apparition de nouvelles valeurs, comment en tant que CPE peut-on s'adapter tout en continuant notre mission éducative et pédagogique ?

II. Méthodologie choisie :

Pour réaliser cette enquête j'ai choisie d'effectuer des entretiens semi-directifs, d'une

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

durée d'environ 30 minutes. Ceux-ci consistent en l'énoncé de mises en situations fictives et pratiques afin de connaître les pratiques réelles des CE et des CPE. J'ai choisi l'entretien semi-directif car je souhaite effectuer une enquête qualitative. Cette technique d'enquête permet de laisser une certaine liberté aux sujets tout en leur donnant des thèmes à aborder afin d'obtenir des informations précises et utiles pour répondre à la question de recherche.

Ces entretiens se déroulent en trois temps. Tout d'abord, je lis une première situation fictive. Je commence par présenter la situation, puis je pose une question ouverte (Qu'en pensez-vous?) et ensuite je donne le résultat de la situation puis le sujet doit répondre à une seconde question ouverte (Qu'en pensez-vous?). Dans un deuxième temps, j'expose une seconde situation de la même manière que la première et en posant les mêmes questions. Enfin, je termine sur deux questions qui permettront de conclure l'entretien : Avez-vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre chef d'établissement ? Comment avez-vous réagi ? Et comment concevez-vous votre rôle par rapport au Chef d'établissement ?.

Les questions posées sont ouvertes afin de ne pas orienter l'interlocuteur dans sa réponse. Le but recherché était d'amener le CPE à se positionner vis-à-vis du chef d'établissement et vice-versa.

Pour les deux situations fictives, j'ai également prévu des questions de relance : Comment gérez-vous cette situation ?, Que mettez-vous en place (punition, sanction, autre, ...) ? Et pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?, à l'issue des présentations des situations. Puis : Que pensez-vous de la décision qui a été prise ? Et auriez-vous fait la même chose ? Pourquoi ?, suite aux résultats des situations.

Les questions de relance ne sont pas forcément utilisées. Leurs buts sont de préciser la question principale (qu'en pensez-vous?) ou de réorienter la réponse de l'interlocuteur si celui-ci « s'égare ».

Je disposais d'un document me permettant de mener l'entretien pour les CPE (ANNEXE 1) et pour les CE (ANNEXE 2).

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Un calendrier a été réalisé en début d'année permettant d'avoir un fil conducteur et de ne pas se faire surprendre par le temps. La préparation de l'enquête s'est déroulée entre octobre et novembre, la passation entre décembre et janvier, la transcription et l'analyse des données de janvier à février et l'analyse des résultats entre mars et avril.

Tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone (avec l'accord des sujets), sauf l'un d'entre eux. Des notes ont également été prises durant l'entretien. Les enregistrements audio (ANNEXES 3, 5, 7 et 11) seront joints, sur CD-R, au mémoire en version papier uniquement. Pour la version électronique du mémoire ces enregistrements ne seront pas fournis du fait de leur volume trop important.

III. Déroulement de l'enquête :

J'ai effectué cinq entretiens, auprès de trois CPE et deux Chefs d'établissement ou adjoints. Ces entretiens ont été réalisés dans deux lycées, dont les caractéristiques sont relativement proches. Ils ont été effectués entre le mois de décembre 2015 et le mois de janvier 2016.

Mon choix s'est porté sur cinq entretiens car cela me semblait le plus réaliste par rapport au temps disponible. De plus, j'effectue une enquête qualitative et non quantitative.

J'ai contacté les différents sujets à interroger par l'intermédiaire de mon ancien tuteur de stage. Je lui ai envoyé un mail contenant une rapide présentation du sujet de mon mémoire, du besoin d'effectuer des entretiens auprès de trois CPE et trois CE. Il a transféré ce message à ses collègues CPE et CE. Je n'ai eu qu'une seule réponse en dehors de celle de mon tuteur. En venant effectuer mes deux entretiens je suis allé voir dans son bureau l'un des autres CPE de l'établissement qui a accepté d'effectuer l'entretien aussitôt.

Je n'ai eu aucune réponse des CE et adjoints. Il a donc fallu que je réfléchisse à

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

d'autres sujets à interroger. Mon choix s'est porté sur le proviseur et le proviseur adjoint de l'établissement dans lequel je suis en stage actuellement. Car j'ai pu les observer en amont et voir que leurs pratiques sont différentes. Cela est donc intéressant pour mon travail d'enquête. Je n'ai cependant pu en interroger que deux au lieu des trois prévus au départ.

A. Les CPE :

Les trois CPE travaillent dans le même établissement, qui est un lycée polyvalent, proposant des formations générales, technologiques et professionnelles, et accueillant un grand nombre d'élèves. Il est situé à proximité du centre-ville. Il dispose d'un internat occupé uniquement par des élèves du lycée. De plus, ce lycée accueille des sportifs de haut niveau venant pour certains de très loin et leur propose des aménagements (cours particuliers pour rattraper les cours manqués par nécessité d'entraînement, possibilité de rentrer et de manger plus tard le soir à l'internat pour pouvoir aller à leurs entraînements, etc...) pour concilier les études et le sport.

J'ai effectué un stage dans ce lycée. Stage durant lequel j'ai pu observer les CPE et me rendre compte que leurs pratiques et leurs styles étaient différents. Ce qui est, pour mon mémoire, une opportunité intéressante. Cela m'a permis de gagner du temps puisqu'ils se trouvent tous dans le même établissement. Cela m'a également évité de multiplier les entretiens. En effet, pour que mon travail d'enquête soit efficace il faut que les styles de CPE et CE soient différents, car interroger trois styles de CPE identiques et ayant les mêmes valeurs n'aurait pas permis de faire une analyse pertinente. Il me fallait donc connaître un minimum les professionnels interrogés.

Deux CPE ont une cinquantaine d'années et font ce métier depuis environ vingt ans. Le troisième est CPE depuis 10 ans et a environ quarante ans. Ils ont tous les trois exercé dans plusieurs établissements scolaires avec des particularités variées (REP, collège, lycée professionnel, etc...) avant celui-ci.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

B. Les Chefs d'établissement :

Au départ, je souhaitais interroger trois CE exerçant dans le même lycée que les CPE. N'ayant eu qu'une seule réponse sur les quatre professionnels sollicités, j'ai dû modifier mon choix.

J'ai donc interrogé un proviseur adjoint de ce premier établissement. Et un proviseur dans un second lycée dans lequel j'ai également effectué un stage. J'avais pu observer la différence de styles de ces deux personnes sur le terrain. En effet, je connais leurs pratiques, leurs styles, qui sont relativement différents, cela est donc bien adapté à mon enquête.

Le nombre est passé de deux à trois pour des raisons de temps.

Le second lycée est un établissement « à taille humaine », accueillant environ 800 élèves, d'origine géographique (citadin ou rural) et de catégories socio-professionnelles variées. Il prépare aux baccalauréats d'enseignement général (L, ES, S) et d'enseignement technologique tertiaire (STMG). Il ne dispose pas d'un internat, toutefois, il est possible d'héberger les élèves demandeurs dans d'autres établissements.

Le proviseur adjoint de premier établissement a une cinquantaine d'années et est présent dans l'établissement depuis six ans.

Le proviseur est remplaçant dans le second établissement depuis le mois de janvier 2016 et était auparavant adjoint dans ce même établissement depuis huit ans. Il est en fin de carrière.

IV. Difficultés rencontrées :

J'ai rencontré plusieurs difficultés, plusieurs biais lors de la réalisation des entretiens.

Tout d'abord la seconde situation est en partie tirée d'une situation qui a eu lieu dans l'établissement où exercent les CPE et la proviseure adjointe. Le résultat était différent mais malgré cela ils ont eu des difficultés à se détacher de ce qu'ils en savaient (résultat, sanction prise, etc...).

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Le second biais est que leurs réponses semblaient plus ou moins formatées, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas réussi à se détacher de la notion de loyauté vis-à-vis du CE que leurs imposent leur fonction. (« si un conseil de discipline a été convoqué et que l'élève a été exclu, c'est qu'un fait grave a été commis, cela est donc justifié »).

De plus, les trois entretiens ayant été effectués au cours de la même journée je n'ai pas pu apporter de modifications à mes situations et à mes questions alors que cela aurait peut-être été nécessaire. Notamment pour apporter quelques précisions sur pourquoi un conseil de discipline est convoqué dans la première situation. Et pour insister plus sur la dimension psychologique des vols dans la seconde situation.

J'ai souhaité proposer des situations fictives, précises et pratiques, aux professionnels afin qu'ils donnent leurs opinions et la façon dont ils résoudraient la situation décrite. Cela dans le but d'éviter les discours convenus, et ainsi de connaître les pratiques réelles des CPE comme des CE en supprimant le biais des textes législatifs et de la relation hiérarchique qui pourrait influencer les réponses. Cependant, cela n'a pas fonctionné comme prévu. Au contraire, comme il a été dit précédemment ces situations ont entraîné des réponses convenues voir même formatées. Alors que la question de conclusion qui est direct a permis d'obtenir des réponses plus personnels.

De plus, les réponses apportées par les trois CPE sont proches dans la manière de traiter les deux situations. Cela est étrange puisqu'ils disent avoir des pratiques différentes et que les situations auraient du faire ressortir ces différences. Malgré tout, des détails permettent de distinguer chacun des CPE notamment grâce aux questions de conclusion (« Avez-vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre chef d'établissement ? Comment avez-vous réagit ?). On peut donc s'interroger sur la spontanéité et la sincérité des réponses apportées aux cas fictifs.

La proviseure interrogée n'a pas accepté d'être enregistré pendant l'entretien. En effet, elle avait peur que l'enregistrement et ses paroles soient utilisés à mauvais escient. Il a donc été plus difficile de réaliser l'analyse de cet entretien puisque je ne disposais que de notes

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

manuscrites qui sont moins riches en détails qu'un enregistrement vocal.

V. Dépouillement et analyse des résultats :

Une fois les cinq entretiens réalisés, nous avons procédé au dépouillement. J'ai transcrit un seul entretien pour des raisons de temps. J'ai choisi l'un des entretiens effectué auprès d'un CPE qui me semble être celui qui a été le mieux mené (temps respecté, réponse précise aux questions, etc...) (annexe 3).

Ensuite, j'ai écouté avec attention chacun des entretiens et j'ai transcrit les éléments utiles pour effectuer l'analyse. Je me suis également servis des notes prises au cours des entretiens.

L'analyse va porter sur le contenu, c'est-à-dire sur les réponses apportées par les personnes interrogées. Mais également sur la forme, c'est-à-dire, ce qui a été perçu et ressenti au cours de l'entretien (expression du corps, gêne ressentie pour répondre à certaines questions, etc...).

Enfin, nous nous servirons de la grille d'identification des différents styles de CPE et de CE réalisée dans le chapitre précédent pour apporter une réponse à la question de recherche.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Chapitre II : Analyse des entretiens

Introduction :

Afin d'analyser ces entretiens, nous allons les séparer en différentes rubriques et sous rubriques. Il y aura trois rubriques correspondants à la situation 1, à la situation 2 et à la conclusion. Et il y aura deux sous-rubriques par rubrique (partie 1 et partie 2 pour les deux situations et question 1 et question 2 pour la conclusion).

L'analyse de ces rubriques nous permettra de déterminer un certain nombre d'indicateurs et ainsi de catégoriser les CPE et les CE en fonction de leurs styles, à l'aide de la grille d'identification des différents styles de CPE et de chefs d'établissements.

Dans un premier temps, nous dégagerons les éléments important de l'entretien. Puis nous interpréterons ce qui a été dit par les différentes personnes interrogées afin de déterminer un certains nombre d'indicateurs. Pour cela nous utiliserons le tableau suivant pour les CPE :

Rubriques (De quoi parle-t-on?)	Contenu (Ce qui en est dit)	Analyse de contenu
<i>Situation 1</i>		
<p style="text-align: center;"><u>Partie 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> Que pensez-vous de la situation ? • <i>Questions de relance :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Comment gérez vous cette situation ? - Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...)? - Pourquoi cette décision ? <p>Quel est l'objectif visé ?</p>	- - -	- - -
<p style="text-align: center;"><u>Partie 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> Qu'en pensez-vous ? 	-	-

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> - Que pensez vous de la décision qui a été prise ? - Auriez vous fais la même chose ? Pourquoi ? 	-	-
Situation 2		
<p><u>Partie 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Que pensez-vous de la situation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> - Comment gérez vous cette situation ? - Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...)? - Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ? 	-	-
<p><u>Partie 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Qu'en pensez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> - Que pensez vous de la décision qui a été prise ? - Auriez vous fais la même chose ? Pourquoi ? 	-	-
Conclusion		
<p><u>Question 1 :</u></p> <p>Avez vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre chef</p>	-	-

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

d'établissement ? Comment avez vous réagit ?	-	-
<u>Question 2 :</u> Comment concevez vous votre rôle par rapport au Chef d'établissement ?	- - -	- - -

Et celui-ci pour les CE :

Rubriques (De quoi parle-t-on?)	Contenu (Ce qui en est dit)	Analyse de contenu
<i>Situation 1</i>		
<p><u>Partie 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> Que pensez-vous de la situation ? • <i>Questions de relance :</i> - Comment gérez vous cette situation ? - Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...)? - Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ? 	- - - - -	- - - - -
<p><u>Partie 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> Qu'en pensez-vous ? • <i>Questions de relance :</i> - Que pensez vous de la décision qui a été prise ? - Auriez vous fais la même 	- - -	- - -

chose ? Pourquoi ?		
Situation 2		
<p><u>Partie 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Que pensez-vous de la situation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <p>- Comment gérez vous cette situation ?</p> <p>- Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...)?</p> <p>- Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?</p>	- - - - -	- - - - -
<p><u>Partie 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Qu'en pensez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <p>- Que pensez vous de la décision qui a été prise ?</p> <p>- Auriez vous fais la même chose ? Pourquoi ?</p>	- - -	- - -
Conclusion		
<p><u>Question 1 :</u></p> <p>Avez vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre chef d'établissement ? Comment avez vous réagit ?</p>	- - -	- - -
<p><u>Question 2 :</u></p> <p>Comment concevez vous</p>	-	-

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

votre rôle par rapport au Chef d'établissement ?	-	-
	-	-

Cela nous permettra de dresser un portrait du CPE ou du CE, et ainsi de déterminer des indicateurs, c'est-à-dire les styles de CPE et CE. Puis nous positionnerons dans le tableau d'identification des différents styles de CPE et de CE suivant chacun des sujets interrogés :

	Les différents styles de CPE				Les différents styles de chefs d'établissement				
	Administratif	Éducatif et pédagogique	Adjoint du proviseur	Gendarme	Autoritaire	Laisser faire	Pastoral, grand père	Chef-d'orchestre	Architecte visionnaire
Jacques									
Fabrice									
Sophie									
Marie									
Anne									

Puis nous ferons une comparaison de chacun des professionnels interrogés après avoir analysé tous les entretiens. Pour cela nous allons réaliser un portrait de chacun.

I. Un éducateur conseiller et loyal :

Nous allons à présent analyser le premier entretien intitulé : « un éducateur conseiller et loyal » (ANNEXE 3 et ANNEXE 3 bis). Pour cela nous avons réalisé un tableau d'analyse de contenu (ANNEXE 4) permettant de mettre en évidence les éléments les plus importants.

Ce CPE que nous appellerons Jacques a une vision d'éducateur. Dans son analyse de la première situation, il cherche à trouver des solutions pour aider l'élève en faisant des entretiens régulier avec lui, en mobilisant l'équipe éducative et pédagogique, en rencontrant

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

les parents pour les impliquer, etc ... Malgré tout il rappelle les règles et est prêt à donner des punitions lorsque cela est nécessaire. Il justifie la décision du CE de convoquer un conseil de discipline au nom du principe de loyauté. Ce qui est paradoxale puisque pour lui cette sanction n'est pas du tout adaptée car pas du tout éducative ni pédagogique.

Suite à l'exposition du résultat de la première situation, il sort de la situation en estimant qu'il y a eu fait grave pour que le CE convoque un conseil de discipline, pour le légitimer et surtout pour légitimer l'action du CE. Il ne remet à aucun moment en doute la décision du CE, ni n'émet l'hypothèse qu'il aurait pu convoquer un conseil de discipline sans respecter les préconisations du Ministre de l'Éducation nationale (MEN).

Dans la deuxième situation, Jacques semble gêné pour apporter une réponse comme en témoigne ses hésitations, il bafouille à plusieurs reprises, cherche ses mots, se répète, dit que c'est une situation embarrassante, etc... Cependant, par la suite, il a de nouveau une position d'éducateur puisqu'il recherche des solutions, rappelle les règles à l'élève et ce qu'il risque avec ce genre de pratiques, etc...

Après avoir connaissance du résultat, il reconnaît n'avoir pas pris en compte la dimension psychologique mais semble minimiser cela. Une fois encore il justifie la décision du CE. Il semble soulagé lorsque cette situation se termine.

Lorsqu'on lui demande s'il a déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec un CE, il insiste encore sur le devoir de loyauté vis-à-vis du CE. Il va même plus loin en précisant qu'il n'a pas le choix que de respecter ce devoir de loyauté. Il applique les décisions du CE même en cas de désaccord. Il exprime cependant l'idée de pouvoir l'influencer en amont de sa prise de décisions. Il parle également de confiance mutuelle qui doit s'instaurer afin d'avoir un moyen de faire passer ses idées au CE.

Quand à la conception de son rôle par rapport au CE, il estime que le CPE est au centre de l'établissement et qu'il est en relation avec tous les personnels ce qui lui donne une légitimité importante pour conseiller le CE. Pour lui être proche du CE et donc pouvoir le conseiller est le meilleur moyen de répondre aux besoins des élèves. C'est un travail d'équipe et sans le « soutien », sans être en accord, sur « la même longueur d'onde » que la direction cela serait sans doute plus difficile.

Conclusion

Au départ, lors de la présentation des situations, Jacques a une vision d'éducateur. Lorsque le résultat est donné il justifie la sanction même s'il n'est pas en accord avec celle-ci en invoquant le principe de la loyauté. Pour lui la loyauté est une valeur très importante : il sort de la situation pour la légitimer et surtout légitimer l'action du CE : « si il y a eu conseil de discipline, c'est qu'il y a eu des faits graves ». Il exprime cependant l'idée de pouvoir influencer le chef d'établissement dans ses décisions. En cela, il se caractérise comme un conseiller.

Une confiance mutuelle doit exister entre le CPE et le CE. De plus, lorsqu'il y a désaccord avec le CE, il ne faut pas que cela transpire à l'extérieur afin d'éviter que ces tensions soient ressenties par les élèves et leurs parents ce qui discréditerait l'institution scolaire. Il cherche donc à minimiser les conflits. Nous avons également vu cela dans la première partie de ce mémoire. En effet, dans sa lettre de 2006, *Le métier de CPE aujourd'hui : quelques repères*, Jean-Paul Delahaye rappelait « que les principes éthiques et les qualités déontologiques du CPE sont décisifs ». De plus, Éric Siré, expliquait que le CE « est le premier garant des institutions. » (Siré, 2009, p. 3), le CPE doit donc être loyal envers le CE puisque ce dernier représente l'État.

Jacques idéalise sa situation passé, lorsqu'il travaillait dans un collège ou il n'y avait pas de principal adjoint et ou il occupait plus ou moins ce rôle. Sa position de conseiller du CE était alors sans doute beaucoup plus importante. Il semble être écartelé entre deux rôles, deux fonctions. Cette tension, nous l'avons également observé dans les travaux de Barthélémy pour qui le métier et les missions du CPE varient en fonction des établissements mais également en fonction de la conception et de la perception qu'en ont les différents acteurs de l'établissement. Par exemple, selon elle « la fonction CPE peut être proche de celle d'un chef d'établissement dans le cas où le CPE collabore régulièrement et participe activement aux équipes de direction » (Barthélémy, 2004, para. 3). Effectivement, Jacques était très proche de l'équipe de direction dans son ancien établissement puisqu'il n'y avait pas de proviseur adjoint. Dans son établissement actuel, cela est également le cas puisque la partie professionnelle de l'établissement est plus ou moins indépendante de la partie générale et technologique, le proviseur adjoint est donc considéré plus ou moins comme le proviseur et le CPE comme le proviseur adjoint.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

De plus nous avons vu que plusieurs facteurs semblaient être à l'origine de la diversité et de l'écart de pratiques des CPE : le public de l'établissement, « l'image que le lycée veut se donner » (Barthélémy, 2004, para. 27), « l'implication des acteurs » (*ibid*) et « la politique menée par le chef d'établissement » (*ibid*). Ici, la politique du CE a rendu nécessaire ce positionnement de « proviseur adjoint » du CPE.

Enfin, nous avons relevé que les CPE donnent plusieurs définitions de leur métier. Cependant ils semblaient tous s'accorder sur le « rôle de relais entre les différents acteurs de l'établissement » (Barthélémy, 2004, para. 28). Comme Jacques, qui estime être en relation avec tous les acteurs de l'établissement, lui donnant une légitimité importante pour conseiller le CE. Il se positionne donc comme le suggère Barthélémy dans ses recherches comme ayant un rôle de relais entre les acteurs de l'établissement.

Portrait de Jacques

Jacques est donc un éducateur dans le fond. Il est en même temps sur la légitimité et la loyauté et en même temps sur le conseil. Les indicateurs qui caractérisent ce sujet sont : éducateur, loyal et conseiller. Éducateur, car il cherche des solutions adaptées aux élèves « ni d'être dans le tout punitif, ni d'être dans le tout permissif ». Loyal, puisque les décisions prises par la direction ne doivent pas être discutées. Et conseiller, car il cherche à influencer les décisions institutionnelles avant que celles-ci ne soient prises et il établit une relation de confiance avec la hiérarchie. Enfin, il semble être très attaché à son lien avec l'équipe de direction et semble se positionner comme un adjoint.

Si on se réfère à la grille d'identification des différents styles de CPE et de CE on pourrait donc placer ce sujet entre « éducatif et pédagogique » et « adjoint du proviseur ». Cette tension, c'est-à-dire le fait qu'il ne « rentre pas dans une case », pourrait nous faire penser que ce CPE est unique et particulier. Cependant les travaux de recherche effectués précédemment nous ont appris que c'est le propre du métier de CPE : il y a presque autant de fonctions et de missions que de CPE en exercice.

II. Un CPE « facilitateur » :

Nous allons à présent analyser le deuxième entretien intitulé : « un CPE « facilitateur » » (ANNEXE 5). Pour cela nous avons réalisé un tableau d'analyse de contenu (ANNEXE 6) permettant de mettre en évidence les éléments les plus importants.

Ce CPE que nous appellerons Fabrice a une vision d'éducateur. Il cherche à trouver des solutions pour aider l'élève en faisant des entretiens avec lui, en rencontrant ses parents, etc. Si cela est nécessaire il est prêt à donner des punitions. Il est centré sur l'élève et sur la recherche de solutions immédiates pour lui. Il cherche des solutions, seul, sans mobiliser l'équipe éducative et pédagogique.

Il n'émet pas d'avis concret sur la décision du CE de cette situation. Il sort de la situation en estimant qu'il y a eu fait grave pour que le CE convoque un conseil de discipline. Il ne remet à aucun moment en doute la décision du CE, ni n'émet l'hypothèse qu'il aurait pu convoquer un conseil de discipline sans respecter les préconisations du MEN.

Pour la seconde situation, il a de nouveau une position d'éducateur puisqu'il recherche des solutions, rappelle les règles à l'élève et ce qu'il risque avec ce genre de pratiques, etc. Il ne prend pas en compte la dimension psychologique. Il est en accord avec la décision et semble privilégier le groupe à l'individu. Pour lui cette décision est bénéfique pour tout le monde.

Lorsqu'il est en désaccord avec le CE, il applique tout de même les décisions. C'est le CE qui a toujours le dernier mot. Il exprime cependant l'idée de pouvoir influencer le CE en amont de sa prise de décisions en discutant avec lui. Il parle également de confiance mutuelle qui doit s'instaurer afin d'avoir un moyen de faire passer ses idées au CE. Pour lui c'est compliqué, voir presque impossible de travailler ensemble lorsque le CPE et le CE ont des visions radicalement opposées en terme de relation humaine. Il émet également l'idée de pouvoir militer à l'extérieur de l'établissement pour faire valoir ses idées si celles-ci ne sont pas acceptées dans l'établissement.

Il estime que le CPE dispose d'une liberté d'action et d'investissement relativement importante. Il qualifie le CPE de « facilitateur ». Le CPE donne des informations et fait des propositions sur la vie scolaire au CE mais le CE doit lui aussi donner des informations au CPE.

Conclusion

Au départ, lors de la présentation des situations, Fabrice a une vision d'éducateur. Lorsque le résultat est donné il justifie la sanction en sortant de la situation pour la légitimer et surtout légitimer l'action du CE : il estime que si il y a eu conseil de discipline, c'est qu'il y a eu des faits graves. Comme Jacques, il semble attaché une certaine importance au principe de loyauté. Il exprime cependant l'idée de pouvoir influencer le chef d'établissement dans ces décisions. De plus, il estime qu'une confiance mutuelle doit exister entre le CPE et le CE. Cela dans le but de faire passer plus facilement ses idées au CE. Il est selon lui presque impossible de travailler au sein d'une équipe ayant des visions éducatives totalement opposées.

Il semble privilégier le groupe à l'individu dans ses prises de décision. Pour lui le bien-être d'un groupe prime sur celui d'un individu. En cela, on peut penser que ce CPE est plus orienté vers le côté administratif de son métier puisqu'il ne semble pas chercher des solutions de manière « acharnée » mais plutôt rester dans l'application de règles. Une fois que les aides « traditionnelles » ont été apportées à l'élève s'il persiste, le CPE ne va pas chercher à mettre en place d'autres dispositifs plus poussés mais passer à une sanction. Nous avons également vu qu'une recherche (DEP, 1995, Durand, 1995, Barthélémy, 1995) réalisée sur le sujet montrait que « les représentations de ce métier restent encore fortement attachées à des aspects administratifs. De plus, Barthélémy a mis en évidence le fait que la relation entre les CPE et les élèves soit presque exclusivement liée à des problèmes concernant la vie scolaire (absentéisme, conflits, etc...) et rarement à « l'orientation ou la construction du projet des élèves » (Barthélémy, 2004, para. 4). Pour Fabrice, il paraît effectivement être dans la gestion basique des conflits, sans chercher concrètement à construire avec l'élève son projet que se soit professionnel ou personnel qui pourrait être à l'origine de son comportement déviant.

Il se caractérise comme un facilitateur. C'est-à-dire comme un intermédiaire entre les enseignants et l'équipe de direction. Il va pouvoir faire circuler des informations entre ces deux « groupes » puisqu'il est amené à travailler au quotidien avec chacun d'eux. Nous avons relevé, dans la présentation de cette recherche, que les CPE donnent plusieurs définitions de leur métier. Cependant ils semblaient tous s'accorder sur le « rôle de relais entre les différents acteurs de l'établissement » (Barthélémy, 2004, para. 28). Comme Fabrice, qui estime être un « facilitateur », en relation avec tous les acteurs de l'établissement, lui permettant de diffuser les informations, d'avoir un rôle de relais entre les acteurs de l'établissement.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Il exprime la possibilité de militer, c'est-à-dire de s'engager auprès d'un syndicat, lorsque ses idées ne sont pas entendues ou prises en compte par le CE. Cela semble paradoxale puisque dans un premier temps il semble être attaché au principe de loyauté et dans un second temps il parle de se syndicaliser pour faire passer ses idées. Il semble être écartelé entre deux fonctions, deux missions. En effet, il exprime également l'idée de liberté d'action et d'investissement dont dispose le CPE. Il paraît donc être prêt à s'investir et à faire preuve de loyauté lorsque le CE et lui-même ont des idées et une vision éducative similaire. Cependant si cela n'est pas le cas il fera tout pour faire connaître et faire passer ses idées. Ce paradoxe avait également été soulevé par François Dubet qui explique qu'aujourd'hui chaque individu cherche son propre intérêt, son propre bénéfice et à être « le héros de l'histoire » (Dubet, 2002, p. 401). Mais cela ne peut pas fonctionner, pas plus que le fonctionnement avec un « chef » et des individus qui exécutent et qui dépendent les uns des autres. Il faut donc chercher « à donner à chacun sa pleine expressivité tout en construisant un ordre collectif » (*ibid*) selon François Dubet. Pour Fabrice, il faut donc un CE qui sache « diriger » l'établissement en prenant en compte cette tension.

Portrait de Fabrice

Les indicateurs qui caractérisent Fabrice sont : éducateur, conseiller et indépendant. Éducateur car il cherche des solutions adaptées aux élèves, bien que pour lui cela ait des limites. En effet, comme nous l'avons vu précédemment il est dans un rôle éducatif de surface, c'est-à-dire qu'il va chercher des solutions basiques. C'est ce qui va le faire entrer dans la « case » administratif du tableau d'identification puisqu'il semble privilégier les missions dites de « bureau », par rapport aux missions éducatives et pédagogiques qui le mènerait à mettre en place une succession de dispositifs en partenariat avec l'ensemble de la communauté éducative et pédagogique de l'établissement pour aider l'élève. Conseiller, car il cherche à influencer les décisions institutionnelles avant que celles-ci ne soient prises et il établit une relation de confiance avec la hiérarchie. Et indépendant, car il n'exprime pas instantanément le travail en équipe. De plus, il est prêt à faire passer ses idées de n'importe quelle manière si celles-ci ne sont pas prises en compte par l'établissement.

Si on se réfère à la grille d'identification des différents styles de CPE et de CE on pourrait

donc placer Fabrice entre « administratif » et « éducatif et pédagogique ».

III. Une CPE rigoureuse et autoritaire :

Nous allons à présent analyser le troisième entretien intitulé : « une CPE rigoureuse et intransigeante » (ANNEXE 7). Pour cela nous avons réalisé un tableau d'analyse de contenu (ANNEXE 8) permettant de mettre en évidence les éléments les plus importants.

Dans la première situation, la CPE que nous nommerons Sophie a une vision d'éducatrice. Elle cherche à trouver des solutions pour aider l'élève en faisant des entretiens réguliers avec lui. Elle est centrée sur l'accompagnement de l'élève et sur la recherche de solutions. Elle ne cherche pas à travailler en collaboration avec l'équipe éducative et pédagogique, ni avec les parents.

Elle est en désaccord avec la sanction posée par le CE de cette situation. Elle réexplique ce qu'elle a dit précédemment sans vraiment prendre en compte les nouveaux éléments apportés.

Dans la deuxième situation, elle insiste lourdement sur la sanction qui doit être donnée. Pour elle, peu importe le déroulé de l'entretien ou les raisons qui peuvent avoir amenées l'élève à voler, il doit être sanctionné.

Après avoir entendu le résultat, elle prend un long moment avant de répondre. Elle semble être embarrassée. Elle utilise un vocabulaire fort et violent pour qualifier l'élève et ses actes : « explication oiseuses, qui ne trompent personnes » (11'09), « hypocrite » (11'33), « malveillant ce genre d'attitude » (11'35). Elle ne prend que très peu en compte la dimension psychologique et pour elle cela ne semble pas pouvoir justifier quoique ce soit. Elle est en accord avec la décision. Elle semble privilégier le groupe à l'individu.

Lorsqu'elle est en désaccord avec le CE, elle semble prête à lui faire savoir directement et ouvertement. Après l'avoir relancé avec la phrase : « Et s'il persiste ? » (13'57), elle dit que c'est le CE qui a toujours le dernier mot. Elle pense qu'exprimer son désaccord, fait parti du rôle de conseiller du CE du CPE.

Pour elle le CPE a un rôle de conseiller du CE de part sa présence au quotidien sur le terrain et sa collaboration avec tous les personnels.

Conclusion

Au départ, lors de la présentation des situations, Sophie a une vision d'éducatrice. Lorsque le résultat est donné elle ne le prend pas vraiment en compte et insiste sur ce qu'elle a dit précédemment à savoir la nécessité d'accompagner le jeune. Elle est rigoureuse et autoritaire : lorsqu'elle prend une décision elle ne revient pas dessus. Dans la deuxième partie, elle est même très virulente dans ses propos pour qualifier l'élève accusé de vols et est intransigeante dans la sanction à mettre en place. Son côté éducatrice semble donc avoir des limites : lorsqu'une faute est trop grave elle ne va pas chercher à aider l'élève mais simplement à le sanctionner.

On constate un décalage important entre le traitement de la première situation et le traitement de la seconde situation. En effet, dans la première, elle est vraiment dans la recherche de solutions concrètes pour l'élève et elle est en désaccord avec la sanction demandée par le CE. Dans la deuxième situation, elle n'a plus du tout un positionnement d'éducatrice, comme nous l'avons évoqué précédemment. La deuxième situation est une situation qui s'est déroulée dans l'établissement de ce CPE. On peut donc s'interroger sur pourquoi une telle virulence. Deux hypothèses peuvent être avancées : cette situation n'avait pas été prise en charge par Sophie, elle estime peut être qu'elle a été mal gérée. La seconde hypothèse est qu'elle regrette de n'avoir pas pris en charge cet élève et prend donc comme un échec personnel le fait qu'il ait été sanctionné.

Enfin, en cas de désaccord avec le CE elle est prête, la encore, à faire valoir ses arguments de manière virulente si nécessaire. Elle reconnaît que c'est le CE qui a toujours le dernier mot. Cependant elle ne capitulera pas facilement face au CE. Elle estime que cela fait partie de son rôle de conseiller de CE. Tout comme pour Fabrice, il faut un CE qui sache « diriger » l'établissement en donnant « à chacun sa pleine expressivité tout en construisant un ordre collectif » (Dubet, 2002, p. 401).

Portrait de Sophie

Les indicateurs qui caractérisent Sophie sont : éducatrice, conseillère, autoritaire et inflexible. Éducatrice, car elle cherche des solutions adaptées aux élèves en mettant en place des entretiens très réguliers avec lui. Conseillère, car elle cherche à influencer les décisions

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

institutionnelles avant que celles-ci ne soient prises. Autoritaire et inflexible, car lorsqu'un élève ne respecte pas le règlement intérieur et qu'elle estime que sa transgression est « grave » elle ne cherche pas de solutions pour l'élève mais le sanctionne.

Elle a une vision des choses et une manière de traiter les situations ferme et autoritaire.

Il est difficile de placer Sophie dans une case. En effet, contrairement aux deux autres CPE interrogées, sa manière d'appréhender sa fonction et son métier ne correspond pas à la « norme ». C'est-à-dire que cela ne correspond pas à ce que nous avons étudié dans la littérature dans le chapitre précédent.

Malgré tout, si nous nous référons à la grille d'identification des différents styles de CPE et de CE nous pourrions éventuellement placer Sophie entre « éducatif et pédagogique » et « gendarme ».

IV. Un chef d'établissement bienveillant :

Nous allons à présent analyser le quatrième entretien intitulé : « un chef d'établissement bienveillant » (ANNEXE 9). Pour cela nous avons réalisé un tableau d'analyse de contenu (ANNEXE 10) permettant de mettre en évidence les éléments les plus importants.

Dans la première situation, le CE, que nous appellerons Marie, estime que des choses auraient dû être mises en place plus tôt. Elle cherche à trouver des solutions, pour aider l'élève et des sanctions qui pourraient être mises en place.

Elle est en désaccord avec la sanction posée par le CE dans cette situation. D'autres choses doivent être mises en place : entretien élève, commission éducative, rendez-vous parents, assistante sociale, COP, cellule de veille. Il faut chercher l'origine du problème. Elle semble être contre le conseil de discipline et contre l'exclusion définitive qui est pour elle un échec et consiste à « refiler le bébé » à un autre établissement.

Marie ne sait pas trop comment gérer cette seconde situation : « C'est une situation compliquée », « Je ne sais pas trop comment répondre à ça », « Pas simple ». Elle se pose plein de questions sur la situation et sur ce qui pourrait être à l'origine de ces vols (elle évoque même des problèmes psychologiques potentiels).

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Lorsqu'elle prend connaissance du résultat, elle est en désaccord avec la sanction. Pour elle, il faut chercher plus loin avant de mettre en péril l'avenir sportif du jeune.

Elle estime qu'il est important d'avoir des désaccords pour travailler efficacement, faire avancer les idées, les situations de tensions, etc. Par contre il ne doit pas y avoir de conflits, sinon le travail est impossible. De plus, elle donnera toujours raison au CPE qui a mis une sanction dans l'urgence même si elle est en désaccord avec cette sanction.

Conclusion

Marie a une vision qui ressemble fortement à celle d'un CPE. En effet, elle est dans la recherche de solutions pour aider l'élève. La différence réside cependant dans le fait qu'elle cherche directement une sanction à donner à l'élève, ce qui ne sera pas le cas de la majorité des CPE pour qui la sanction surviendra dans un second temps si besoin. Malgré tout elle évoque des sanctions à visées éducatives tel que la commission éducative. Elle est totalement opposée au conseil de discipline et surtout à la sanction d'exclusion définitive de l'établissement qui est vécu pour elle comme un échec lorsqu'il doit être mis en place. De plus, elle estime qu'exclure un élève met en difficulté l'établissement dans lequel il sera placé par la suite et qui devra mettre en place des dispositifs d'aides et de soutiens pour l'aider à résoudre ses difficultés.

Elle est beaucoup dans la réflexion, dans la recherche des causes qui conduisent un élève à avoir un comportement déviant. De plus, c'est le seul sujet de l'étude qui prend en compte le fait qu'une exclusion mettrait en péril l'avenir du jeune de la deuxième situation.

Elle évoque également, un travail en collaboration avec l'assistante social, le COP, les professeurs, etc. Cela correspond tout à fait à ce que nous avons étudié précédemment. En effet, pour Philippe Brest, la mise en place de partenariats dans les établissements permet de « modifier l'organisation interne de leurs membres » (Brest, 2001, para. 24). Cela ayant un impact positif, puisque les enseignants travaillent ensemble à la réussite des élèves, ce qui est plus efficace que l'individualisme. Le CE « doit alors disposer de compétences adaptées au pilotage des réseaux. » (Pelletier 1997, dans Brest, 2001, para. 24). Ici l'idée est la même sauf que cela ne concerne pas uniquement les enseignants mais également l'ensemble de l'équipe éducative et pédagogique.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Enfin, pour elle, les situations de désaccord sont bénéfiques pour faire avancer les situations et trouver des solutions. Elle soulève également un point important, à savoir qu'elle donnera toujours raison à un CPE qui aurait donné une sanction dans l'urgence par exemple, même si elle est en désaccord avec celle-ci.

Nous avons vu lors de la présentation de la recherche, qu'un CE devait chercher « à donner à chacun sa pleine expressivité tout en construisant un ordre collectif » (Dubet, 2002, p. 401), cela permettant de réduire l'écart entre « l'individualisme et le programme institutionnel » (Dubet, 2002, p. 402) et de reconstruire les institutions. Marie semble avoir une méthode de fonctionnement correspondant à cela. En effet, elle laisse une certaine liberté au CPE allant même jusqu'à se ranger à sa décision si celle-ci a été prise dans l'urgence. Et en même temps elle fait respecter les règles, le règlement intérieur aux élèves et aux membres de l'équipe éducative et pédagogique. Par exemple, dans la première situation, elle estime que le CPE aurait du réagir avant. Elle ne donne pas toujours raison à son équipe.

Portrait de Marie

Les indicateurs qui caractérisent Marie sont : éducatrice, loyale et juste. Éducatrice, car elle cherche des solutions pour aider les élèves et privilégie les sanctions éducatives au conseil de discipline par exemple. Loyale, puisqu'elle se range à la décision prise par un CPE qui n'aurait pas pu lui en parler en amont pour des raisons d'urgence. Et juste, car elle prend en compte l'élève et les conséquences que peuvent avoir sur lui une sanction lourde comme une exclusion par exemple.

Si on se réfère à la grille d'identification des différents styles de CPE et de CE on pourrait donc placer Marie dans « pastoral, grand père ». En effet, elle semble gérer l'établissement en prenant en compte les besoins, à la fois des élèves, mais également de l'ensemble de l'équipe éducative et pédagogique. Elle veille à « protéger » chacun pour qu'ils puissent travailler dans de bonnes conditions.

V. Un chef d'établissement rigoureux :

Nous allons à présent analyser le cinquième entretien intitulé : « un chef d'établissement rigoureux » (ANNEXE 11). Pour cela nous avons réalisé un tableau d'analyse de contenu (ANNEXE 12) permettant de mettre en évidence les éléments les plus importants.

Ce CE adjoint, que nous nommerons Anne, ressent des difficultés à parler de la première situation car trouve qu'il n'y a pas assez d'éléments. Elle cherche à trouver des solutions, pour aider l'élève et pour qu'il ne décroche pas et obtienne son baccalauréat. Elle est en désaccord avec la sanction posée dans cette situation. Selon elle, un conseil de discipline ne peut avoir lieu que si un élève a fait une « très, très grosse bêtise » (5'08). Pour elle il doit y avoir des commissions éducatives avant le conseil de discipline.

Elle trouve que la seconde situation est une situation compliquée. Elle voudrait avoir plus d'informations et notamment les rapports écrits des différents vols. Elle cherche à savoir ce qui pourrait être à l'origine de ces vols (besoin d'argent, besoin de s'exprimer, problème de trafic, etc ...).

Elle est en désaccord avec la sanction mise en place par le CE de la situation. Elle souhaiterait avoir d'autres éléments. En effet, elle s'interroge à plusieurs reprises sur des éléments qui n'auraient pas été donnés : « j'ai peut être pas tous les éléments, y a peut-être eu d'autres choses à l'internat » (14'18), « il y a peut-être eu d'autres éléments euh... que, dont vous ne m'avais pas fait part » (14'49), « peut-être qu'il posait d'autres soucis à l'internat » (15'11). Pour elle, il aurait fallu réagir avant en mettant en place notamment une commission éducative après le premier vol.

Pour elle, il n'y a pas de conflits entre CPE et CE. Cependant, il peut y avoir des désaccords, cela est même normal puisque les CE ont une approche différentes de l'élève que le CPE. Elle peut changer sa position si les arguments du CPE sont convaincants.

Conclusion

Anne a des difficultés à se projeter dans les situations fictives qui lui sont proposées. Elle semble être une professionnelle rigoureuse et méthodique qui a besoin de détails et d'être

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

sure d'avoir toutes les informations possibles pour émettre un avis et prendre une décision. Malgré tout, on a pu observer, comme c'était le cas pour Marie, qu'elle a une vision proche de celle d'un CPE. En effet, elle est dans la recherche de solutions pour aider l'élève. Elle est contre les sanctions d'exclusion prononcées par les CE des cas fictifs auxquelles elle préférerait des commissions éducatives. Elle semble donc reconnaître la dimension éducative et pédagogique du métier de CPE et même attendre de ces derniers qu'ils prennent en charge des missions éducatives et pédagogiques, contrairement à ce que nous avons vu dans la première partie de ce mémoire. Pour Véronique Barthélémy, les CE, estiment que les CPE doivent « s'occuper du bon fonctionnement de l'établissement en veillant au respect du règlement » (Barthélémy, 2004, para. 14) et assurer « une présence visible » (*ibid*). Les CPE en plus de ce rôle, estiment également avoir un « rôle de « médiateur », de « responsable du suivi des élèves » et « d'aide dans l'organisation d'activités extra-scolaires ». » (Barthélémy, 2004, para. 15), c'est-à-dire des missions de plus en plus axées sur l'éducatif et le pédagogique.

Pour la seconde situation elle réfléchit à l'origine des vols, c'est-à-dire à ce qui aurait pu pousser le jeune à se comporter de la sorte afin « de mettre en place des mesures pour l'aider » (11'26), adaptées. Là encore c'est une vision d'éducatrice.

En ce qui concerne la notion de conflit et de désaccord entre CPE et CE, pour elle il n'y a pas de conflits. Cependant, il peut y avoir des désaccords du fait de l'approche différente de l'élève qu'on les CPE et les CE. Cela semble paradoxale avec ce que l'on a soulevé précédemment, à savoir que Anne a une vision des choses et des situations proche de celle d'un CPE.

Enfin, elle exprime le fait qu'elle prend en compte l'avis du CPE, puisqu'elle est prête à changer sa position quand au traitement d'une situation, par exemple, si le CPE a des arguments convaincants.

Portrait de Anne

Les indicateurs qui caractérisent Anne sont : éducatrice, rigoureuse et méthodique. Éducatrice, car elle cherche des solutions pour aider les élèves et privilégie les sanctions éducatives au conseil de discipline par exemple. Et rigoureuse et méthodique, car elle a besoin d'être en possession de toutes les informations et de tous les détails d'une situation pour

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

pouvoir prendre une réelle décision. De plus, lorsqu'elle est en désaccord avec le CPE, elle lui demande ses arguments, elle les analyse et si elle est en accord avec ceux-ci elle change sa position sinon elle conserve sa position initiale.

Si on se réfère à la grille d'identification des différents styles de CPE et de CE on pourrait donc placer ce sujet dans « chef d'orchestre ». Cependant, même s'il est vrai qu'elle est un chef organisé qui sait prendre des décisions et agir en temps que chef d'un établissement scolaire, elle pourrait également être placée dans la colonne réservée aux styles de CPE : « éducatif et pédagogique » au vue de sa manière d'appréhender et de traiter les situations.

Conclusion :

Pour conclure nous allons, dans un premier temps, remplir le tableau d'identification des différents styles de CPE et de chefs d'établissements :

	Les différents styles de CPE				Les différents styles de chefs d'établissement				
	Administratif	Éducatif et pédagogique	Adjoint du proviseur	Gendarme	Autoritaire	Laisser faire	Pastoral, grand père	Chef-d'orchestre	Architecte visionnaire
Jacques		X							
Fabrice	X								
Sophie		X		X					
Marie							X		
Anne									X

Ce tableau met en évidence la multiplicité de styles de CPE et de CE. Malgré tout celui-ci est

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

à prendre avec du recul, puisque nous avons pu voir lors de la réalisation des portraits des différents professionnels qu'il est très difficile de les faire entrer dans une case. Il aurait fallu une identification personnelle et souvent à plusieurs dimensions pour chacun d'eux. En effet, le style « éducatif et pédagogique » aurait, également, tout à fait été adapté aux deux CE interrogés par exemple. Les statuts et les rôles de chacun sont fluctuants et dépendent d'une multitude de facteurs. Le statut de CPE et le statut de CE leurs confèrent un certain nombre de rôles à tenir. Ce sont ces rôles qui sont fluctuants et qui varient d'un professionnel à l'autre. Il y a un écart entre le rôle prescrit, c'est-à-dire entre ce que la littérature attend d'un CPE ou d'un CE et le rôle effectif à savoir comment chacun interprète son rôle.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Conclusion

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Nous avons vu dans la problématique que les valeurs éducatives du CPE et du CE semblent souvent divergentes du fait notamment de leurs missions. Cela semble être parfois source de conflits. En effet, on a pu constater une évolution du système scolaire et l'apparition d'une pluralité de valeurs dans l'école. Il y a également eu une évolution importante des métiers de CPE et de CE, au cours des dernières années, qui a fait émerger des tensions et des conflits de valeurs entre ces deux acteurs. Aujourd'hui, différents styles de CPE existent (administratif, gendarme, adjoint du proviseur, etc.), influencés par de nombreux facteurs et notamment par le style du CE, qui lui aussi est variable. Cette variabilité est notamment due à la culture de l'établissement, culture qui est créée par l'histoire, l'environnement, le personnel, etc. Les différents styles de CPE et de CE, surtout, ont des conséquences sur la gestion et l'organisation de l'établissement, ainsi que du personnel.

Nous avons tenté d'apporter une réponse au cours de ce travail d'enquête à la question de recherche suivante : « Comment se fait-il qu'il y ait des tensions ou des contradictions entre les valeurs du CPE et celles du chef d'établissement (CE) ? ». De plus, plusieurs enjeux avaient été soulevés par cette problématique : Quelle posture adopter face au CE ? Et au vue de l'évolution et de l'apparition de nouvelles valeurs, comment en tant que CPE peut-on s'adapter tout en continuant notre mission éducative et pédagogique ?

Cette enquête n'a concerné que cinq professionnels, il faut donc prendre du recul par rapport aux résultats. Cela nous a cependant permis de voir que les métiers de CPE et de CE semblent être fortement imbriqués et ont de nombreux points communs, comme la littérature le suggère. En effet, malgré la volonté de certains CPE de se démarquer de l'équipe de direction, on voit bien que leurs missions et leurs visions des situations concrètes du quotidien convergent fortement.

Les principaux résultats qui sont ressortis de cette enquête sont, tout d'abord l'écart entre les rôles prescrits et les rôles effectifs. C'est-à-dire ce que nous avons pu lire dans la littérature concernant les missions, les fonctions, les rôles des CPE et des CE et ce que nous avons observé lors de l'enquête. En effet, les CPE et les CE ont un statut professionnel précis auquel est attaché un certain nombre de rôles qui correspondent aux rôles prescrit, c'est-à-dire

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

à ce que la littérature attend d'un CPE ou d'un CE. Mais ces derniers ont une interprétation différente de leurs rôles, on parle alors de rôles effectifs.

Cela nous a conduit à l'observation suivante : malgré leur statut les CPE ont tendance à se comporter comme des CE/CE adjoints et inversement pour les CE. En effet, les CPE observés étaient relativement attentifs au respect des règles et du règlement intérieur et aux sanctions. Alors que les CE étaient plutôt attentifs au bien être des élèves et relativement souple sur la façon de gérer les élèves ayant un mauvais comportement, les sanctions, les personnels, etc.

Cependant, il y a un point où l'enquête et la littérature convergent particulièrement c'est celui de la multiplicité de styles de CPE et de CE. La diversité des pratiques de chacun dépend d'une multitude de facteurs : le public de l'établissement, l'image que le lycée veut se donner, l'implication des acteurs et la politique menée par le CE comme l'exprime Véronique Barthélémy dans son article : *Les CPE, entre pratiques et pragmatique*. Mais également la vision qu'a chacun de son rôle par rapport à son vécu, son âge, ses choix et envies d'orienter ses missions dans tel ou tel domaine.

Enfin, des caractéristiques sont ressorties des portraits réalisés, comme la loyauté ou la notion de conseiller et d'éducateur. La loyauté est une obligation institutionnelle pour les CPE vis-à-vis de leur CE qui représente l'État. Les CPE interrogés y semblaient fortement attachés au point même de la faire passer avant leur opinion d'éducateur. Ce qu'il est intéressant de faire remarquer c'est que les CE interrogés ont tendance également à faire preuve de loyauté envers leur CPE alors que rien ne les y oblige. Tous les professionnels interrogés CPE comme CE ont une manière d'éducateur dans la prise en charge et le traitement des situations. Ce qui est à souligner c'est qu'ils cherchent tous des solutions pour aider l'élève, alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que les CE disent que c'est au CPE de chercher des solutions dans ce sens et que eux interviennent dans un second temps si cela n'aboutit pas, pour prendre des mesures plus drastiques et coercitives (sanctions par exemple). Enfin, en ce qui concerne la notion de conseil, tous les CPE interrogés s'entendent sur ce rôle. Mais ils vont plus loin en parlant d'échange avec le CE, c'est-à-dire que les CPE apportent leur expertise en matière éducative au CE mais il faut que le CE donne lui aussi des informations sur sa vision des choses et qu'il ne prenne pas de décisions seul sans concertation avec son équipe.

Pour répondre à la question de recherche, on voit donc bien que les tensions ou les

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

contradictions entre les valeurs du CPE et celles du CE viennent de l'écart entre les rôles prescrits par leur statut et les rôles effectifs. Chacun a une vision différente et particulière de son métier, qui se traduit par un positionnement, des missions et des rôles qui varient d'un professionnel à l'autre. De plus, ces tensions sont encore exacerbées par le fait que les CPE et les CE sont soumis légalement à un certain nombre de règles et de principes comme la loyauté. Celle-ci a d'ailleurs été invoquée directement ou indirectement par tous les CPE interrogés et impose statutairement aux CPE d'appliquer les décisions du CE du moment qu'elles respectent la loi. Il en va de même pour les CE qui sont soumis au contrôle du MEN et doivent mettre en place les mesures qu'il demande. Il y a donc un paradoxe entre la liberté d'action, de choix, de rôles dont disposent ces professionnels et les obligations qui les « entravent ».

L'évolution de la société et l'apparition de nouvelles valeurs au sein de l'école ont obligé les professionnels de l'Éducation nationale à s'adapter. On a observé un conflit de valeurs entre les CPE et les CE. Avant le CPE était un « gendarme », aujourd'hui il peut être un conseiller du CE, un administratif, un éducateur-pédagogue, etc. Il ne se contente d'ailleurs souvent pas d'une seule de ces casquettes. Quand au CE, il était une figure d'autorité et aujourd'hui il peut être également orienté vers l'éducatif, être bienveillant, etc. Il y a donc une multitude de styles de CPE qui interagissent avec une multitude de styles de CE. On voit donc bien que les statuts ne font pas tout.

Il conviendrait donc de s'interroger sur l'intérêt qu'il pourrait y avoir à structurer, à délimiter de manière plus précise les rôles, les missions et les fonctions de chacun. Cela aurait-il un impact positif ou négatif sur la manière de gérer un établissement scolaire et de prendre en charge les élèves ?

Enfin cette étude m'a apporté une vision plus claire et précise du métier de CPE et de la place de ce professionnel indispensable au bon fonctionnement de l'établissement scolaire. Alors que l'on pourrait penser qu'une cloison épaisse existe entre ce métier et celui de CE on s'aperçoit qu'ils sont extrêmement proche, que ce soit dans la manière de prendre en charge une situation ou dans leur vision de leur rôle au sien d'un établissement scolaire.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entretien CPE

Cet entretien va se dérouler en trois temps. Je vais, tout d'abord, vous lire deux situations fictives. A chaque fois, je commencerais par présenter la situation, puis je vous poserais une question et ensuite je vous donnerais le résultat de la situation puis vous devriez répondre à une seconde question. Enfin nous terminerons sur deux questions qui permettront de conclure l'entretien.

Première partie :

Je vais donc commencer par vous présenter la première situation :

Le lycée R est situé en centre ville, il bénéficie d'une bonne réputation et le taux de réussite au baccalauréat est très élevé. L'élève Arthur (nous lui donnerons un nom fictif dans un souci d'anonymat) est en terminale littéraire. C'est sa première année dans l'établissement. L'année précédente, il n'a pas eu son baccalauréat et a donc souhaité changer de lycée pour faire sa deuxième terminale. Nous sommes au mois de décembre, et depuis la rentrée, les résultats scolaires d'Arthur sont très faibles et il multiplie les mauvais comportements. Il est souvent en retard, régulièrement absent et lorsqu'il est présent il fait preuve d'insolence envers ses professeurs. Des tensions commencent à apparaître entre Arthur et les autres élèves de la classe puisque celui-ci perturbe les cours par son mauvais comportement.

<u>Question :</u>	<u>Questions de relance :</u>
Que pensez-vous de la situation ?	Comment gérez-vous cette situation ? Que mettez-vous en place (punition, sanction, autre, ...) ? Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?

Je vais maintenant vous donner le résultat de la situation :

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Le conseiller principal d'éducation (CPE) a rencontré Arthur à plusieurs reprises et a également pris contact avec ses parents afin d'essayer de résoudre cette situation. Le dialogue est difficile tant avec l'élève qu'avec la famille. Les parents défendent leur enfant et ne semblent pas prendre conscience de la situation scolaire inquiétante de leur fils. Le CPE alerte le chef d'établissement sur cette situation. Le CPE souhaiterait faire appel à différents partenaires (conseillère d'orientation psychologue, assistante sociale, etc...) afin de désamorcer la situation et trouver une solution rapide pour cet élève qui est proche du décrochage scolaire. Le chef d'établissement, quant à lui, souhaiterait le sanctionner, en convoquant un conseil de discipline dans le but de demander l'exclusion définitive d'Arthur, qu'il voit comme un élément perturbateur qui nuit à la réussite des autres élèves de la classe. Arthur sera exclu définitivement, à l'issue d'un conseil de discipline, quelques semaines plus tard.

<u>Question :</u>	<u>Questions de relance :</u>
Qu'en pensez-vous ?	Que pensez-vous de la décision qui a été prise ? Auriez-vous fais la même chose ? Pourquoi ?

Deuxième partie :

Je vais à présent vous lire la seconde situation :

Le lycée C est un lycée polyvalent, disposant d'un internat et accueillant des sportifs de haut niveau venant pour certain de très loin et leur propose des aménagements pour concilier les études et le sport.

Jean est en première scientifique, c'est donc sa deuxième année dans l'établissement. C'est un élève interne, sportif de haut niveau. Ses parents habitent à environ deux cent kilomètres de l'établissement.

Durant son année de seconde, Jean n'a eu aucun problème ni de comportement, ni de résultat

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

scolaire. Depuis sa rentrée en première, il y a deux mois, Jean a été impliqué dans plusieurs affaires de vol. La première situation a eu lieu au mois d'octobre, un élève interne s'est fait dérober son sac qui a été retrouvé quelques jours plus tard. Le sac contenait des affaires avec le nom de Jean inscrit dessus. Jean affirme au CPE qu'il a trouvé le sac vide dans les couloirs de l'établissement et qu'il ne l'a pas volé. Sans aucune preuve prouvant le contraire, cette situation n'est pas allée plus loin. Quelques semaines plus tard, un autre élève s'est fait voler son téléphone portable le CPE a convoqué Jean pour l'informer de ce vol, qui affirmait ne rien savoir. Cependant, quelques heures plus tard Jean a rapporté le téléphone « volé » au CPE. Enfin, au mois de novembre, une élève surprend Jean et l'un de ses camarades, en train de fouiller dans son sac qu'elle avait déposé à l'entrée de la cantine. Après en avoir informé un assistant d'éducation et récupéré son sac, elle s'aperçoit qu'il lui manque de l'argent et des cigarettes. Les deux jeunes rendent l'argent. Quelques instants plus tard, Jean et son compagnon propose une cigarette à la jeune fille pour se faire « pardonner », or cette cigarette d'une marque particulière et peu commune correspond à celles qui ont « disparues » de son sac.

<u>Question :</u>	<u>Questions de relance :</u>
Que pensez-vous de la situation ?	Comment gérez-vous cette situation ? Que mettez-vous en place (punition, sanction, autre, ...) ? Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?

Voici à présent le résultat de la situation :

Jean est convoqué par le CPE, il affirme avoir fait cela pour s'amuser, qu'il fouillait dans le sac pour s'assurer que c'était bien celui de la jeune fille et pas celui de quelqu'un d'autre afin de le prendre pour le cacher et faire une « farce ». Cependant, l'élève ne le connaît pas et après avoir posé quelques questions à Jean, il ne semblait pas la connaître non plus. Le CPE parle de cette situation à ses collègues CPE qui semble tous, comme lui, d'avis de renvoyer Jean définitivement de l'internat. L'infirmière scolaire pense que ces vols ont une origine

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

psychologique, au vue de la fréquence et de l'attitude de Jean face à ses vols, et qu'il doit donc rencontrer un psychologue d'urgence. Le CPE appelle les parents en les informant de la situation et de la possible sanction qui sera prise à l'égard de leur fils, ils semblent l'accepter, mais déclarent que si Jean venait à être renvoyé ils devrait quitter l'établissement et donc arrêter le sport, puisque un renvoi de l'internat signifie une perte du statut de sportif de haut niveau et donc de tous les aménagement qui vont avec. Après avoir rencontré Jean et en concertation avec le CPE, le proviseur décide de convoquer un conseil de discipline et d'y demander l'exclusion définitive de l'internat, ce qu'il obtiendra.

<u>Question :</u>	<u>Questions de relance :</u>
Qu'en pensez-vous ?	Que pensez-vous de la décision qui a été prise ? Auriez-vous fais la même chose ? Pourquoi ?

Troisième partie :

Avez-vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre chef d'établissement / CPE ? Comment avez-vous réagi ?

Comment concevez-vous votre rôle par rapport au Chef d'établissement ?

ANNEXE 2 : Guide d'entretien CE

Cet entretien va se dérouler en trois temps. Je vais, tout d'abord, vous lire deux situations fictives. A chaque fois, je commencerais par présenter la situation, puis je vous poserais une question et ensuite je vous donnerais le résultat de la situation puis vous devriez répondre à une seconde question. Enfin nous terminerons sur deux questions qui permettront de conclure l'entretien.

Première partie :

Je vais donc commencer par vous présenter la première situation :

Le lycée R est situé en centre ville, il bénéficie d'une bonne réputation et le taux de réussite au baccalauréat est très élevé. L'élève Arthur (nous lui donnerons un nom fictif dans un souci d'anonymat) est en terminale littéraire. C'est sa première année dans l'établissement. L'année précédente, il n'a pas eu son baccalauréat et a donc souhaité changer de lycée pour faire sa deuxième terminale. Nous sommes au mois de décembre, et depuis la rentrée, les résultats scolaires d'Arthur sont très faibles et il multiplie les mauvais comportements. Il est souvent en retard, régulièrement absent et lorsqu'il est présent il fait preuve d'insolence envers ses professeurs. Des tensions commencent à apparaître entre Arthur et les autres élèves de la classe puisque celui-ci perturbe les cours par son mauvais comportement.

<u>Question :</u>	<u>Questions de relance :</u>
Que pensez-vous de la situation ?	Comment gérez-vous cette situation ? Que mettez-vous en place (punition, sanction, autre, ...) ? Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?

Je vais maintenant vous donner le résultat de la situation :

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Le conseiller principal d'éducation (CPE) a rencontré Arthur à plusieurs reprises et a également pris contact avec ses parents afin d'essayer de résoudre cette situation. Le dialogue est difficile tant avec l'élève qu'avec la famille. Les parents défendent leur enfant et ne semblent pas prendre conscience de la situation scolaire inquiétante de leur fils. Le CPE alerte le chef d'établissement sur cette situation. Le CPE souhaiterait faire appel à différents partenaires (conseillère d'orientation psychologue, assistante sociale, etc...) afin de désamorcer la situation et trouver une solution rapide pour cet élève qui est proche du décrochage scolaire. Le chef d'établissement, quant à lui, souhaiterait le sanctionner, en convoquant un conseil de discipline dans le but de demander l'exclusion définitive d'Arthur, qu'il voit comme un élément perturbateur qui nuit à la réussite des autres élèves de la classe. Arthur sera exclu définitivement, à l'issue d'un conseil de discipline, quelques semaines plus tard.

<u>Question :</u>	<u>Questions de relance :</u>
Qu'en pensez-vous ?	Que pensez-vous de la décision qui a été prise ? Auriez-vous fais la même chose ? Pourquoi ?

Deuxième partie :

Je vais à présent vous lire la seconde situation :

Le lycée C est un lycée polyvalent, disposant d'un internat et accueillant des sportifs de haut niveau venant pour certain de très loin et leur propose des aménagements pour concilier les études et le sport.

Jean est en première scientifique, c'est donc sa deuxième année dans l'établissement. C'est un élève interne, sportif de haut niveau. Ses parents habitent à environ deux cent kilomètres de l'établissement.

Durant son année de seconde, Jean n'a eu aucun problème ni de comportement, ni de résultat

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

scolaire. Depuis sa rentrée en première, il y a deux mois, Jean a été impliqué dans plusieurs affaires de vol. La première situation a eu lieu au mois d'octobre, un élève interne s'est fait dérober son sac qui a été retrouvé quelques jours plus tard. Le sac contenait des affaires avec le nom de Jean inscrit dessus. Jean affirme au CPE qu'il a trouvé le sac vide dans les couloirs de l'établissement et qu'il ne l'a pas volé. Sans aucune preuve prouvant le contraire, cette situation n'est pas allée plus loin. Quelques semaines plus tard, un autre élève s'est fait voler son téléphone portable le CPE a convoqué Jean pour l'informer de ce vol, qui affirmait ne rien savoir. Cependant, quelques heures plus tard Jean a rapporté le téléphone « volé » au CPE. Enfin, au mois de novembre, une élève surprend Jean et l'un de ses camarades, en train de fouiller dans son sac qu'elle avait déposé à l'entrée de la cantine. Après en avoir informé un assistant d'éducation et récupéré son sac, elle s'aperçoit qu'il lui manque de l'argent et des cigarettes. Les deux jeunes rendent l'argent. Quelques instants plus tard, Jean et son compagnon propose une cigarette à la jeune fille pour se faire « pardonner », or cette cigarette d'une marque particulière et peu commune correspond à celles qui ont « disparues » de son sac.

<u>Question :</u>	<u>Questions de relance :</u>
Que pensez-vous de la situation ?	Comment gérez-vous cette situation ? Que mettez-vous en place (punition, sanction, autre, ...) ? Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?

Voici à présent le résultat de la situation :

Jean est convoqué par le CPE, il affirme avoir fait cela pour s'amuser, qu'il fouillait dans le sac pour s'assurer que c'était bien celui de la jeune fille et pas celui de quelqu'un d'autre afin de le prendre pour le cacher et faire une « farce ». Cependant, l'élève ne le connaît pas et après avoir posé quelques questions à Jean, il ne semblait pas la connaître non plus. Le CPE parle de cette situation à ses collègues CPE qui semble tous, comme lui, d'avis de renvoyer Jean définitivement de l'internat. L'infirmière scolaire pense que ces vols ont une origine

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

psychologique, au vue de la fréquence et de l'attitude de Jean face à ses vols, et qu'il doit donc rencontrer un psychologue d'urgence. Le CPE appelle les parents en les informant de la situation et de la possible sanction qui sera prise à l'égard de leur fils, ils semblent l'accepter, mais déclarent que si Jean venait à être renvoyé ils devrait quitter l'établissement et donc arrêter le sport, puisque un renvoi de l'internat signifie une perte du statut de sportif de haut niveau et donc de tous les aménagement qui vont avec. Après avoir rencontré Jean et en concertation avec le CPE, le proviseur décide de convoquer un conseil de discipline et d'y demander l'exclusion définitive de l'internat, ce qu'il obtiendra.

<u>Question :</u>	<u>Questions de relance :</u>
Qu'en pensez-vous ?	Que pensez-vous de la décision qui a été prise ? Auriez-vous fais la même chose ? Pourquoi ?

Troisième partie :

Avez-vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre CPE ?

Comment avez-vous réagi ?

Comment concevez-vous votre rôle par rapport au CPE ?

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

ANNEXE 3 : Entretien n°1

(Voir CD-ROM)

ANNEXE 3 bis : Transcription entretien n°1

Enquêteur : Bonjour Jacques.

Jacques : Bonjour.

Enquêteur : Cet entretien va se dérouler en trois temps. Je vais, tout d'abord, vous lire deux situations fictives. A chaque fois, je commencerais par présenter la situation, puis je vous poserais une question et ensuite je vous donnerais le résultat de la situation puis vous devriez répondre à une seconde question.

Jacques : D'accord ...

Enquêteur : Et enfin nous terminerons sur deux questions qui permettront de conclure l'entretien.

Jacques : OK.

Enquêteur : Je vais donc commencer par vous présenter la première situation. Donc le lycée R est situé en centre ville, il bénéficie d'une bonne réputation et le taux de réussite au baccalauréat est très élevé. L'élève Arthur est en terminale littéraire. C'est sa première année dans l'établissement. L'année précédente, il n'a pas eu son baccalauréat et a donc souhaité changer de lycée pour faire sa deuxième terminale. Nous sommes au mois de décembre, et depuis la rentrée, les résultats scolaires d'Arthur sont très faibles et il multiplie les mauvais comportements. Il est souvent en retard, régulièrement absent et lorsqu'il est présent il fait preuve d'insolence envers ses professeurs. Des tensions commencent à apparaître entre Arthur et les autres élèves de la classe puisque celui-ci perturbe les cours par son mauvais comportement.

Que pensez-vous de la situation ?

Jacques : Mmmhh ... (réflexion). Qu'est-ce-que j'en pense ... Bah que ce Arthur effectivement euh ... se pose la question de la motivation pour moi de euh ... de se

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

redoublement. Pour moi c'est le euh ... le problème, le nœud ... euh, le nœud du problème ça doit être, enfin pour moi c'est la motivation effectivement, de la réalité de la motivation de cet élève pour euh ... réussir son bac puisqu'il est en terminal et que l'objectif, effectivement, c'est qu'il l'obtienne, donc euh ... voilà qui ... en peu de mot, comme ça à première vue je ... je met en avant, après est-ce-que je parle de ce qu'on peut faire en temps que CPE autour de ça ou ?

Enquêteur : Oui comment vous gérez la situation ?

Jacques : Ah d'accord ! OK !

Enquêteur : Ce que vous pouvez mettre en place ?

Jacques : D'accord ! OK ! Euh ... bah j'ose imaginer que le CPE l'a rencontré, euh ... à hum... de plusieurs reprises parce que effectivement euh ... les alertes ont été données je pense par les enseignants, donc au travers de fiches de signalement ou, ou, enfin de fiche de signalement ou des écrits hein, parce que moi je marche beaucoup avec des écrits, pour moi c'est le principal c'est qu'on ait une traçabilité un petit peu, de, des choses qui se passent euh .. avec les enseignants. Euh ... je me suis rapproché du professeur principal pour euh ... bah connaître aussi euh ... son point de vue hein, parce que voilà qui, professeur principal qui peut hum, comment ... qui peut retraduire le euh ... ce que pense l'ensemble des collègues, de euh ... d'Arthur, des professeurs de la classe. Euh donc des entretiens peut être assez réguliers et puis euh ... un entretien parent également enfin euh ... voilà il y a des choses qui sont ... qui se mettent en place au fur et à mesure de l'année, premier trimestre, pas perdre trop, trop, trop de temps. Essayer de voir euh ... très rapidement ce qui va pas quoi. Et ... et voilà alors euh ... que ... verser du côté euh ..., euh ... punitif euh ... en multipliant les choses si effectivement il y a des retards euh et bah lui faire, le faire rester le soir ou le faire revenir sur les heures ou il a pas cours, enfin voilà c'est, c'est essayer de, d'être, ni d'être dans le tout punitif, ni d'être dans le tout permissif, hein lui faire prendre conscience que son attitude et son comportement n'est pas acceptable pour lui et pour les autres, effectivement, euh ... donc ça c'est sa ... dimension individuelle pour lui, pour qu'il puisse réussir. Et puis euh ... euh ... donc des ... ouais ... rendez-vous ... euh ... (récapitulation intérieur de se qu'il a dit précédemment).

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Essayer de retravailler autour sa motivation autour d'entretiens je pense que c'est vraiment ça l'important euh ... envisager aussi voir si il a une poursuite d'études et des euh ... des domaines dans lesquels il souhaite s'engager dans le post bac pour essayer de lui construire un parcours, son parcours à lui, hein parce que c'est vrai que ... il arrive quand même que euh ... on arrive à faire en sorte que des élèves euh ... se projettent notamment en terminal ils sont quand même âgés euh... et ça peut marcher euh c'est-à-dire que, euh ... c'est travailler sur l'orientation avec le conseiller d'orientation pour que, voir vers quoi il veut aller euh ... l'obtention de son bac pourquoi et pourquoi en faire quoi hein euh ... sinon si effectivement il n'est pas intéressé parce qu'il fait, si il n'envisage pas une poursuite d'étude bah essayer de voir avec lui et le conseiller d'orientation quelque chose qui lui ressemblerait... à lui quoi faire du cousus main, c'est-à-dire créer du lien avec cet élève la, voir euh ... quels sont bah tout se qui est connexe à lui hein, tout se qui est aspect familial euh ... social enfin euh ... même individuel, singulier et psychologique. Euh ... voilà essayer de faire un, d'avoir dresser un, un tableau assez rapide de cet élève. Sans forcément s'adresser, non plus euh ... au CPE du lycée d'où il vient, enfin bon hum ... à voir ça c'est, bon ..., effectivement on peut demander effectivement ce que les collègues en ont pensé, comment lui il a vécu son, son lycée jusqu'à maintenant puisqu'il vient d'un autre lycée, bon euh Moi j'aime bien partir sur le fait, que c'est une nouvelle chance, donc je vais pas, je vais pas forcément aller regarder dans son dossier. Je vais pas de manière automatique euh ... m'adresser aux CPE qui le connaissait, enfin, qui l'avait l'année, l'année d'avant euh ... voilà ça à, c'est une seconde chance donc euh il repart, il a le droit de repartir aussi avec un ... hum ... eux ... une certaine virginité hein. Donc voilà dresser un tableau de ... de tout ça et puis, et puis, puis, puis ... voilà donc euh, hum ... en fonction de se que donne l'élève, c'est vraiment ça, au cours d'entretiens, savoir se qui peut fonctionner euh ... le tout, tout punitif ne marchera pas euh .. le tout permissif ne (rigole) peut pas marcher. C'est vraiment lui pointer ses manquement euh ... et puis lui dire que ça c'est, enfin ce qui est normal, ce qui est pas normal et puis en fonction de ça euh ... bah ... oui, lui demander pour les retards et les absences injustifiées bah de revenir aussi de temps en temps faire du travail supplémentaire hein, ça c'est, nous on le fait sur le lycée professionnel notamment avec les retards, ou on en a beaucoup et euh ... bah au bout de trois, quatre retards en fonction des situations, les élèves bah ... ils restent une heure de plus le soir hein, donc euh bon, je pense que ça limite un peu les choses, voilà. Voilà ce que j'en pense, à

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

première vue.

Enquêteur : Très bien. Je vais maintenant vous donner le résultat de la situation.

Jacques : Oui ...

Enquêteur : Donc euh ... le CPE a rencontré Arthur à plusieurs reprises et a également pris contact avec ses parents ...

Jacques : Oui ...

Enquêteur : ... afin d'essayer de résoudre cette situation.

Jacques : Oui ...

Enquêteur : Le dialogue est difficile tant avec l'élève qu'avec la famille. Les parents défendent leur enfant et ne semblent pas prendre conscience de la situation scolaire inquiétante de leur fils.

Jacques : Oui.

Enquêteur : Le CPE alerte le chef d'établissement sur cette situation.

Jacques : Hum.

Enquêteur : Le CPE souhaiterait faire appel à différents partenaires (conseillère d'orientation psychologue, assistante sociale, etc...) ...

Jacques : Hum hum.

Enquêteur : ... afin de désamorcer la situation et trouver une solution rapide pour cet élève qui est proche du décrochage scolaire. Le chef d'établissement, quant à lui, souhaiterait le

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

sanctionner, en convoquant un conseil de discipline dans le but de demander l'exclusion définitive d'Arthur, qu'il voit comme un élément perturbateur qui nuit à la réussite des autres élèves de la classe.

Jacques : Hum hum.

Enquêteur : Arthur sera exclu définitivement, à l'issue d'un conseil de discipline, quelques semaines plus tard.

Jacques : Hum hum.

Enquêteur : Qu'en pensez-vous ?

Jacques : Bah euh ... (rigole) ... si il y a eu conseil de discipline, c'est qu'il y a eu des faits graves hein, puisqu'un conseil de discipline ne peut pas sanctionner euh ... et ne doit pas sanctionner même ... des manquements en terme d'absence, d'absentéisme euh ... parce que là c'est, c'est le serpent qui se mord la queue hein, on demande à se qu'il soit la et finalement on l'exclue donc c'est un peu voilà ... c'est, moi je trouve que c'est pas du tout pédagogique, pas du tout éducatif euh ... effectivement il y a tout le suivi via le, quand je parlais effectivement de, de euh, du réseaux au sein du lycée mais aussi peu être en dehors euh ... pour se faire on a la, on a le suivi de cellule de veille qui est important hein donc ça, c'est sur, alors ce que je pense de cette situation, moi je, enfin, euh si effectivement il y eu faits graves euh avec les enseignants ou avec un camarade de classe bon il y a pas de question à se poser il a eu une seconde chance euh, il l'a pas saisi euh l'inspection d'académie normalement devrait lui retrouver un autre lycée où euh ... voilà hein donc ... moi je, j'ai pas, la sanction a été posée face à un acte euh ... voilà point. Chacun est responsable de ses actes je crois qu'il faut que euh, c'est aussi euh ... aussi éducatif même parfois si ça, ça fait mal mais euh il est important que surtout à dix-huit ans ou à ... enfin dix-huit ans puisque euh un redoublant en terminal à dix huit ans, euh ... chacun puisse assumer se qu'il fait quoi hein, c'est aussi euh... mettre euh ... on est dans le réel, on est dans le monde réel euh ... il se passe des choses voilà, c'est faire admettre que euh ... que ce qui est pas acceptable, c'est pas accepté. Et euh ... voilà hein, bon, après j'ose espérer qu'il y a tout un travail qui a été fait effectivement, le

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

conseiller d'orientation, pour que lui soit proposé autre chose, soit un retour en terminal ailleurs, soit, soit vraiment autre chose. Mais bon, qu'en pensez-vous, je, j'en pense pas grand chose hein euh ... la décision a été prise (rire), un conseil de discipline c'est ... enfin voilà un conseil de discipline c'est quand même une instance forte et euh ... et il se réunit pas sur des, des petites choses, c'est-à-dire que effectivement si il a été exclu de l'établissement, c'est quelque part qu'il le méritait quoi, c'est qu'il s'est passé quelque chose de grave et pas acceptable, on est dans notre rôle aussi nous de, de signifier que c'est pas possible, qu'on peut pas faire, se qu'on veut, n'importe quand avec n'importe qui.

Enquêteur : D'accord. Très bien. Je vais à présent vous lire la seconde situation.

Jacques : hum hum.

Enquêteur : Donc, le lycée C est un lycée polyvalent, disposant d'un internat et accueillant des sportifs de haut niveau venant pour certain de très loin et leur propose des aménagements pour concilier les études et le sport.

Jacques : hum hum.

Enquêteur : Jean est en première scientifique, c'est donc sa deuxième année dans l'établissement. C'est un élève interne, sportif de haut niveau. Ses parents habitent à environ deux cent kilomètres de l'établissement. Durant son année de seconde, Jean n'a eu aucun problème ni de comportement, ni de résultat scolaire. Depuis sa rentrée en première, il y a deux mois, Jean a été impliqué dans plusieurs affaires de vol. La première situation a eu lieu au mois d'octobre, un élève interne s'est fait dérober son sac qui a été retrouvé quelques jours plus tard. Le sac contenait des affaires avec le nom de Jean inscrit dessus. Jean affirme au CPE qu'il a trouvé le sac vide dans les couloirs de l'établissement et qu'il ne l'a pas volé. Sans aucune preuve prouvant le contraire, cette situation n'est pas allée plus loin. Quelques semaines plus tard, un autre élève s'est fait voler son téléphone portable le CPE a convoqué Jean pour l'informer du vol, qui affirmait ne rien savoir. Cependant, quelques heures plus tard Jean a rapporté le téléphone « volé » au CPE. Enfin, au mois de novembre, une élève surprend

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Jean et l'un de ses camarades, en train de fouiller dans son sac qu'elle avait déposé à l'entrée de la cantine. Après en avoir informé un assistant d'éducation et récupéré son sac, elle s'aperçoit qu'il lui manque de l'argent et des cigarettes. Les deux jeunes rendent l'argent. Quelques instants plus tard, Jean et son compagnon propose une cigarette à la jeune fille pour se faire « pardonner », or cette cigarette d'une marque particulière et peu commune correspond à celles qui ont « disparues » du sac de la jeune fille.

Qu'en pensez-vous ?

Jacques : Ça c'est une ... (rire), c'est une situation, qui vient d'ici, je me rappelle de l'an passé de ça hein ...

Enquêteur : Oui ...

Jacques : Effectivement oui. Bah que, euh ...

Enquêteur : Pareil, comment gérez-vous cette situation ? Qu'est ce que vous pouvez mettre en place ?

Jacques : Même chose. Je crois que les actes, les actes qui sont posés euh ... ils sont posés donc euh ... c'est une situation que nous, on a pas pu anticiper de toute façon, donc effectivement euh ... (souffle) euh ... (souffle) ... fin ... ouais ... euh ... comment je dirais ... moi ce qui m'embête dans cette partie de ... , euh ... dans cette situation c'est ... (sonnerie de téléphone) Oh pardon. Excuse moi hein ...

[Arrêt de l'entretien pendant environ 5 minutes durant l'entretien téléphonique du sujet].

Jacques : Bien, donc c'est vrai que la deuxième situation elle est plus ... plus embarrassante parce que, effectivement, on est pas dans le, on a pas la certitude par rapport au vol ..., le premier vol ... donc il y a tout un travail d'enquête qui doit être mené et ça c'est vrai que c'est pénible pour un, pour un CPE euh ... on est pas des enquêteurs euh ... il faut quand même malgré tout essayer de, euh ... de trouver le vrai du faux de ... donc ça c'est moi, c'est le genre

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

de situation qui est embarrassante hein, d'autant que ça met en jeux donc les biens de, d'autres élèves, donc c'est ... bon voilà. Alors euh ... (réflexion) qu'est ce que j'en pense ?! Bah euh ... j'en pense que ... de toute façon on ... hum ... évidemment on rencontre cet élève, on va essayer de faire le point avec lui sur euh ... voilà son positionnement par rapport aux ... à ses affaires à lui, enfin voilà essayer de l'amener à faire comprendre, à lui faire comprendre que euh ... il aimerait pas se retrouver dans cette situation là, que on est dans un établissement ou même si ..., y a pas beaucoup ou ce type de vol, enfin ce type de méfait se passe assez peu et que euh ... voilà, que si ... donc euh voilà. Après l'amener à faire, à comprendre aussi que les personnes sont en droit d'aller porter plainte aussi hein, c'est-à-dire qu'effectivement ce travail d'enquête peut aussi être fait par les, par la police hein, par les services de police, qu'il peut être entendu dans ce cadre là et que effectivement ça peut jouer sur son avenir à lui puisqu'il peut avoir un, un ... un casier d'ouvert euh ... bon même si c'est pour pas grand chose mais ... quand même hein. Euh ... voilà. le problème par rapport à ça c'est effectivement de, de prouver qu'effectivement c'est bien lui qui a volé même si ... même si on le sait, même si, même si on s'en doute pardon euh voilà donc euh ... je sais pas quoi trop en dire de cette situation là euh, je trouve qu'elle a été bien gérée puisque euh ... (rire) puisque je connais un peu la fin hein, elle a pas été trop mal gérée je trouve malgré tout puisque euh ... y a pas eu de plainte tout ça, mais bon ... voilà. On peut ...

Enquêteur : La fin est différente ...

Jacques : Ah oui d'accord ! Euh ... voilà moi se que j'en pense c'est, c'est ça, je suis très embarrassé par ça, parce que il y a ce travail d'enquête qui doit être fait, qui prend beaucoup de temps, ça nécessite d'écouter des élèves, prendre des témoignages, des choses là, personne ne l'a vu vraiment mais on se doute que c'est lui parce qu'on a, on a retrouvé des choses dans ses affaires euh ... bon voilà donc euh ... c'est vraiment le prendre entre quatre yeux et puis soit l'amener ... à voilà l'amener à faire comprendre qu'on est pas dupe mais que ... on est pas sure, enfin a priori c'était ça donc euh ... voilà on est un petit peu les fesses entre deux chaises mais euh ... moi je..., ce que je dis souvent aux, aux personnes qui sont volées dans les établissements scolaires, y a un moment ou un autre euh ... effectivement nous on peut poser une sanction euh ... si c'est vraiment prouvé mais euh ... y a peu être un travail qui peut, enfin

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

y a un signalement qui peut être fait au service de police parce que c'est quand même eux qui sont aussi euh ... en charge de tout ça quoi, hein. Donc euh ... c'est l'amener à comprendre que bah voilà, il peut jouer une partie de son avenir la dessus parce que si, si il s'amuse, si il est dans ce fonctionnement la euh ... bah ça peut pas être, ça peut pas fonctionner longtemps quoi hein euh, chacun a, a le droit d'avoir un (rire) euh la liberté de propriété fait partie des droits de l'homme donc euh voilà je vois pas dans quelle mesure lui il peut se permettre de prendre des choses qui l'intéresse quoi mais bon voilà c'est ... bon voilà mais je suis, je suis pas, je suis pas à l'aise dans cette situation ... (rire nerveux).

Enquêteur : Je vais maintenant vous donner le résultat de cette situation.

Jacques : oui ...

Enquêteur : Donc, Jean est convoqué par le CPE, il affirme avoir fait cela pour s'amuser, qu'il fouillait dans le sac pour s'assurer que c'était bien celui de la jeune fille et pas celui de quelqu'un d'autre afin de le prendre pour le cacher et faire une « farce ». Cependant, l'élève ne le connaît pas et après avoir posé quelques questions à Jean, il ne semblait pas la connaître non plus.

Jacques : Hum ...

Enquêteur : Le CPE parle de cette situation à ses collègues CPE qui semble tous, comme lui, d'avis de renvoyer Jean définitivement de l'internat. L'infirmière scolaire pense que ces vols ont une origine psychologique, au vue de la fréquence et de l'attitude de Jean face à ses vols, et qu'il doit donc rencontrer un psychologue d'urgence. Le CPE appelle les parents en les informant de la situation et de la possible sanction qui sera prise à l'égard de leur fils, ils semblent l'accepter, mais déclarent que si Jean venait à être renvoyé ils devrait quitter l'établissement et donc arrêter le sport, puisque un renvoi de l'internat signifie une perte du statut de sportif de haut niveau et donc de tous les aménagement qui vont avec.

Jacques : hum ...

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Enquêteur : Après avoir rencontré Jean et en concertation avec le CPE, le proviseur décide de convoquer un conseil de discipline et d'y demander l'exclusion définitive de l'internat, ce qu'il obtiendra.

Jacques : Oui bah effectivement il y avait une dimension, effectivement psychologique, que j'avais pas pris en compte, parce que pour moi cet élève, enfin bon oui euh ... bon euh ... y avait euh, y a eu effectivement redondance dans le, dans le méfait, dans le vol donc euh ... effectivement euh ... il y avait sans doute une, peu être une dimension psychologique à voir, à travailler avec effectivement demander une aide euh ... une aide de soin. Bon c'est vrai que on ... il était, c'était un élève interne qui était connu par les infirmières en plus donc effectivement euh ... il y a avait ce côté là que j'ai pas abordé ce qui est tout à fait normal. Alors, ce que je pense effectivement, même chose à partir du moment ou euh ... il a reconnu les faits même si c'est à demi-mots, que les parents en sont conscients il est normal qu'il se passe quelque chose hein. On peut pas non plus euh ... voilà euh ... il est impératif, on est dans notre rôle effectivement je répète de euh ... , d'être à un moment ou un autre si y a des manquements ou des méfaits de cet ordre, d'être dans la sanction y a pas de, enfin moi ça me pose pas de problèmes par rapport à ça. Après effectivement, que lui arrête le sport, et tout ça, bah je pense qu'effectivement (rire) ... tant pis pour lui hein euh voila ... même chose un élève qui a dix sept ans doit être capable de euh ... de ... bah de surseoir à ses pulsions bon ... alors après si effectivement il y a quelque chose de médicale, euh ... il aurait fallu creuser cette histoire là avec effectivement un psychologue, que ce psychologue puisse dire il se passe ça, on est au courant il est, euh ... on va dire il a une maladie qui est sous-jacente au fait que il voilà qu'il peut pas s'empêcher de ... bon euh ... lors du conseil de discipline peut être que ça aurait pu être abordé pour éviter qu'il y ait une sanction d'exclusion mais euh ... moi je trouve qu'il est important qu'il se passe quelque chose quoi parce que ... parce que on est plus dans la confiance, parce que euh ... des choses ont été dérobées à d'autres élèves et que bah, que voilà on aimerait pas être dans cette situation là. Donc euh, bon la sanction d'exclusion de l'internat effectivement c'était la sanction. Ça entraîne, ça entraîne une démission sur le euh ... sur le côté sportif de haut niveau mais euh ... (réflexion) moi ça me choque pas, ça me choque pas. Hein ...

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Enquêteur : Très bien, on va donc passer à la troisième partie ...

Jacques : (soulagement) ouf ... oui.

Enquêteur : ... donc, avez-vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre chef d'établissement ? Comment avez vous réagit ?

Jacques : Oui ! Oui ! Non mais pas forcément, forcément ici mais euh ... dans mes postes précédents effectivement euh ... comment j'ai réagi ? Bah de toute façon on a un devoir de loyauté malgré tout hein euh ... une décision qui est prise par un chef d'établissement euh ... (réflexion) il peut arriver que cette décision soit prise dans l'urgence et qu'on soit pas d'accord avec elle mais de toute façon moi je ... on a pas le choix de ... que d'être euh ... que de respecter ce ... cette loyauté hein?! Euh ... après euh ... il m'est arrivé sur des choses moins urgentes euh ... de faire évoluer la situation, effectivement en en discutant avec le chef d'établissement, ça c'est super important. A partir du moment où on est dans la confiance euh ... dans la confiance avec son chef euh ... et bah on peut aussi l'amener, lui, à faire évoluer ses idées et sa façon de penser. Ça ça m'est arrivé un certain nombre de fois dans le collège où j'étais, effectivement où il n'y avait pas d'adjoints, les années, enfin quand j'ai euh ... voilà. Ou j'étais douze ans, où il n'y avait pas d'adjoint où on travaillait beaucoup, euh bah voilà j'étais le ... pas le bras droit mais le bras gauche (rire) de, du principal ou de la principale selon les années et euh ... oui c'est arrivé effectivement que ... d'une décision un peu péremptoire euh ... prise à la va-vite euh ... en en rediscutant avec donc le proviseur on arrive à trouver un terrain d'entente quelque chose qui soit plus éducatif euh ... ou qui nous ressemble plus ou qui ressemble plus ou qui fasse plus euh sens aussi pour l'équipe éducative quoi hein donc euh ... oui des situations comme ça d'accrochage, de désaccord on en a évidemment hein mais euh ... je crois que les chefs d'établissements aussi ils nous voient malgré tout aussi comme des conseillers parce que eux notamment dans les établissements comme ici comme euh ... comme C euh ... bah ils peuvent pas tout gérer quoi et que ils nous laissent beaucoup de liberté et d'autonomie euh dans la gestion des élèves et euh ... voilà donc toutes les, toutes les ... toutes les décisions concernant les élèves sont discutées de toute façon et euh moi ça ne me pose pas de problème de ... voilà de me dire que je ne suis pas, je suis pas en, je suis en

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

désaccord tout en restant cordiale et en essayant de faire en sorte que ça avance alors effectivement hein euh ... être en désaccord, envoyer tout balader en disant débrouillez vous euh voilà ... moi ça me, voilà ... pour moi c'est pas une attitude constructive et c'est pas une ... c'est pas un positionnement d'éducateur et c'est pas un positionnement de cadre de la fonction public quoi. On essaye effectivement de ... voilà. Mais il est arrivé que des chefs d'établissements prennent des décisions qui aillent contre ma volonté et contre laquelle j'étais pas d'accord, enfin, sur laquelle j'étais pas d'accord mais bon de toute façon la décision ce sont effectivement eux qui les prennent, ils sont décisionnaires donc euh ... voilà ils les assument derrière hein. Et j'ai vu effectivement être aussi assez mal à l'aise à expliquer des décisions de chef d'établissement à des parents, je pense aux familles euh ... notamment au collège euh ... ou moi j'étais pas forcément parti dans ce mode de résolution de problème et euh ... devoir l'expliquer quand même aux parents même si moi j'étais pas d'accord. Bah évidemment ! En ne le disant pas quoi ! Je veux dire en le gardant pour moi, en essayant de justifier, argumenter le euh ... voilà. Quelque chose que finalement je ne partageais pas trop quoi. Mais on a pas le choix, voilà c'est euh ... les parents d'élèves, les élèves, ils ont besoin de sentir qu'il y a une coercition entre nous la euh ... en terme de, de décision parce que autrement si ils voient qu'effectivement il y a des petits, des hiatus euh ... des choses, des points de désaccords voilà ... ils vont s'engouffrer là dedans et puis effectivement euh ... rapidement on part dans le discrédit de, de l'école en général donc euh ... voilà hein ... Bon voilà.

Enquêteur : Très bien et euh ... dernière question : comment concevez-vous votre rôle par rapport au Chef d'établissement ?

Jacques : Bah je l'ai dit tout à l'heure, c'est vrai que euh ... On est conseiller enfin ... (réflexion) On passe beaucoup de temps à, avec les élèves, on passe beaucoup de temps avec les enseignants euh ... donc on a une vision quand même plus de terrain, je pense surtout dans un gros établissement comme ici hein euh ... les choses sont différentes selon les établissements je pense qu'il y a vraiment une différence effectivement entre un petit collège ou euh ... bah comme j'ai pu vivre, ou il n'y a pas d'adjoint et puis un gros collège euh ... ou il y avait un adjoint mais il y a deux CPE, ou en banlieue parisienne ou les choses peuvent être différentes. C'est vraiment voilà, c'est vraiment la culture d'établissement qui fait que euh ...

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

(réflexion) pas la culture, le type d'établissement plutôt qui fait, qui impacte le rapport qu'on peut avoir avec le chef d'établissement et, au delà de ça, le rapport à la personne bien évidemment hein euh ... voilà. Les gens avec lesquelles on travail plus facilement qu'avec d'autres parce que euh ... parce que le chef d'établissement il doit être aussi à notre écoute parce que effectivement nous on, enfin nous on est sur le terrain ... non pas qu'il n'y soit pas mais on est plus, voilà plus à l'écoute des élèves, plus à l'écoute aussi de la salle des profs euh ... donc il faut pouvoir euh ... hein euh ... CPE comme voilà euh ... nœud modal entre les profs, les parents euh ... les élèves, les personnels des fois enfin voilà, on est un petit peu à la croisée de tous les chemins, on entend beaucoup de chose en tant que CPE donc euh ... il faut faire attention à ce qu'on dis, à ce qu'on rapporte euh ... voilà. Donc moi c'est vraiment oui, moi, enfin voilà, alors il y en a qui ne veulent pas être conseiller euh ... la circulaire de 52, euh de 82, qui va être réécrite, qui a été réécrite dans lequel je crois que ... certains syndicats ne veulent pas que soit indiqué qu'on soient, qu'on est conseiller du chef d'établissement en terme de vie scolaire ou de chose comme ça. Moi ça me choque pas du tout parce que c'est la réalité enfin moi c'est comme ça que je la vis, c'est comme ça que je vis mon travail. C'est que voilà, c'est que euh ... pour prendre les décisions il faut, il faut être conseiller et que si effectivement on veut que les, comment ... si on veut que les décisions qui soient prises, soient vraiment adaptées euh ... aux situations des élèves qui pour X ou Y raisons se comportent bien ou mal euh ... et bah il faut qu'ils aient un regard aussi à la fois des enseignants, à la fois des CPE. Le CPE c'est celui qui fait le, qui peut faire plus facilement le, le lien entre tous ces..., entre toutes ces..., toutes ces visions des choses quoi, donc moi conseiller du chef d'établissement ça me, voilà, ça me convient tout à fait.

Enquêteur : Très bien. Je vous remercie.

Jacques : Je vous en prie.

ANNEXE 4 : Tableau d'analyse entretien n°1 : *Un éducateur conseiller et loyal*

Rubriques (De quoi parle-t-on?)	Contenu (Ce qui en est dit)	Analyse de contenu
<i>Situation 1</i>		
<p><u>Partie 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Que pensez-vous de la situation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Comment gérez vous cette situation ? - Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...) ? - Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Se pose la question de la motivation de l'élève. - Mise en place d'entretiens réguliers avec l'élève, travail en collaboration avec les enseignants (et en particulier le professeur principal), rencontre des parents. - Essaye « ni d'être dans le tout punitif, ni d'être dans le tout permissif ». - Travail avec l'élève autour de sa motivation et de ses projet d'orientation post-baccalauréat. - Créé du lien avec l'élève. - Dresse un tableau de l'élève. - Ne pas forcément chercher à connaître ses antécédents dans son ancien lycée : « c'est une seconde chance donc [...] il a le droit de repartir aussi avec [...] une certaine virginité ». - Lui pointer ses manquements, lui rappeler « ce qui est normal, ce qui est pas normal ». - Le faire revenir le soir lorsqu'il a trop de retards et d'absences injustifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a une vision d'éducateur. - Il cherche à trouver des solutions pour aider l'élève en faisant des entretiens régulier avec lui, en mobilisant l'équipe éducative et pédagogique, en rencontrant les parents pour les impliquer, etc ... - Malgré tout il rappelle les règles et donne des punitions lorsque cela est nécessaire.
<p><u>Partie 2 :</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - « si il y a eu conseil de discipline, c'est qu'il 	<ul style="list-style-type: none"> - Il justifie la

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> Qu'en pensez-vous ? • <i>Questions de relance :</i> - Que pensez vous de la décision qui a été prise ? - Auriez vous fais la même chose ? Pourquoi ? 	<p>y a eu des faits graves ».</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'exclusion n'est pas du tout éducative ni pédagogique. - Contradiction entre ce qu'on demande à l'élève (d'être présent en cours) et la sanction d'exclusion. - Suivi au sein du lycée avec la cellule de veille notamment et peu être aussi à l'extérieur de l'établissement. - « si effectivement il y eu faits graves euh avec les enseignants ou avec un camarade de classe bon il y a pas de question à se poser il a eu une seconde chance euh, il l'a pas saisi... » - L'inspection d'académie va lui trouver un autre lycée. - « chacun est responsable de ses actes ». Un exclusion est aussi une sanction éducative. - Montrer à l'élève qu'« on est dans le monde réel » et que « ce qui est pas acceptable c'est pas accepté ». - « le conseil de discipline c'est quand même une instance forte », il ne se réunit que pour des faits grave donc si l'élève « a été exclu de l'établissement, c'est quelque part qu'il le méritait ». - C'est aussi le rôle de l'établissement « de signifier que c'est pas possible, qu'on peut pas faire, se qu'on veut, n'importe quand avec n'importe qui ». 	<p>décision du CE de convoquer un conseil de discipline au nom du principe de loyauté. Alors que pour lui cette sanction n'est pas du tout adaptée car pas du tout éducative ni pédagogique.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il sort de la situation en estimant qu'il y a eu fait grave pour que le CE convoque un conseil de discipline, pour la légitimer et surtout pour légitimer l'action du CE. - Il ne remet à aucun moment en doute la décision du CE, ni n'émet l'hypothèse qu'il aurait pu convoquer un conseil de discipline sans respecter les préconisations du MEN.
Situation 2		
Partie 1 :	- « c'est une situation, qui vient d'ici, je me	- Le sujet semble

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<p>• <i>Question :</i> Que pensez-vous de la situation ?</p> <p>• <i>Questions de relance :</i></p> <p>- Comment gérez vous cette situation ?</p> <p>- Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...) ?</p> <p>- Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?</p>	<p>rappel de l'an passé ... ».</p> <p>- Situation embarrassante car pas de certitudes sur les vols.</p> <p>- Le CPE dit faire un travail d'enquête « pénible » : « on est pas des enquêteurs [...] il faut quand même malgré tout essayer [...] de trouver le vrai du faux ».</p> <p>- Ça met en jeux les biens des autres élèves.</p> <p>- Rencontre avec l'élève « on va essayer de faire le point avec lui sur [...] son positionnement par rapport aux ... à ses affaires à lui ».</p> <p>- Il cherche à faire comprendre à l'élève que ça ne se fait pas.</p> <p>- Lui rappel les risques : « les personnes sont en droit d'aller porter plainte » et que cela peut avoir un impact sur son avenir.</p> <p>- Le problème c'est de prouver que c'est bien lui qui est à l'origine de ces vols « même si on s'en doute ».</p> <p>- « le prendre entre quatre yeux » et lui « faire comprendre qu'on est pas dupe ».</p> <p>- « je suis pas à l'aise dans cette situation ».</p>	<p>gêné pour apporter une réponse à cette situation comme en témoigne ses hésitations, il bafouille à plusieurs reprises, cherche ses mots, se répète, dit que c'est une situation embarrassante, etc...</p> <p>- Il a de nouveau une position d'éducateur puisqu'il recherche des solutions, lui rappel les règles et ce qu'il risque avec ce genre de pratiques, etc...</p>
<p>Partie 2 :</p> <p>• <i>Question :</i> Qu'en pensez-vous ?</p> <p>• <i>Questions de relance :</i></p> <p>- Que pensez vous de la décision qui a été prise ?</p>	<p>- La dimension psychologique n'avait pas été prise en compte.</p> <p>- « il a reconnu les faits », « les parents en sont conscients » donc « il est normal qu'il se passe quelque chose ».</p> <p>- « il est impératif, on est dans notre rôle [...], d'être à un moment ou un autre si y a des manquements ou des méfaits de cet ordre,</p>	<p>- Il reconnaît n'avoir pas pris en compte la dimension psychologique mais semble minimiser cela.</p> <p>- Une fois encore il justifie la décision du</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<p>- Auriez vous fais la même chose ? Pourquoi ?</p>	<p>d'être dans la sanction [...] moi ça me pose pas de problèmes par rapport à ça ».</p> <p>- Si cela entraîne un arrêt du sport, « tant pis pour lui » : « un élève qui a dix sept ans doit être capable [...] de surseoir à ses pulsions ».</p> <p>- « après si effectivement il y a quelque chose de médicale, euh ... il aurait fallu creuser cette histoire là avec effectivement un psychologue » et cela aurait pu être abordé pendant le conseil de discipline.</p> <p>- « moi je trouve qu'il est important qu'il se passe quelque chose [...] parce que on est plus dans la confiance ».</p>	<p>CE.</p> <p>- Il est soulagé lorsque c'est la fin de la situation.</p>
<p>Conclusion</p>		
<p>Question 1 : Avez vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre chef d'établissement ? Comment avez vous réagit ?</p>	<p>- « Oui ! Oui ! ».</p> <p>- « on a un devoir de loyauté ».</p> <p>- « on a pas le choix [...] que de respecter [...] cette loyauté ».</p> <p>- Dans des situations peu urgente on peut discuter avec le CE pour faire évoluer la situation.</p> <p>- Établir une relation de confiance avec le CE.</p> <p>- On peut l'amener « à faire évoluer ses idées et sa façon de penser ».</p> <p>- « je crois que les chefs d'établissements aussi ils nous voient malgré tout aussi comme des conseillers ».</p> <p>- « toutes les décisions concernant les élèves sont discutées ».</p> <p>- « je suis en désaccord tout en restant cordiale et en essayant de faire en sorte que ça</p>	<p>- Il insiste encore sur le devoir de loyauté vis-à-vis du CE. Il va même plus loin en précisant qu'il n'a pas le choix que de respecter ce devoir de loyauté. Il applique les décisions du CE même en cas de désaccord.</p> <p>- Il exprime cependant l'idée de pouvoir influencer le chef d'établissement en amont de sa prise de décisions.</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	<p>avance ». Il ne faut pas tout envoyer balader, cela n'est pas constructif et « c'est pas un positionnement d'éducateur et c'est pas un positionnement de cadre de la fonction public ».</p> <p>- « il est arrivé que des chefs d'établissements prennent des décisions qui aillent contre ma volonté » mais « ils sont décisionnaires donc euh ... voilà ils les assument derrière ».</p> <p>- Il est difficile d'expliquer une décision aux parents lorsqu'on est pas d'accord avec celle-ci, mais on le fait quand même car « les parents d'élèves, les élèves, ils ont besoin de sentir qu'il y a une coercition entre nous [...] en terme de, de décision parce que autrement si ils voient qu'effectivement il y a [...] des points de désaccords voilà ... ils vont s'engouffrer là dedans et puis effectivement euh ... rapidement on part dans le discrédit de, de l'école en général ».</p>	<p>- Il parle également de confiance mutuelle qui doit s'instaurer afin d'avoir un moyen de faire passer ses idées au CE.</p>
<p>Question 2 : Comment concevez-vous votre rôle par rapport au Chef d'établissement ?</p>	<p>- « On est conseiller ».</p> <p>- « On passe beaucoup de temps à, avec les élèves, on passe beaucoup de temps avec les enseignants euh ... donc on a une vision quand même plus de terrain ».</p> <p>- C'est le type d'établissement (petit ou grand, présence d'adjoint ou non, présence d'un ou plusieurs CPE, etc...) « qui impacte le rapport qu'on peut avoir avec le chef d'établissement et, au delà de ça, le rapport à la personne bien évidemment ».</p>	<p>- Il estime que le CPE est au centre de l'établissement, qu'il est en relation avec tous les personnels ce qui lui donne une légitimité importante pour conseiller le CE.</p> <p>- Pour lui être proche du CE et donc pouvoir le conseiller</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	<p>- « le chef d'établissement il doit être aussi à notre écoute ».</p> <p>- « nœud modal entre les profs, les parents euh ... les élèves, les personnels des fois enfin voilà, on est un petit peu à la croisée de tous les chemins ».</p> <p>- Certains CPE ne veulent pas être considérés comme des conseillers du CE, mais « Moi ça me choque pas du tout parce que c'est la réalité enfin moi c'est comme ça que je la vis, c'est comme ça que je vis mon travail » car « si on veut que les décisions qui soient prises, soient vraiment adaptées euh ... aux situations des élèves qui pour X ou Y raisons se comportent bien ou mal [...] il faut qu'ils aient un regard aussi à la fois des enseignants, à la fois des CPE. Le CPE c'est celui [...] qui peut faire plus facilement le, le lien entre [...] toutes ces visions des choses ».</p>	<p>et le meilleur moyen de répondre au besoin des élèves. C'est un travail d'équipe et sans le « soutien », sans être en accord, sur « la même longueur d'onde » que la direction cela serait sans doute plus difficile.</p>
--	---	--

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

ANNEXE 5 : Entretien n°2

(Voir CD-ROM)

ANNEXE 6 : Tableau d'analyse entretien n°2 : *Un CPE* « *facilitateur* »

Rubriques (De quoi parle-t-on?)	Contenu (Ce qui en est dit)	Analyse de contenu
<i>Situation 1</i>		
<p><u>Partie 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Que pensez-vous de la situation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Comment gérez vous cette situation ? - Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...) ? - Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien avec l'élève pour chercher à savoir d'où viens le problème : familial, orientation, motivation, etc ... - « les absences et les problèmes de comportement sont très souvent des indicateurs d'un problème » (1'47). - Lorsqu'on perçoit le pourquoi, essayer de voir ce qui peu être fait « pour que ça change » (2'30). - « Est-ce-que c'est un refus du système scolaire ? Voir quel age il a ? S'il a déjà redoublé d'autres classes ? » (2'45). - S'il le système ne lui correspond pas voir s'il est possible de lui faire préparer le bac autrement. - « essayer de voir et de comprendre le pourquoi du comment ». - Ensuite voir ce qui peut être mis en place : lui rajouter des heures dans son emploi du temps de présence obligatoire au lycée pour faire son travail s'il n'arrive pas à le faire tout seul. - En venir à des mesure « un peu plus 	<ul style="list-style-type: none"> - Il a une vision d'éducateur. - Il cherche à trouver des solutions pour aider l'élève en faisant des entretiens avec lui, (en rencontrant les parents), etc ... - Si cela est nécessaire il donne des punitions. - Il est centré sur l'élève et sur la recherche de solution immédiates pour lui. - Il cherche des solutions seul sans mobiliser l'équipe éducative et pédagogique ou les parents.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	<p>coercitive » (4'12) ou disciplinaire ou les deux.</p> <p>- Si c'est un problème d'absentéisme ou familial lui proposer l'internat.</p> <p>- Parler avec lui pour lui expliquer que « quoi qu'il fasse c'est lui qui se sabote tout seul » (4'45).</p>	
<p><u>Partie 2 :</u></p> <p>• <i>Question :</i></p> <p>Qu'en pensez-vous ?</p> <p>• <i>Questions de relance :</i></p> <p>- Que pensez vous de la décision qui a été prise ?</p> <p>- Auriez vous fais la même chose ?</p> <p>Pourquoi ?</p>	<p>- on balance entre deux choses : protéger le groupe et protéger la personne » (5'45). ...</p> <p>- si il y a une exclusion définitive s'est qu'il a du y avoir des faits graves.</p> <p>- Une rencontre avec le COP ou le médecin scolaire ou autre, (« en fonction de ses réponses faire appel à des extérieurs » (6'50)) peut être mise en place après la réalisation du « diagnostic ».</p>	<p>- Il n'émet pas d'avis concret sur la décision.</p> <p>- Il sort de la situation en estimant qu'il y a eu fait grave pour que le CE convoque un conseil de discipline.</p> <p>- Il ne remet à aucun moment en doute la décision du CE, ni n'émet l'hypothèse qu'il aurait pu convoquer un conseil de discipline sans respecter les préconisations du MEN.</p>
<i>Situation 2</i>		
<p><u>Partie 1 :</u></p> <p>• <i>Question :</i></p> <p>Que pensez-vous de la situation ?</p>	<p>- des choses lourdes sont mises en place par le lycée pour faciliter la vie des sportifs de haut niveau. Donc s'il y a plusieurs affaires il est normal de le sanctionner.</p>	<p>- Il a de nouveau une position d'éducateur puisqu'il recherche des solutions, lui</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<p>• <i>Questions de relance :</i></p> <p>- Comment gérez vous cette situation ?</p> <p>- Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...) ?</p> <p>- Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?</p>	<p>- il prend la place d'un autre élève pour qui le lycée est celui de secteur, qui aurait besoin d'une place à l'internat pour éviter des trajets trop longs.</p> <p>- « on peut comprendre qu'un élève dérape une fois » (9'45).</p> <p>- « à partir du moment ou quand même il y a une affaire, une deuxième, une troisième, [...] c'est pas quand même lui interdire de passer son bac que de lui dire bah écoute le contrat n'est pas remplis ». (10'05)</p> <p>- « à partir du moment ou tu ne te comporte pas bien tu retourne dans ton lycée de secteur » (10'28). Cela après la voir rencontrer, vu les parents, sanctionner une première fois, etc ...</p> <p>- Les familles pourraient porter plainte. Ce sont de petites affaire de vols, « c'est plus un problème d'attitude que de justice » (11'40).</p> <p>- Il faut qu'il comprenne, « en espérant avoir le soutien de la famille » (11'45).</p> <p>- « a mon avis la meilleur solution s'est qu'il regagne sa famille et puis en espérant que ça se passe mieux après » (12'25).</p> <p>- il y a aussi un problème légale : on ne peut pas exclure un élève de l'internat sans raison. Il faut réunir un conseil de discipline pour cela.</p>	<p>rappel les règles et ce qu'il risque avec ce genre de pratiques, etc...</p>
<p>Partie 2 :</p> <p>• <i>Question :</i></p> <p>Qu'en pensez-vous ?</p>	<p>- « c'est bien qu'il rentre dans sa famille » (14').</p> <p>- un conseil de discipline « pourquoi pas »</p>	<p>- Il ne prend pas en compte la dimension psychologique.</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<p>• <i>Questions de relance :</i></p> <p>- Que pensez vous de la décision qui a été prise ?</p> <p>- Auriez vous fais la même chose ?</p> <p>Pourquoi ?</p>	<p>(14'21) ou une commission éducative c'est plus « léger » (14'30). Afin qu'il lui soit signifié de manière officielle que ce qu'il fait « ça ne se fait pas » (14'45).</p> <p>- « je pense qu'effectivement c'est mieux qu'il rentre chez lui et qu'il rentre dans sa famille à la fois pour son bien à lui pour qu'il comprenne, pour la sérénité du groupe d'interne [...]» (15').</p> <p>- il faut penser à l'élève et au groupe et comme cette sanction ne « met pas en péril sa scolarité » (15'30).</p>	<p>- Il est en accord avec la décision. Il semble privilégier le groupe à l'individu.</p> <p>- Pour lui cette décision est bénéfique pour tous le monde.</p>
<p>Conclusion</p>		
<p>Question 1 :</p> <p>Avez vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre chef d'établissement ?</p> <p>Comment avez vous réagit ?</p>	<p>- « Ça m'est déjà arrivé». (16'12)</p> <p>- « Quoi qu'il arrive qu'on soit d'accord ou pas d'accord il y a un proviseur et inévitablement à la fin c'est lui qui a le dernier mot ». (16'45)</p> <p>- « Ça met déjà arrivé d'être vraiment en conflit avec [...] deux personnes sur, enfin en conflit : ou on était vraiment pas sur le même terrain» (17'02) : « je faisais mon travail et puis tant pis » (17'14).</p> <p>- Il lui est arrivé également d'être en désaccord sur des sujets avec des CE avec lesquels il s'entendait par ailleurs très bien. Parfois le CE revenais sur sa position après discussion ou non « c'était lui le proviseur il tranchais et moi je faisais..., j'appliquais la décision qu'il avait prise » (17'52)</p> <p>- « la ou c'est plus compliqué c'est quand on est idéologiquement à l'opposé » car les taches</p>	<p>- Lorsqu'il est en désaccord avec le CE, il applique tout de même les décisions. C'est le CE qui a toujours le dernier mot.</p> <p>- Il exprime cependant l'idée de pouvoir influencer le chef d'établissement en amont de sa prise de décisions en discutant avec lui.</p> <p>- Il parle également de confiance mutuelle qui doit s'instaurer afin</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	<p>attendue par le proviseur vont à l'encontre de se que l'on pense. (18'25)</p> <p>- pour lui c'est un métier de relation humaine donc si le CE et le CPE ne voient pas les choses de la même manière en terme de relation humaine « ça peut devenir vite compliqué quoi, si l'un est plus dans la méfiance, la suspicion [...] et que l'autre est plus dans le dans le bah a priori on fait confiance aux gens ... » (19'02)</p> <p>- « mais c'est tout c'est comme ça,[...] il y a une hiérarchie quoi voilà » (19'20)</p> <p>- « ce qui n'empêche pas de garder ses idées, ce qui n'empêche pas éventuellement de militer ailleurs, autrement pour que ça..., pour faire avancer les idées auxquelles on croit » (19'35)</p>	<p>d'avoir un moyen de faire passer ses idées au CE.</p> <p>- Pour lui c'est compliqué voir presque impossible de travailler ensemble lorsque le CPE et le CE ont des visions radicalement opposées en terme de relation humaine.</p> <p>- Il émet également l'idée de pouvoir militer à l'extérieur de l'établissement pour faire valoir ses idées si celle ci ne sont pas acceptées dans l'établissement.</p>
<p>Question 2 : Comment concevez vous votre rôle par rapport au Chef d'établissement ?</p>	<p>- « Ça c'est compliqué » (19'57) par exemple quand il y a le débat CPE dans l'équipe de direction ou non. Pour lui le CPE est un « facilitateur »</p> <p>- « c'est aussi un métier CPE ou euh... il y a une certaine liberté d'action et de, d'investissement [...] ou chacun peut s'investir plus ou moins ou choisir les champs sur lesquels il s'investit davantage ». (21'31)</p> <p>- « C'est apporter une vision de la vie scolaire [...], lui donner des informations [...],</p>	<p>- Il estime que le CPE dispose d'une liberté d'action et d'investissement relativement importante.</p> <p>- Il qualifie le CPE de « facilitateur ».</p> <p>- Le CPE donne des informations et fait des propositions sur</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	il y a le sens aussi proviseur-vie scolaire[...] et puis nous faire des propositions sur des choses au niveau de la vie des élèves et tout ça quoi ... » (22'46)	la vie scolaire au CE mais le CE doit lui aussi donner des informations au CPE.
--	--	---

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

ANNEXE 7 : Entretien n°3

(Voir CD-ROM)

ANNEXE 8 : Tableau d'analyse entretien n°3 : *Une éducatrice rigoureuse et intransigeante*

Rubriques (De quoi parle-t-on?)	Contenu (Ce qui en est dit)	Analyse de contenu
<i>Situation 1</i>		
<p><u>Partie 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Que pensez-vous de la situation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Comment gérez-vous cette situation ? - Que mettez-vous en place (punition, sanction, autre, ...) ? - Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ? 	<ul style="list-style-type: none"> - « Les collègues enseignants doivent signaler son cas [...] le CPE doit le rencontrer » (1'15) - Entretien avec l'élève à plusieurs reprises « pour essayer de ... de le recadrer, de discuter avec lui de comprendre pourquoi, bien que redoublant, il n'ai pas de résultats et pourquoi il s'enferme dans un comportement qui de toutes façon à de grandes chances de le mener euh, une nouvelle fois à l'échec » (1'31). - Le CPE doit accompagner l'élève dans cette deuxième année terminale « qui n'est jamais facile » (1'58). - Il faut chercher à « comprendre l'origine de tous ces comportement » (2'13). - L'objectif pour le CPE est d'amener l'élève à « changer de comportement » (2'26). 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle a une vision d'éducatrice. - Elle cherche à trouver des solutions, pour aider l'élève en faisant des entretiens réguliers avec lui. - Elle est centrée sur l'accompagnement de l'élève et sur la recherche de solutions. - Elle ne cherche pas à travailler en collaboration avec l'équipe éducative et pédagogique, ni avec les parents.
<p><u>Partie 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Qu'en pensez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - « C'est de la théorie ça hein (rire) » (3'41). - « C'est sans doute pas la ... la bonne solution » (3'50). - « moi je prend quand même beaucoup pour 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle est en désaccord avec la sanction posée. - Elle réexplique ce

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<p><i>relance</i> :</p> <p>- Que pensez vous de la décision qui a été prise ?</p> <p>- Auriez vous fais la même chose ? Pourquoi ?</p>	<p>habitude de travailler vraiment avec les élèves quoi, je crois que le cœur du problème il est la » (4'24.)</p> <p>- S'il n'y a pas de travail possible avec la famille, il faut effectuer « un suivi très rapproché de l'élève en collaboration avec le professeur principal » (4'43). C'est un travail à faire « au quotidien, semaine après semaine, jour après jour » (5'03), « pour le recadrer à chaque fois que, il y a dérapage » (5'18)</p> <p>- « Mais le conseil de discipline et l'exclusion définitive c'est voilà, c'est sans doute pas la réponse adéquate » (5'34)</p>	<p>qu'elle a dit précédemment sans vraiment prendre en compte les nouveaux éléments apportés.</p>
<p>Situation 2</p>		
<p>Partie 1 :</p> <p>• <i>Question</i> :</p> <p>Que pensez-vous de la situation ?</p> <p>• <i>Questions de relance</i> :</p> <p>- Comment gérez vous cette situation ?</p> <p>- Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...) ?</p> <p>- Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?</p>	<p>- « Alors la par contre je serais peut-être un petit peu moins dans le dialogue » (7'18)</p> <p>- Elle va recevoir l'élève et « il va être sanctionné » (7'32) et elle prend contact avec la famille.</p> <p>- « Dans un premier temps euh ..., on ..., on va s'en tenir à des heures de retenues » (7'42)</p> <p>- Un entretien mais une sanction aussi.</p>	<p>- Elle insiste lourdement sur la sanction qui doit être donné. Pour elle peu importe le déroulé de l'entretien, les raisons qui peuvent avoir amenées l'élève à voler il doit être sanctionné.</p>
<p>Partie 2 :</p> <p>• <i>Question</i> :</p>	<p>- « Je serais passé d'abord par des sanctions euh, retenues, punitions, etc. » (10'44).</p>	<p>- Prend un long moment avant de</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<p>Qu'en pensez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> - Que pensez vous de la décision qui a été prise ? - Auriez vous fais la même chose ? Pourquoi ? 	<p>- « Le conseil de discipline décide de l'exclusion de l'internat bon voilà c'est la décision du conseil de discipline qui me semble logique » (10'54).</p> <p>- « il y a eu un, un manquement au règlement, un manquement [...] au comportement qu'un élève doit avoir) (11'14).</p> <p>- « peut-être effectivement y avait il un soucis psychologique hein mais bon, voilà au bout d'un moment on peut pas faire autrement, il y a aussi la communauté de l'internat à protéger » (12'05).</p> <p>- « il a dépassé la limite autorisée il est sanctionné » (12'24).</p>	<p>répondre . Elle semble être embarrassée.</p> <p>- « explication oiseuses, qui ne trompent personnes » (11'09), « hypocrite » (11'33), « malveillant ce genre d'attitude » (11'35). Elle utilise un vocabulaire fort et violent pour qualifier l'élève et ses actes.</p> <p>- Elle ne prend que très peu en compte la dimension psychologique et pour elle cela ne semble pas pouvoir justifier quoique ce soit.</p> <p>- Elle est en accord avec la décision. Elle semble privilégier le groupe à l'individu.</p>
Conclusion		
<p>Question 1 :</p> <p>Avez vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre chef</p>	<p>- « Ça m 'est pas arrivé souvent » (12'47).</p> <p>- « j'ai fais savoir à mon chef d'établissement, en allant le voir directement, que je n'étais pas d'accord avec euh, avec son, sa décision ou sa façon de voir les choses » (13'01)</p>	<p>- Lorsqu'elle est en désaccord avec le CE, elle semble prête à lui faire savoir directement et</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<p>d'établissement ? Comment avez vous réagit ?</p>	<p>- « je lui ai dis euh, en face, en, parfois en hésitant pas à, à m'opposer à lui quoi» (13'16). - « j'essayais bien évidemment de lui exposer mes arguments et de, de le convaincre » (13'38). - « s'il persiste c'est lui qui à le dernier mot hein, c'est lui le chef d'établissement, c'est lui qui à le pouvoir de décision » (13'59). - « le CPE a quand même un rôle de conseiller du chef d'établissement » (14'26). - « je pense qu'il est de notre rôle de pouvoir lui dire quand on est pas d'accord, notre façon de voir les choses, bon après c'est lui qui à la décision finale » (14'37).</p>	<p>ouvertement. - Après l'avoir relancé avec la phrase : « Et s'il persiste ? » (13'57), elle dit que c'est le CE qui a toujours le dernier mot. - Elle pense qu'exprimer son désaccord, fait parti du rôle de conseiller du chef d'établissement du CPE.</p>
<p>Question 2 : Comment concevez vous votre rôle par rapport au Chef d'établissement ?</p>	<p>- « un rôle de, de conseiller du chef d'établissement en ce qui concerne euh ..., en ce qui concerne les affaires de vie scolaire, assiduité, discipline, euh, vie des élèves dans le lycée, euh, confort des élèves dans le, dans le lycée» (14'53). - « on est au cœur de la mêlée toute la journée » (15'29).</p>	<p>- Pour elle le CPE à un rôle de conseiller de chef d'établissement de part sa présence au quotidien sur le terrain et sa collaboration avec tous les personnels.</p>

ANNEXE 9 : Notes manuscrites entretien n°4

Entretien N°4 : MARIE (CPE)

1^{er} partie

① - On aurait du réagir avant

- Il a du avoir des fiches de signalements qui auraient du alerter.

-> situation de doublant course des ses pbs? -> Intégration?

- Il faut interroger l'élève sur son avenir? sur comment il se sent?

- Voir ses sanctions -> commission éducative, lycée 2^{ème} chance?, ou MCDJ?

-> lui proposer des solutions plus concrètes.

- les doublants sont ds le collimateur -> On a une attention + particulière sur eux.

-> de veille?

- Quid du rôle des CPE -> qu'est qu'il a fait ou pas / Comment il a fait ac les pp / transmission au CE ou adjoint?

- Si CPE 1^{ère} pers interpellée / pas forcément dès le 1^{er} incident.

- Révérence -> laisser passer -> pk pas pris le pb à la racine?

- CPE va recevoir l'élève ds le bureau, puisque 3 abs = 1 colle.

- Arthur n'a aucune confiance en lui puisque doublant. Nouveau lycée = nouvelles règles.

- A-t-il un projet? Est-ce qu'il passe le bac pr projet ou "sans raison"?

①

- Ds son ancien ets quel été son comportement?
- A la fin du 1er trim que fait-on?
 - on met les pbs sur le i
 - change le projet.
- Sur la classe relais pp pas fait?
- Elève qui double est un élève fragile.
- Situation familiale difficile - s'excuse rien mais permet de comprendre.

②. Commission éduc avant le conseil de discipline.

- RDU ac parent + AS → pb social?
- pk famille protège?
- besoin éduc de la famille ou non?
- la famille ne sait pas quoi faire donc rien...
- Il est en décrochage.
- Commission éduc : chaque prof va pouvoir dire des choses positive et négative.
- 2 types de conseils de discipline : accumulation ou agression.
- Si on ne l'ors de Q de "refiler" le "bébé".
- le jeune ris p-ê comme une sanction le fait d'être changé d'ets.
- Ici on souhaite que l'élève reste l'élève scolaire.

②

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

- 2 conseils de discipline ds l'établissement.
 - Revende drogue.
 - Aggression.
- W ac COP une évidence ici.
- si ne faut pas faire de conseil de disc on peut exclure un jeune \ominus de 8 j sans conseil de discipline.
- si n'y a pas de partenaires \rightarrow on arrive pas à avoir de convention.
- si faut graduer les sanctions.
- sanctions individuelles m si plusieurs élèves ont fait la m chose.
- Ecostr l'élève et lui mettre le nez dans ses contradictions.
- ϕ de veille doit être utilisée.
 - \hookrightarrow Qui prend en charge l'élève?
- bcp de pbs familiaux.
- \rightarrow CPE sent les pbs familiaux.
- Confiance ac le CPE basé sur "copinage" ds qué avec adjoint ou CE juste confiance.
- Pr Arthur il y a un truc derrière
- Rép. légale mais pas de réponses type.

2^{ème} partie.

- ① Jean est-il un voleur?
 - compliqué \rightarrow pb psychologique?
 - Jean est un voleur où est-il le gars qui se retrouve au mauvais endroits.
 - Internat zone particulière.

③

- ~~si~~ Quid de la propriété privée à l'internat?
- Jean profite des erreurs de surveillances?
Autres élèves trop confiant?
- Qui doit résoudre les pbs de vole?
 - ↳ E peuvent porter plainte
 - ↳ ce n'est pas au lycée de sanctionner.
- si s'est passé quelque chose et été p-
E ?
- Ne sais pas trop comment répondre à ça.
- E a besoin d'argent? situation familiale?
- Pk il vol? Qui va s'occuper de ça?
- Pas simple.
- si y a tk le temps des vols ds les établissements scolaires.
- Attention à ne pas accuser à torts l'élève
pca il a déjà volé.
- Pas de solution à cette situation.

② - Quid du jeu?

- "tu me pose question quand m".
- On occulte son avenir → est-ce que le jeu en vaut la chandelle.
- Que s'est il passé entre la 2nd et la term.?
- le lycée n'a pas de pouvoir judiciaire.
- petits vols, Ne se fait-il pas "piquer" volontairement pr attirer l'attention? ④

- Rivalités amoureuses ?
- Attention au non dit des familles. et à tout ce qu'ils vont débiter et auquel on est pas préparés.

*

3^{ème} partie :

- Normal d'être en désaccord
- "Cela est sain."
- Désaccord sur ou on met la barre sur la sanction (puisqu'individualisé).
- ~~Donne~~ raison si sanction déjà donnée.
- Mais pas de conflits.
- De la confrontation des idées ne l'équilibre⁷
- Sinon les postes seraient interchangeables.
- Si désaccord sur les sanctions.
- Pas possible d'être en conflit → on ne peut pas voir.
- Personnalité ≠ te, Age ≠, priorise pas les m^{es} choses.

ANNEXE 10 : Tableau d'analyse entretien n°4 : *Un chef d'établissement bienveillant*

Rubriques (De quoi parle-t-on?)	Contenu (Ce qui en est dit)	Analyse de contenu
<i>Situation 1</i>		
<p><u>Partie 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Que pensez-vous de la situation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Comment gérez-vous cette situation ? - Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...)? - Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ? 	<ul style="list-style-type: none"> - « On aurait du réagir avant » - Des fiches de signalements ont du être faites, elles auraient du alerter. - Il faut s'interroger sur la cause de ses problèmes : redoublement, intégration, etc ? - Il faut interroger l'élève sur son avenir, sur comment il se sent. - Réfléchir aux sanctions à mettre en place : commission éducative, lycée de la deuxième chance, MLDS, etc ... - Il faut lui proposer des solutions plus concrètes. - « Les doublants sont dans le collimateur » : on leurs portent une attention plus particulière. - Il faut parler de cet élève en cellule de veille. - Quid du rôle du CPE : qu'est ce qu'il a fait ou pas, comment il a fait avec les professeurs principaux, a-t-il transmis les informations aux chef d'établissement ou à l'adjoint ? - Il y a eu récurrence de problème pourquoi on a pas « pris le problème à la racine » ? - Arthur est doublant, il n'a donc pas confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle estime que des choses auraient du être mise en place plus tôt. - Elle cherche à trouver des solutions, pour aider l'élève et les sanctions qui pourraient être mise en place.

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	<p>en lui. Il arrive dans un nouveau lycée, les règles sont donc nouvelles.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arthur a t il un projet. Est ce qu'il passe le bac pour un projet ou sans raisons ? - Dans son ancien établissement quel était son comportement ? - A la fin du premier trimestre qu'est ce que l'on met en place : « on met les points sur les i », on « change le projet » ? - Il y a peut être une situation familiale difficile : « n'excuse rien mais permet de comprendre ». 	
<p>Partie 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Qu'en pensez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <p>- Que pensez vous de la décision qui a été prise ?</p> <p>- Auriez vous fais la même chose ?</p> <p>Pourquoi ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avant le conseil de discipline il faut faire une commission éducative. - Il faut mettre en place un rendez vous avec la famille et l'assistante social pour déterminer s'il y a un problème social ou si elle a besoin d'une aide éducative. - Il faut chercher à comprendre pourquoi la famille protège le jeune. Est ce qu c'est parce qu'elle est démunie qu'elle nie les problème d'Arthur ? - Arthur est en situation de décrochage. - Il y a deux types de conseils de discipline : celui pour agression et celui pour accumulation. - Pour Mme D il est « hors de question de « refiler le bébé » » : donc pas d'exclusion dans cette situation. - « Le jeune vit peut être comme une sanction e fait d'être changé d'établissement ». 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle est en désaccord avec la sanction posée. - D'autres choses doivent être mises en place : entretien élève, commission éducative, rendez vous parents, assistante sociale, COP, cellule de veille. - Il faut chercher l'origine du problème. - Elle semble être contre le conseil de discipline et contre l'exclusion définitive

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	<p>- Il est indispensable de travailler avec le COP.</p> <p>- « Il ne faut pas faire de conseil de discipline, on peut exclure un jeune moins de huit jours sans conseil de discipline ».</p> <p>- Il faut écouter l'élève et lui « mettre le nez dans ses contradictions ».</p> <p>- La cellule de veille doit être utilisée pour déterminer qui prend en charge cet élève.</p>	<p>qui est pour elle un échec et consiste à « refiler le bébé » à un autre établissement.</p>
Situation 2		
<p>Partie 1 :</p> <p>• <i>Question :</i></p> <p>Que pensez-vous de la situation ?</p> <p>• <i>Questions de relance :</i></p> <p>- Comment gérez vous cette situation ?</p> <p>- Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...) ?</p> <p>- Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?</p>	<p>- « Jean est il un voleur ? »</p> <p>- « C'est une situation compliqué » : est-ce qu'il a des problèmes psychologiques, est ce que c'est « le gars qui se retrouve au mauvais endroits », etc ?</p> <p>- Quid de la propriété privée à l'internat.</p> <p>- Jean profite des erreurs de surveillances, les autres élèves sont trop confiants ?</p> <p>- Qui doit résoudre les problèmes de vol : Les élèves peuvent porter plainte. Ce n'est pas au lycée de sanctionner.</p> <p>- « Il s'est passé quelque chose cet été peut être ? »</p> <p>- « Je ne sais pas trop comment répondre à ça » : Jean a besoin d'argent ?, il a une situation familiale difficile ?, pourquoi il vol ?, qui va s'en occuper ?, etc ...</p> <p>- « Pas simple »</p> <p>- « Il y a tout le temps des vols dans les établissements scolaires »</p> <p>- « Attention de ne pas accuser à tort l'élève parce qu'il a déjà volé ».</p>	<p>- Elle ne sait pas trop comment gérer cette situation : « C'est une situation compliqué », « Je ne sais pas trop comment répondre à ça », « Pas simple ».</p> <p>- Elle se pose plein de question sur la situation et sur ce qui pourrait être à l'origine de ces vols (elle évoque même des problèmes psychologiques potentiels)</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	- Elle n'a pas de solution à cette situation.	
<p>Partie 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Qu'en pensez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <p>- Que pensez vous de la décision qui a été prise ?</p> <p>- Auriez vous fais la même chose ?</p> <p>Pourquoi ?</p>	<p>- quid du jeune.</p> <p>- « Ça me pose question quand même ».</p> <p>- Pour Mme D on occulte l'avenir du jeune : « est ce que le jeu en vaut la chandelle ? ».</p> <p>- « Que s'est il passé entre la seconde et la terminale ? ».</p> <p>- Ce sont des petits vols : « ne se fait il pas « piquer » volontairement pour attirer l'attention ? ».</p> <p>- Est ce lié à une « rivalité amoureuse » ?</p>	<p>- Elle est en désaccord avec la sanction.</p> <p>- Pour elle il faut chercher plus loin avant de mettre en péril l'avenir sportif du jeune.</p>
Conclusion		
<p>Question 1 :</p> <p>Avez vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre CPE ?</p> <p>Comment avez vous réagit ?</p>	<p>- Pour Mme D c'est normal d'être en désaccord : « cela est sain ».</p> <p>- Elle donne raison au CPE si la sanction a déjà été donnée.</p> <p>- Des désaccords oui mais pas de conflits. Il est impossible d'être en conflit, sinon on ne peut pas travailler.</p> <p>- « de la confrontation des idées né l'équilibre ».</p> <p>- Pour Mme D, on a tous des personnalités différentes, des ages différents on ne priorise donc pas les même choses.</p>	<p>- Pour elle, il est important d'avoir des désaccords pour travailler efficacement, faire avancer les idées, les situations de tensions etc.</p> <p>- Par contre il ne doit pas y avoir de conflits, sinon le travail est impossible.</p> <p>- Elle donnera raison au CPE qui a mis une sanction dans l'urgence même si elle est en désaccord avec cette sanction.</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<p><u>Question 2 :</u> Comment concevez vous votre rôle par rapport au CPE ?</p>	<p>Pas de réponse apportée.</p>	
---	---------------------------------	--

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

ANNEXE 11 : Entretien n°5

(Voir CD-ROM)

ANNEXE 12 : Tableau d'analyse entretien n°5 : *Un chef d'établissement rigoureux*

Rubriques (De quoi parle-t-on?)	Contenu (Ce qui en est dit)	Analyse de contenu
<i>Situation 1</i>		
<p><u>Partie 1 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> Que pensez-vous de la situation ? • <i>Questions de relance :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Comment gérez-vous cette situation ? - Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...) ? - Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ? 	<ul style="list-style-type: none"> - « Dans l'idéal euh ..., il aurait fallu déjà qu'on ai réagis avant le mois de décembre » (1'32). - La vie scolaire doit déjà être au courant et le CPE doit avoir rencontré l'élève et éventuellement ses parents « pour voir ce qui va pas » (2'11). - « voir pourquoi il travail pas et en gros euh ... il vient pas, c'est un peu les signes d'un décrochage » (2'22). - « revoir avec lui pourquoi il redouble enfin, pourquoi il a choisi de redoubler » (2'34). - « Est ce que l'élève en a marre du système scolaire ? » (3'10), si c'est le cas réfléchir à une autre manière d'obtenir le baccalauréat (lycée de la nouvelle chance). - « ses soucis peuvent être d'ordre familiaux ou personnels au quel cas la euh, il faudra plutôt euh ..., prendre appuie sur l'infirmière ou l'assistante social » (3'44). 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle ressent des difficultés à parler de la situation car trouve qu'il n'y a pas assez d'éléments. - Elle cherche à trouver des solutions, pour aider l'élève et pour qu'il ne décroche pas et obtienne son baccalauréat.
<p><u>Partie 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - « Pour qu'il y ait un conseil de discipline c'est qu'il y a eu euh, non pas un écart de 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle est en désaccord avec la

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

<p>Qu'en pensez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <p>- Que pensez vous de la décision qui a été prise ?</p> <p>- Auriez vous fais la même chose ?</p> <p>Pourquoi ?</p>	<p>comportement mais euh ... une très très grosse bêtise » (5'04).</p> <p>- « si effectivement euh ..., bah y a enfin, en cours c'est intolérable et inacceptable, qu'il respecte pas le règlement intérieur euh, bah oui la un conseil de discipline va avoir lieu » (5'42).</p> <p>- « en général c'est graduel hein, avant le conseil de discipline il a du y avoir des commissions éducatives » (5'55).</p>	<p>sanction posée.</p> <p>- Un conseil de discipline ne peut avoir lieu que si un élève a fait une « très, très grosse bêtise » (5'08), selon elle.</p> <p>- Pour elle il doit avoir des commissions éducatives avant le conseil de discipline.</p>
<p>Situation 2</p>		
<p>Partie 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Que pensez-vous de la situation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <p>- Comment gérez vous cette situation ?</p> <p>- Que mettez vous en place (punition, sanction, autre, ...) ?</p> <p>- Pourquoi cette décision ? Quel est l'objectif visé ?</p>	<p>- « C'est toujours compliqué ces vols parce que tant qu'on a pas pris euh ..., l'élève en flagrant délit c'est compliqué » (8'06).</p> <p>- C'est une situation qui est d'abord géré par les AED et le CPE.</p> <p>- « demander un ... un rapport écrits » (9'03) aux élèves victimes et à celui qui est soupçonné des vols.</p> <p>- Au vue des importants soupçons : « je convoquerais bien euh ..., une commission éducative » (9'54) avec les parents pour montrer à l'élève que « on est pas dupe » (10'08), « qu'on a de forts doutes » (10'11).</p> <p>- « C'est aussi un moyen d'interpeller les parents » (10'14).</p> <p>- « on peut pas euh sanctionner parce que on, on est pas sur » (10'19) mais ça permet de</p>	<p>- Elle trouve que c'est une situation compliqué.</p> <p>- Elle voudrait avoir plus d'informations et notamment les rapports écrits des différents vols.</p> <p>- Elle cherche à savoir ce qui pourrait être à l'origine de ces vols (besoin d'argent, besoin de s'exprimer, problème de trafic, etc ...)</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	<p>montrer qu'on est vigilant.</p> <p>- « Si pour moi il y a pas de doutes il a volé bah la je ferais une commission éducative avec une exclusion de huit jours » (11'01).</p> <p>- « Je ferais pas une exclusion définitive de l'établissement pour ça » (11'10).</p> <p>- Le but est « d'essayer de comprendre ce qu'il se passe et puis de mettre en place des mesures pour l'aider » (11'26) parce que s'il fait ça c'est que : « soit il a besoin d'argent, soit il a besoin de s'exprimer » (11'35).</p>	
<p>Partie 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Question :</i> <p>Qu'en pensez-vous ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Questions de relance :</i> <p>- Que pensez vous de la décision qui a été prise ?</p> <p>- Auriez vous fais la même chose ?</p> <p>Pourquoi ?</p>	<p>- « c'est pas facile » (14'04).</p> <p>- « a priori j'aurais pas fait ça » (14'13).</p> <p>- « s'il y a eu que ça, moi je trouve que c'est sévère » (14'44).</p> <p>- « qu'il soit exclu une semaine, enfin qu'on marque le coup oui après euh, exclu définitivement pour un vol ... » (14'58).</p> <p>- « Ouais, bah je l'aurais pas traité comme ça » (15'34).</p> <p>- Elle aurait commencé par faire une commission éducative et après si les vols avaient été avérés un conseil de discipline aurait pu être réalisé.</p> <p>- « j'ai l'impression qu'on a laissé les choses s'installer et que..., on a puni qu'au bout de la troisième fois » (16'01).</p> <p>- « Bon c'est facile à dire hein, après (rire) » (16'09).</p>	<p>- Elle est en désaccord avec la sanction.</p> <p>- Elle souhaiterait avoir d'autres éléments.</p> <p>- Elle s'interroge à plusieurs reprises sur des éléments qui n'auraient pas été données : « j'ai peut être pas tous les éléments, y a peut être eu d'autres choses à l'internat » (14'18), « il y a peut être eu d'autres éléments euh ... que, dont vous ne m'avais pas fait part »</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

		(14'49), « peut être qu'il posait d'autres soucis à l'internat » (15'11). - Pour elle il aurait fallu réagir avant en mettant en place notamment une commission éducative après le premier vol.
Conclusion		
<p>Question 1 : Avez vous déjà été en situation de désaccord ou de conflit avec votre CPE ? Comment avez vous réagit ?</p>	<p>- « conflit non » (16'46). - « désaccord euh, oui ça peut arriver qu'on ait pas tout à fait la même vision des choses » (16'56). - Pour elle c'est normal d'avoir des désaccords parce que CPE et CE n'ont pas la même approche de l'élève. - « c'est un échange » (17'19), pour elle plutôt qu'un désaccord. - « je dis bah moi je ferais plutôt ça euh ..., si le CPE me dis bah moi j'aurais fait ça, bon, je lui demande de, d'argumenter et si ça me va pas bah je reste sur ma position (rire) et puis sinon bah je change » (17'21). - « Souvent quand même on est en accord » (17'41). - « il y a le CPE et puis il y a le, le prof principal quand même aussi [...] je dirais que c'est les trois personnes qui vont agir sur</p>	<p>- Pour elle, il n'y a pas de conflit. - Il peut y avoir des désaccords, cela est même normal puisqu'ils ont une approche différentes de l'élève que le CPE. - Elle peut changer sa position si les arguments du CPE sont convaincants.</p>

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

	euh ..., enfin pour un élève quoi, ailleurs que dans la classe » (18'42).	
Question 2 : Comment concevez vous votre rôle par rapport au CPE ?	Pas de réponse apportée.	

Table des annexes

ANNEXE 1 : Guide d'entretien CPE.....	74
ANNEXE 2 : Guide d'entretien CE.....	78
ANNEXE 3 : Entretien n°1.....	82
ANNEXE 3 bis : Transcription entretien n°1.....	83
ANNEXE 4 : Tableau d'analyse entretien n°1 : Un éducateur conseiller et loyal.....	96
ANNEXE 5 : Entretien n°2	102
ANNEXE 6 : Tableau d'analyse entretien n°2 : Un CPE « facilitateur ».....	103
ANNEXE 7 : Entretien n°3	109
ANNEXE 8 : Tableau d'analyse entretien n°3 : Une éducatrice rigoureuse et intransigeante	110
ANNEXE 9 : Notes manuscrites entretien n°4.....	114
ANNEXE 10 : Tableau d'analyse entretien n°4 : Un chef d'établissement bienveillant.....	119
ANNEXE 11 : Entretien n°5	124
ANNEXE 12 : Tableau d'analyse entretien n°5 : Un chef d'établissement rigoureux.....	125

Bibliographie

Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.

Bouvier, A., (1994). *Management et projet des établissements scolaires*. Paris : Hachette. 272 p.

Cadet, J.-P., Causse, L. et Roche, P. (2007, juin). Conseiller principal d'éducation : un métier au cœur des enjeux sociaux. *Bref*, n°242.

Delahaye, J.-P. (dir.). (2009). *Le Conseiller principal d'éducation : de la vie scolaire à la politique éducative*. Les Indispensables, Berger-Levrault.

Déroutet, J.-L. (2000). *L'école dans plusieurs mondes*. France : De Boeck Supérieur.

Derouet, J.-L., (2003). Du temps des études à la formation tout au long de la vie. À la recherche de nouvelles références normatives. *Education et Sociétés : Education et normativité*, n°11.

Dubet, F. (2002). *Le déclin de l'institution*. Seuil.

Dubet, F., (2003). Éducation : pour sortir de l'idée de crise. *Education et Sociétés : Education et normativité*, n°11.

Pointereau-Bertani, D., de Saint-Do, Y. (2014). *Le rôle pédagogique du chef d'établissement : Principes et mise en œuvre*. France : Berger-Levrault.

Rémy, R., Sérazin, P. et Vitali, C. (2000). *Les conseillers principaux d'éducation*. Paris: PUF.

Sitographie

Barthélémy, V., (2004). Les CPE, entre pratiques et pragmatique. *Revue Recherches et Éducatives*. En ligne <http://rechercheseducations.revues.org/328>.

Brest, P., (2001). Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. *Politiques et Management Public*. En ligne <http://pmp.revues.org/4406>.

Cadet, J.-P., Causse, L., Roche, P., (2007, septembre). Les conseillers principaux d'éducation : Un métier en redéfinition permanente. *net.doc*, n° 28. En ligne <http://www.cereq.fr/cereq/netdoc28.pdf>.

Develay, M., (2001). Culture et éducation : colloque en hommage à Jean-Claude Forquin. *Revue française de pédagogie*, 135, 225-226. En ligne http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfp_0556-7807_2001_num_135_1_2816_t1_0225_0000_4.

Ducros, C., (2013). Les chefs d'établissement scolaire face au management. *Congrès AREF 2013: Actualité de la Recherche en Education et en Formation*, 387. En ligne <http://www.aref2013.univ-montp2.fr/cod6/?q=content/387-les-chefs-d%E2%80%99C3%A9tablissement-scolaire-face-au-management-0>.

Gather Thurler, M., (1994). Relations professionnelles et culture des établissements scolaires : au-delà du culte de l'individualisme. *Revue française de pédagogie*, 109, 19-39. En ligne http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfp_0556-7807_1994_num_109_1_1244

Siré, E., (2009). La redéfinition du métier de CPE par l'Inspection Vie Scolaire : critiques et propositions. En ligne http://www.viescolaire.org/info/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/CPE_inspection.pdf

Table des matières

Sommaire.....	7
Introduction.....	9
Première partie : La problématique.....	14
Chapitre I : Le pluralisme des valeurs et le déclin de l'institution pour expliquer les conflits de valeurs.....	14
I. le pluralisme des valeurs.....	15
II. Le déclin de l'institution.....	20
III. Les conflits de valeurs entre CPE et chef d'établissement.....	22
Chapitre II : Évolution et styles du CPE.....	25
Chapitre III : Évolution et styles du chef d'établissement.....	30
I. Les différents types de cultures d'établissement.....	31
II. le leadership.....	33
Conclusion.....	37
Deuxième partie : l'enquête.....	40
Chapitre I : méthodologie.....	40
Introduction :.....	41
I. Résumé de la problématique :.....	41

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

II. Méthodologie choisie :.....	41
III. Déroulement de l'enquête :.....	43
A. Les CPE :.....	44
B. Les Chefs d'établissement :.....	45
IV. Difficultés rencontrées :.....	45
V. Dépouillement et analyse des résultats :.....	47
Chapitre II : Analyse des entretiens	48
Introduction :.....	49
I. Un éducateur conseiller et loyal :.....	53
Conclusion	55
Portrait de Jacques	56
II. Un CPE « facilitateur » :.....	57
Conclusion	58
Portrait de Fabrice	59
III. Une CPE rigoureuse et autoritaire :.....	60
Conclusion	61
Portrait de Sophie	61
IV. Un chef d'établissement bienveillant :.....	62
Conclusion	63

La relation CPE / chef d'établissement : une histoire de valeurs et de styles.

Portrait de Marie.....	64
V. Un chef d'établissement rigoureux :.....	65
Conclusion.....	65
Portrait de Anne.....	66
Conclusion :.....	67
Conclusion.....	69
ANNEXES.....	73
Table des annexes.....	130
Bibliographie.....	131
Sitographie.....	132
Table des matières.....	133

La relation CPE / chef d'établissement :
une histoire de valeurs et de styles.

UNIVERSITE DE NANTES

ESPE des pays de la Loire

Timothé SAULNIER

RESUME

Une évolution du système scolaire et l'apparition d'une pluralité de valeurs dans l'école ont été constatées ces dernières années. Ainsi qu'une évolution des métiers de CPE et de chef d'établissement (CE), qui a fait émerger des tensions et des conflits de valeurs entre eux. Nous nous sommes donc posé la question suivante : « Comment se fait-il qu'il y ait des tensions ou des contradictions entre les valeurs du CPE et celles du CE ? ». Des enquêtes de terrain réalisées sous la forme de mises en situations fictives et pratiques ont été réalisées auprès de CPE et de CE. Ils devaient donner leur opinion et la façon dont ils les résoudraient. Le principal résultat qui est ressorti de cette enquête est l'écart entre les rôles prescrits et les rôles effectifs. Notamment le fait que les CPE ont tendance à se comporter comme des CE et inversement. Cependant, l'enquête et la littérature convergent sur la multiplicité de styles de CPE et de CE, mais également de pratiques qui dépendent d'une multitude de facteurs : le public de l'établissement et l'image qu'il veut se donner, la politique menée par le CE, le vécu et l'implication de chacun, etc.

Mots-clés : Valeurs, styles, évolution, rôles, statut.

SUMMARY

An evolution of the school system and the appearance of a plurality of values in school have been observing in recent years. Like that an evolution of the profession of CPE and CE, which did to emerge tensions and conflicts of values between them. So we have asked us the next question : « How does is it that there are tensions or contradiction between the values of CPE and those of CE ? ». The investigations in the field had been materializing in the shape of a putting into fictitious and practices situations have been realizing from CPE and CE. They should give their opinion and the way that they will have resolved them. The main result which went out again of this investigation is difference between prescribed roles and actual roles. Especially the fact the CPE have inclined to behave like CE and inversely. However, the investigation and the literature converge on the multiplicity to style of CPE and of CE, but also practices which depend on a multitude of factor : the public of establishment and the image that he wants to give to him, the policy conduct by the CE, the experiences and the implication of every one, etc.

Key words : Values, styles, evolution, roles, status.