HAL
open science

L'autorité du CPE dans la gestion d'équipe de vie scolaire

Iris Gras, Orane Giraud

To cite this version:

Iris Gras, Orane Giraud. L'autorité du CPE dans la gestion d'équipe de vie scolaire. Education. 2020. dumas-02867551

HAL Id: dumas-02867551

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02867551

Submitted on 14 Jun 2020

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.

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

Mention encadrement éducatif

L'autorité du CPE dans la gestion d'équipe de vie scolaire

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de master

Soutenu par

Iris Gras e133859z
Orane Giraud e15c672k

Le 4 mai 2020

Sous la direction de Mme Céline Chauvigné

Remerciements

Nous tenons à remercier Mme Céline CHAUVIGNÉ, responsable de la mention Encadrement Éducatif à l'INSPE et directrice de notre mémoire, pour ses conseils avisés et sa supervision éclairée tout au long de la rédaction.

Nous remercions également l'ensemble de l'équipe pédagogique pour la qualité des enseignements fournis tout au long de notre master.

Ce mémoire n'aurait pas pu voir le jour sans la contribution précieuse des personnes interrogées dans le cadre de notre enquête. Nous remercions à ce titre les CPE et les assistants d'éducation pour leur témoignage précis et sensé.

Un grand merci à nos familles, pour leurs conseils concernant le style de notre mémoire et leur soutien tout au long de sa réalisation. Un remerciement également à nos amis pour la relecture du travail.

Sommaire

Introduction....7
Partie I : Cadre de recherche....9
I. Une mutation du métier de CPE dans sa relation à l'équipe de vie scolaire....9
A. Naissance du CPE et de l'équipe de vie scolaire....9
B. Des changements sociétaux amenant un bouleversement des missions de la vie scolaire....11
1. Des années 1970 aux années 1990....11
2. Des années 1990 à nos jours....13
C. Un brouillage des missions du CPE....15
D. La relation CPE / équipe vie scolaire aujourd'hui....16
1. Historique de la relation....17
2. Une nouvelle relation à construire....18
II. L'autorité du CPE dans la gestion d'équipe....19
A. Différentes manières de concevoir l'autorité du CPE par rapport à l'histoire du métier....20
1. Une autorité autoritariste....20
2. Une autorité évacuée....20
3. Une crise de l'autorité....21
B. Autorité et posture du CPE dans la relation à l'équipe....22
1. Une autorité statutaire… être l'autorité....22
2. Une autorité à assumer … avoir de l'autorité....23
3. Une autorité dans l'action … faire autorité....23
4. Une relation à construire avec l'équipe pour qu'elle soit légitime....24
C. Un management d'équipe nécessaire....25
1. Vers une fonction managériale du CPE....25
2. Des techniques de management d'équipe....26
D. Conclusion....28
Partie II : enquête et résultats....30
I. Problématique, hypothèses et méthodologie....30
A) Problématique....30
B) Hypothèses....30
C) Méthodologie....31
1. L'entretien semi-directif....31
2. Présentation du terrain d'enquête....31
2.1 Les établissements....32
2.2 Les personnes interrogées....32
2.2.a Les CPE....32
2.2.b Les AED....32
3. La grille d'entretien....33
4. La méthode d'exploitation des données....35
II- Les résultats de l'enquête....36
A) Une confusion dans la conception et la représentation de l'autorité....36
1. Des conceptions différentes de l'autorité chez les personnes interrogées....36
1.1 Un flou autour des notions d'autorité, de pouvoir, et de management....36
1.2 Une vision négative de l'autorité en France....37
1.3 L'autorité une composante de la gestion d'équipe....37
2. L'écart entre l'autorité attendue et l'autorité perçue dans le pilotage de l'équipe de vie scolaire..38
2.1 Le discours des AED....38
2.1.a Les attendus....39
2.1.b Le perçu....40
2.2 Le discours des CPE....41
2.2.a L'accueil et la formation....41
2.2.b L'accompagnement et le soutien....41
B) Les différentes formes d'autorité....42
1. L'autorité par le statut....42

2. L'autorité par le cadre et les outils....43
2.1 Le cadre de fonctionnement....43
2.1.a Le recrutement....43
2.1.b Les réunions....44
2.2 Les outils....45
2.2.a Outils de gestion....45
2.2.b Outils de communication....46
3. L'autorité dans l'action....46
3.1 La notion de collaboration....47
3.1.a La collaboration dans l'organisation du service....47
3.1.b La collaboration dans la relation de travail....47
3.2 Les notions de confiance et de responsabilité....48
3.2.a De l'autorité déléguée....48
3.2.b ...A l'autorité subdéléguée....49
3.3 La notion de contrôle....50
3.4 La notion de régulation....50
3.4.a La régulation avec l'équipe pour une harmonisation des pratiques....51
3.4.b La régulation avec un AED....51
3.4.c Le cas du conflit....52
C) La gestion d'équipe et le pilotage du service....52
1. La gestion d'équipe par les outils....53
2. Exercer une veille quotidienne....53
3. La gestion d'équipe, seule manière d'envisager le pilotage d'un service ?....54
D) Les effets sur le fonctionnement du service....55
1. Des leviers....55
1.1 La confiance mutuelle au sein de l'équipe....55
1.2 La reconnaissance....55
1.3 La bienveillance....56
1.4 La cohésion....56
2. Des freins....57
2.1 Des formes de management différentes qui peuvent déstabiliser le fonctionnement....57
2.2 Une communication difficile....58
2.3 Le manque de repères et le sentiment d'abandon....58
2.4 La notion de temporalité....59
2.5 L'effet institutionnel....59
Limites de l'enquête....61
Conclusion....62
Annexe 1 - Grille d'entretien CPE et grille d'entretien AED....64
Annexe 2 - Grille d'analyse des entretiens....66
Annexe 3 – Retranscription des entretiens....72
1 - AED Manon (collège)....72
2 - AED Léa (collège)....75
3 - CPE Audrey Poll (collège)....78
4 - AED Anna (lycée)....83
5 - AED Paula (lycée)....89
6- AED Jeanne (lycée)....92
7- CPE Sandrine Dett (lycée)....98
8 - CPE Sarah Herr (lycée)....103
9 - CPE Marie Riff (lycée)....108

Introduction

Le système éducatif en France a connu de grandes mutations depuis le début de la IIIème république. Ainsi les fonctions et les missions des différents acteurs, dont le Surveillant Général devenu le Conseiller Principal d'Éducation[1], n'ont cessé d'évoluer de par la redéfinition des priorités de l'école mais également en raison des changements dans les pratiques éducatives et pédagogiques, qui sont à la fois des réponses aux mutations sociales, économiques et politiques de la société.

La décentralisation est ici le bouleversement du système éducatif qui nous intéresse le plus, car en redistribuant ses compétences aux collectivités territoriales, l'État a ainsi profondément transformé et redéfini le mode de fonctionnement des établissements en leur laissant une autonomie bien plus large qu'auparavant. Tout en respectant les directives nationales, les établissements sont désormais régis par leurs propres objectifs définis dans le projet d'établissement, auxquels les acteurs qui y travaillent s'engagent à répondre. Parmi ces acteurs nous retrouvons le CPE qui occupe une place prépondérante dans le fonctionnement des établissements scolaires étant donné qu'il est chargé d'œuvrer à la fois pour la politique éducative de l'établissement, au niveau du suivi des élèves, et sur l'organisation de la vie scolaire. Depuis la décentralisation (1982), le statut des maîtres d'internat et surveillants d'externat a évolué et une multiplicité de nouveaux statuts est apparue. Le CPE s'est alors retrouvé à devoir gérer une équipe de vie scolaire, en passant par le recrutement, la formation et l'évaluation de ces membres. Il en est ainsi résulté une mission nouvelle pour les CPE, dont le métier de départ n'était pas de gérer une équipe mais de proposer un travail d'accompagnement éducatif auprès des élèves.

Nous nous sommes alors demandées comment le CPE investit cette nouvelle mission de nos jours, et plus spécifiquement de quelle manière il peut gérer son équipe. Quelles conséquences cela peut avoir sur le fonctionnement du service ? En effet, de par notre expérience d'assistantes d'éducation, nous nous sommes toutes les deux rendues compte qu'en fonction des établissements scolaires et de l'approche subjective du CPE à la charge du service, les équipes ne fonctionnaient pas de la même manière. C'est pourquoi nous avons voulu nous concentrer sur cette question et étudier les différentes postures d'autorité que le CPE peut adopter vis-à-vis de son équipe, ainsi que les conséquences de ces postures sur le management de l'équipe, et donc par extension, sur le fonctionnement d'un établissement scolaire.

1 Nous abrégerons dans la suite de notre mémoire Conseiller Principal d'Éducation par CPE.

Afin de traiter au mieux notre sujet, dans une première partie, nous aborderons les transformations du métier de Conseiller Principal d'Éducation et ses conséquences. En effet, des changements sociétaux et scolaires (décentralisation, prise en compte des besoins de l'enfant, nouvelles conceptions éducatives…) ont bouleversé les missions du CPE et celles de son équipe immédiate dite de vie scolaire. Dès lors, nous interrogerons la relation qu'entretient aujourd'hui le CPE avec son équipe. Puis, nous analyserons les différentes formes d'autorité et postures possibles du Conseiller Principal d'Éducation vis-à-vis de l'équipe, et leurs effets sur le management et le service vie scolaire.

Dans une seconde partie nous mènerons une série d'entretiens auprès de CPE et d'assistants d'éducation afin de dégager des constantes voire des oppositions dans les pratiques des acteurs. Nous procéderons par la suite à une analyse des résultats. Nous envisageons par cette démarche de mieux connaître l'approche subjective de ces pratiques en vue de les appréhender et d'enrichir la construction de l'identité professionnelle du CPE.

Partie I : Cadre de recherche

I. Une mutation du métier de CPE dans sa relation à l'équipe de vie scolaire

A. Naissance du CPE et de l'équipe de vie scolaire

Avant l'apparition du Conseiller Principal d'éducation tel que nous le connaissons aujourd'hui, cette mission incombait au surveillant général, responsable de la surveillance et de la discipline dans les établissements. Ce corps de métier fut créé en 1847. La mission éducative du surveillant général était alors considérée comme un dressage de l'enfant, trop proche de l'animalité et de la sauvagerie, pour l'humaniser et le civiliser (Caron, 1999). Ainsi, le surveillant général était un exécutant soumis à un système très hiérarchisé, dont les tâches principales étaient de maintenir l'ordre et la discipline et de veiller au confinement des élèves dans l'établissement. Il récupérait les missions dont se déchargeaient, tant le chef d'établissement que le censeur mais aussi les professeurs (Focquenoy, 2019). D'après Alphonse Daudet (1867), son approche éducative était caractérisée par le règlement, ce qui ne laissait nulle place au dialogue. Il symbolisait alors le monde coercitif, les élèves devant se soumettre à un ordre rigide. Cette imposition d'une discipline répressive et la surveillance omnipotente remplaçaient ainsi toute relation éducative (Focquenoy, 2019). Le surveillant général n'avait à cette époque pas d'équipe de vie scolaire mais était à la tête de surveillants, ou d'après Jules Vallès (L'Insurgé, 1886), de pions, dont il caractérise la servilité et la bêtise par des images liées à l'animalité et à l'univers carcéral (Focquenoy, 2019).

Avec la réforme de 1890, l'enseignement secondaire devient accessible aux filles et aux classes populaires (Focquenoy, 2019). Ainsi commence le début d'une ouverture scolaire, induisant alors la nécessité de disposer de plus d'encadrants. Afin donc de répondre à cette demande croissante d'encadrement, furent créés en 1937 les Maîtres d'Internat et en 1938 les Surveillants d'Externat (MI-SE). L'apparition de ces corps de métiers initie un changement dans le rôle du surveillant général. En effet, contrairement à l'ancien corps des surveillants, ces personnels sont motivés et compétents (la plupart ont un brevet qui correspond au BAFA aujourd'hui), et leur formation est basée sur l'éducation nouvelle dont les travaux portent sur la connaissance des adolescents, leurs besoins, leurs intérêts…etc. Ainsi ils sont qualifiés pour faire de l'encadrement, mais sont également convaincus par les principes de l'éducation nouvelle, ils sont enthousiastes et ont pour vocation de réaliser un vrai travail d'éducation (Rémy, 2006). L'arrivée des MI-SE constitue alors le début d'une équipe de vie scolaire, et le surveillant général devient ainsi l'animateur d'une équipe de surveillance qui partage un objectif commun : faire de l'éducation (Rémy, 2006). À ce moment-là, la question de la

gestion d'équipe ne se pose pas encore pour le surveillant général car avec les MI-SE, ils forment une équipe soudée par une idéologie commune qui est de « faire de l'éducation » et ils sont tous formés en ce sens. En effet, ils ont tous suivi des stages dans les centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active (CEMEA), qui sont un mouvement de personnes engagées dans des pratiques autour des valeurs et des principes de l'éducation nouvelle ainsi que des méthodes d'éducation active. A ses débuts les personnes constituant ce mouvement considéraient qu'il fallait substituer à la simple surveillance, l'action d'éducateurs préparés à leur tâche et soutenus dans leur travail par une conception pédagogique, celle de l'éducation nouvelle[2].

On observe ensuite une plus grande massification scolaire avec les réformes Berthoin en 1959 (création des Collèges d'Enseignement Général et Collèges d'Enseignement Technique), et Fouchet-Capelle en 1963 (création des Collèges d'Enseignement Secondaire). En effet avec la création de ces nouveaux établissements et notamment l'arrivée de l'enseignement technique, le paysage scolaire se transforme, amenant un nouveau public sur la scène scolaire. De plus, le nombre grandissant d'élèves entraîne un développement des internats. Ainsi des surveillants généraux sont recrutés pour exercer dans les collèges d'enseignement technique (Focquenoy, 2019) et sont les premiers à transformer leurs pratiques vers la création et l'animation d'activités nouvelles (Cadet, 2007) par la mise en place de clubs (photos, cinéma, journal…etc.). Puis à travers les foyers socio-éducatifs, ils jouent un rôle éducatif important et quittent le champ purement disciplinaire (Focquenoy, sous presse). Comme ils sont issus des catégories des MI-SE, ils sont fortement imprégnés par l'esprit de l'éducation nouvelle (Cadet, 2007) et les associations[3] permettent à leurs militants d'aider à mettre en place leurs idées dans les établissements (Focquenoy, 2019). Finalement, on observe un changement des mentalités où les relations des surveillants généraux aux élèves sont plus tournées vers l'éducatif que le répressif (Cadet, 2007).

Enfin, en 1970, le corps de métiers des conseillers d'éducation et conseillers principaux d'éducation remplace celui des surveillants généraux. Il apparaît sur un terreau sociétal fécond : le regard sur l'adolescent a changé, « l'esprit de Mai 1968 » a balayé l'autoritarisme (Focquenoy, 2019) qui autrefois caractérisait l'approche éducative du

2 Yakamédia, la médiathèque éduc'active des Ceméa.

3 Les CEMEA (Centres d'entraînement aux méthodes d'éducation active), en particulier, mais aussi la FOEVEN (Fédération des œuvres éducatives et de vacances de l'Éducation nationale), l'AROEVEN (Association régionale des œuvres éducatives et de vacances de l'Éducation nationale), les Francas (Francs et franches camarades), l'ICEM (Institut coopératif de l'école moderne), l'OCCE (Office central de la coopération à l'école).

surveillant général. Le changement d'appellation montre une rupture concernant les missions qui sont passées de la surveillance à l'éducation…Mais dans la pratique l'image du « surgé » altère encore l'identité professionnelle du CPE qui a du mal à se détacher de cette représentation (Focquenoy, 2015, juillet).

D'autre part, suite à l'émergence du nouveau corps de métier des CPE, des bouleversements politiques et sociétaux ont fait évoluer les missions attribuées à la vie scolaire vers des pratiques de management et de gestion du service.

B. Des changements sociétaux amenant un bouleversement des missions de la vie scolaire

Bien que le surveillant général ait progressivement laissé la place au CPE, et que son rôle soit passé du maintien de l'ordre disciplinaire à l'accompagnement du jeune, les missions du CPE n'ont pas cessé de se transformer depuis les années 1970 jusqu'à nos jours, et ce, en raison de nombreux bouleversements sociétaux. Ces transformations ayant alors une incidence sur la relation du CPE à son équipe de vie scolaire, il nous a paru important de les analyser ici selon une approche chronologique, qui nous a permis de mettre en valeur la manière dont le métier s'est transformé.

1. Des années 1970 aux années 1990

Suite au mouvement de mai 1968, la discipline autoritaire, qui jusqu'alors caractérisait l'approche éducative des surveillants généraux, a été fortement remise en cause, car elle ne correspondait plus à la considération que l'on avait de l'enfant dans notre société. Cette nouvelle façon d'entrevoir le rapport à l'élève a été une transformation sociétale majeure qui a favorisé l'émergence des CPE en 1970 (Cadet, 2007). Après 1968, les valeurs telles que le respect ou la laïcité deviennent essentielles pour la vie collective et concernent directement l'éducation des élèves et donc les CPE (Bouvier, 2007). Par ailleurs, les recherches en sciences cognitives de l'époque encouragent fortement le travail collaboratif des enseignants et des personnels d'éducation (Bouvier, 2007). On observe alors, à partir des années 1970, une évolution des mœurs, tant populaires que scientifiques, en faveur de nouvelles conceptions de l'éducation, basées sur les valeurs communes et la vie en collectivité. On privilégie une éducation globale qui accorde une importance équivalente aux différents

domaines éducatifs et à l'apprentissage de la vie sociale.

Puis en 1975, avec la loi Haby, intervient l'unification des différents collèges en un collège unique. Ainsi tous les enfants d'une même classe d'âge, quelle que soit leur origine sociale ou leur niveau scolaire, se retrouvent à fréquenter les mêmes établissements scolaires. L'on voit alors apparaître des nouveaux publics sur la scène scolaire, qui sont caractérisés par leur hétérogénéité et dont le système scolaire n'avait pas anticipé la présence dans son organisation (Giol, 2010). De plus, la fin des 30 glorieuses en 1973 a mené à des périodes de crise et a entraîné un chômage massif qui touche, depuis le début des années 1980, 10% de la population. L'arrivée de ces nouveaux publics s'accompagne donc de la crise de légitimité de l'école. En effet, la valeur principale de l'école était caractérisée par sa capacité à insérer professionnellement. Or, celle-ci ne semble plus en mesure de promettre un destin social et professionnel acceptable à ses élèves (Cadet, 2007) car le diplôme seul ne suffit plus à trouver du travail et le chômage persiste. L'école n'a plus de valeur aux yeux des jeunes et un nombre important d'entre eux se démobilise de celle-ci (Cadet, 2007). C'est pourquoi l'efficacité de l'école dans la redistribution sociale se retrouve mise en cause (Dubet, 2010). Nous constatons donc que la massification scolaire, l'apparition de nouveaux publics sur la scène scolaire et la crise de légitimité de l'école sont trois facteurs qui concourent à la dégradation des conditions de transmission des savoirs (Cadet, 2007), dont le CPE et son équipe doivent être les garants. Il apparaît alors que les modifications du rôle du CPE découlent d'une série de facteurs plus larges que la vie scolaire (Cadet, 2007). Celui-ci doit se confronter à ces nouvelles réalités, il est conduit à intervenir toujours plus sur la mise en place des conditions de l'apprentissage (Cadet, 2007).

Il y a alors une volonté, depuis les années 1980, de donner de plus en plus d'autonomie aux établissements du second degré (Sheerens, 2008), afin de répondre directement et localement aux problématiques liées au contexte de ces établissements. Ce gain d'autonomie est initié par les lois Defferre en 1982 et 1983, lesquelles décentralisent pour la première fois les compétences de l'état aux régions, départements et communes, notamment en matière de gestion matérielle et financière des établissements (construction et entretien) (Dalbart, 2008). Ces derniers reçoivent alors de plus en plus de responsabilités, à travers des projets locaux établis en fonction du contexte et des problématiques de chacun. De plus, il y a l'intention de mesurer l'efficacité des établissements à l'aide de divers indicateurs relevés par la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP).

Par ailleurs, cette notion de projet (1989) qui est devenue le marqueur d'efficacité

d'un établissement, transforme profondément le fonctionnement de celui-ci et de ces acteurs, sous le modèle d'une organisation semblable à celle d'une entreprise. Le projet nécessite un leader, qui est bien souvent le chef d'établissement, et doit rendre compte d'une certaine exigence. Il faut que les objectifs établis par le projet d'établissement soient remplis, ce que l'on peut comparer à la rentabilité exigée en entreprise. Ainsi arrive, avec la décentralisation et le projet d'établissement, la notion de management des établissements, ce qui va à nouveau transformer les pratiques des CPE et leur relation à leur équipe. En effet, le projet d'établissement, qui « définit, au niveau de l'EPLE, les modalités particulières de mise en œuvre des orientations, des objectifs et des programmes nationaux, ainsi que du projet académique » (définition de l'ESENESR), va fixer la politique éducative de l'établissement pour une durée comprise entre 3 et 5 ans. Il donne lieu à une évaluation à son terme, ce qui implique une notion de rentabilité. A ce titre, le CPE, d'après la circulaire de 1982, exerce ses responsabilités « dans le cadre global du projet d'établissement ». Ses missions sont donc organisées en cohérence avec le projet d'établissement et ainsi soumises à cette notion de rentabilité. De plus, le CPE seconde le chef d'établissement dans la coordination de ce projet. Il est donc tenu de respecter les exigences de celui-ci. Ainsi, son rôle, de plus en plus stratégique se rapproche progressivement de celui d'un manager. Ceci implique et engage de nouvelles responsabilités qu'il ne peut gérer seul, d'où l'importance de son équipe qui se voit confier toujours plus de missions.

On observe également un changement des valeurs par l'entrée de la société dans l'ère néolibérale de l'individu isolé, qui se suffirait à lui-même, et qui perdrait quelque chose de son être à vouloir s'inscrire dans des collectifs (Cadet, 2007). Ainsi, il en résulte pour le CPE, de plus en plus de difficulté à mettre en œuvre sa fonction d'animation car les élèves se sentent de moins en moins appartenir à un groupe dans le milieu scolaire. Mais la montée de l'individualisme implique aussi une éducation plus centrée sur l'individualité de l'élève, c'est pour cela que la circulaire de 1982 encourage la pratique d'entretiens individuels focalisée sur le projet de l'élève afin d'assurer son épanouissement personnel (Cadet, 2007). Cette approche éducative basée sur la singularité de l'élève, son bien-être et son parcours scolaire personnel sera ensuite renforcée par la loi d'orientation de 1989. En découlent alors des modifications dans les tâches du CPE et de son équipe, amenant une nouvelle façon de concevoir l'éducation des élèves.

2. Des années 1990 à nos jours

Dès les années 1990, la crise économique s'aggrave, une fois de plus on constate une montée du chômage et cela accélère la paupérisation (Cadet, 2007). Cela augmente encore le sentiment de non-confiance en l'école qui ne parvient toujours pas à réduire les inégalités entre les élèves et à jouer son rôle d'ascenseur social. Il y a alors une massification de publics nouveaux qui n'attendent plus grand-chose de l'institution scolaire et qui n'en connaissent pas forcément toutes les règles de fonctionnement (Cadet, 2007). Ainsi en découle une montée de la violence à l'école. Ces publics ne se sentent pas compris par celle-ci, mais parfois même rejetés car leurs codes ne correspondent pas à ceux de l'institution et l'école ne semble pas réduire les inégalités scolaires d'origine sociale. Il apparaît alors essentiel pour le gouvernement de réintroduire et refonder l'éducation à la citoyenneté afin de répondre à ce contexte de violence en faisant intégrer aux jeunes des comportements de socialisation élémentaire : respect des autres, refus de la violence, tolérance et acceptation des règles qui permettent la vie en commun (Galichet, 2005). Ainsi cette éducation à la citoyenneté constitue un nouveau champ d'intervention du CPE (Cadet, 2007), ce qui transforme encore son rôle dans l'établissement.

Puis en 2003 à lieu l'acte II de la décentralisation, les établissements scolaires deviennent plus autonomes, mais sont liés à des collectivités territoriales locales très proches, plus puissantes, plus actives et surtout avec la volonté d'intervenir davantage (Bouvier, 2007). Les collectivités locales sont passées d'un rôle d'accompagnement et d'impulsion de politiques en matière d'enseignement (rôle qui leur avait été confié en 1982-1983), comme la construction ou la rénovation de bâtiments scolaires (collèges ou lycées), à celui de gestionnaire de missions de service public, telle que la restauration scolaire (Dalbart, 2008). Ainsi, elles ne sont plus des administrations de missions, mais deviennent des administrations de gestion. Et les régions se voient alors attribuer les missions de gestion de l'accueil, de la restauration, de l'hébergement, ainsi que de l'entretien général et technique des lycées (Dalbart, 2008). Cela a alors une incidence sur l'environnement dans lequel l'élève évolue, et donc sur ses conditions d'apprentissage, dont le CPE et son équipe sont les garants. Cette deuxième vague de décentralisation fait des missions du CPE, une spécificité propre à chaque établissement, étant donné que chaque établissement va gérer localement ses besoins. Ainsi, le métier de CPE ne va plus être le même d'un établissement à l'autre et cela va également influencer la manière de gérer son équipe.

Enfin, la circulaire de 2015[4], relative aux missions des CPE, qui abroge celle de 1982[5], marque l'évolution des missions du CPE, du point de vue institutionnel. Ainsi, selon la circulaire de 2015, « L'ensemble des responsabilités exercées par le CPE se situe dans le cadre général de la « vie scolaire » qui peut se définir ainsi : placer les adolescents dans les meilleures conditions de vie individuelle et collective, de réussite scolaire et d'épanouissement personnel. », nous pouvons ainsi remarquer qu'il y a eu l'ajout du terme «de réussite scolaire», par rapport à la circulaire de 1982, ce qui situe dorénavant les CPE comme acteurs de la réussite scolaire, au même titre que les enseignants. De plus, il est mentionné que « Les CPE sont concepteurs de leur activité qui s'exerce sous l'autorité du chef d'établissement en lien avec le projet d'établissement. Leurs responsabilités se répartissent dans trois domaines : la politique éducative de l'établissement, le suivi des élèves et l'organisation de la vie scolaire. » Ainsi, nous remarquons que la première des missions du CPE consiste maintenant en l'élaboration et la mise en œuvre de la politique éducative de l'établissement, et elle résulte du développement de l'autonomie de ceux-ci. En effet, auparavant la première mission concernait le fonctionnement de l'établissement et l'animation éducative. Ceci démontre bien que les changements sociétaux, politiques et éducatifs ont profondément modifié les missions du CPE.

Alors, comme les missions du CPE ont subi de profondes mutations identitaires, il va en résulter un déplacement de certaines de ces missions sur les personnels de vie scolaire, car les CPE ne peuvent plus tout assumer seuls. Mais ce déplacement des missions va amener dans le même temps un brouillage des missions de celui-ci. En effet les missions initiales du CPE (surveillance, gestion des absences...etc) peuvent dorénavant être attribuées aux personnels de vie scolaire, entraînant ainsi une confusion dans les compétences propres au CPE.

C. Un brouillage des missions du CPE…

Comme le soulignent les différentes études sur la catégorie (Bouvier, 2007 ; CEREQ, 2007), la lisibilité professionnelle des CPE demeure fragile. Si la circulaire de 2015 a eu pour

4 Circulaire n° 2015-139 du 10-8-2015

5 Circulaire n° 82-482 du 28-10-1982

objectif de redéfinir et d'actualiser leurs missions, il n'en demeure pas moins qu'en réalité ces attributions restent floues, surtout pour le reste de la communauté éducative, qui a une représentation du métier de CPE bien différente de ce qu'elle est aujourd'hui. D'ailleurs certains enseignants continuent de refuser des tâches subalternes (Verneuil, 2013) et se délestent du « sale boulot[6] » (Le Floch, 2008) sur les CPE, preuve que l'image du surveillant général résiste encore dans l'esprit collectif. En effet, tous les acteurs n'assument pas forcément pleinement leur rôle éducatif et relayent ainsi les problèmes d'ordre disciplinaire au CPE.

Pourtant, la circulaire de 2015 définit trois axes majeurs de l'activité du CPE, à savoir la participation à la politique éducative de l'établissement, le suivi des élèves et l'organisation de la vie scolaire. Mais finalement, derrière ces grands axes se cache une multitude de compétences qui provoque une extension de ses missions initiales. En effet, si dans les textes le CPE fait de la surveillance, du suivi des élèves et de l'animation éducative, il doit en réalité se consacrer à de nouvelles missions, en plus des missions traditionnelles, qui se sont rajoutées avec l'évolution de la société comme la pratique d'entretiens individualisés avec les élèves, du travail collaboratif avec les enseignants et les personnels médico-sociaux, la mise en place d'une éducation à la citoyenneté,…etc. De plus le CPE aurait pour objectif de briser la barrière entre l'éducation et la pédagogie (Focquenoy, 2019), mais le poids des tâches administratives amène parfois les professionnels à faire l'impasse sur leur rôle éducatif (Cadet, 2007).

À cela s'ajoute un rôle majeur de pilotage de l'équipe de surveillance, comme l'indique la circulaire de 2015 le CPE doit « animer l'équipe de vie scolaire » et donc adopter une fonction de chef de service en organisant et régulant le travail des personnels rattachés au service de vie scolaire (Circulaire n° 2015-139 du 10-8-2015).

Ainsi, au vue de l'extension et de la complexification des missions à la charge du CPE, certaines tâches vont être confiées aux assistants d'éducation (surveillance, bureau, accueil des élèves, gestion des absences, référent de classe, animateur d'activités…) afin de permettre au CPE de de se focaliser en priorité sur d'autres (Barbier, 2015).

Ce glissement des missions interroge finalement la relation entre le Conseiller Principal d'Éducation et l'équipe de vie scolaire aujourd'hui, par rapport aux changements que ce phénomène a induit sur le fonctionnement du service.

6 Le sale boulot désigne ici le maintien de l'ordre et les préoccupations disciplinaires. Il concerne les tâches rejetées par tous ou réalisées par certains sans que ceux là n'en tirent une forme de valorisation.

D. La relation CPE / équipe vie scolaire aujourd'hui

L'étendue et l'extension des missions du CPE vers le pilotage nous amènent alors à nous questionner sur la relation actuelle du CPE avec son équipe de vie scolaire. En effet, étant donné que depuis la circulaire de 2015, l'animation de l'équipe de vie scolaire constitue un axe majeur des missions du CPE, et que de l'autre côté le rôle et les statuts des personnels de cette équipe ont beaucoup changé, il apparaît que cette relation n'est plus la même qu'à l'époque dans laquelle le métier a émergé.

1. Historique de la relation

Ainsi pour questionner la relation du CPE à son équipe de vie scolaire aujourd'hui, il convient de revenir sur l'historique de cette relation.

Au départ, les CPE avaient une relation soudée avec les MI-SE, car comme nous l'avons vu plus tôt, ils partageaient les mêmes convictions en matière d'éducation. En effet au départ les MI-SE étaient formés avec le courant de l'éducation nouvelle, et la plupart devenaient CPE par la suite, ainsi il y avait une certaine continuité dans la profession. De plus les contrats des surveillants d'externat étaient tous de 28h en temps plein et 14h en mi-temps, ce qui donnait lieu à des équipes stables, avec peu de turn-over, et ils devaient également se destiner aux concours de l'éducation nationale. Ainsi tous les membres de l'équipe de vie scolaire partageait les mêmes aspirations, ce qui créait un certain sentiment d'appartenance et motivait ainsi leur implication dans l'établissement. Enfin les surveillants d'externat étaient recrutés au niveau académique, sur dossier, ainsi ce n'était pas au CPE de gérer le recrutement. Il se plaçait alors plus comme un coordinateur plutôt qu'un chef de service.

Puis au fil de l'évolution de la société, différentes logiques d'établissement sont apparues, dont la logique dite « industrielle ». Les principes de cette logique sont basés sur l'efficacité, la performance et le rendement, ainsi en suivant cette logique, il fallait repenser le mode de fonctionnement de l'établissement (Derouet, 1985) pour qu'il corresponde à ces principes. Vint alors la décentralisation des compétences de l'état aux régions et départements à partir de 1982, qui permit de répondre à cette logique en rendant une certaine liberté aux établissements. Puis la loi de 1989 remit l'accent sur l'évaluation des établissements, et notamment sur leur gestion et leur pilotage (Barthélémy, 2005).

Ainsi, suite à toutes ces transformations opérées dans les établissements scolaires du

second degré, il est apparu que l'ancien statut des MI-SE ne correspondait plus aux nouveaux modes de fonctionnement des établissements. C'est pourquoi en 2003, le statut des assistants d'éducation[7] vient remplacer celui-ci des MI-SE, laissant ainsi plus de libertés aux établissements dans la façon d'organiser les contrats. La nouvelle circulaire accorde aux chefs d'établissement « pleine compétence pour conclure les contrats de recrutement correspondant au projet approuvé par le conseil d'administration » ainsi que la possibilité de « fonder leurs décisions de recrutement sur la capacité des intéressés à satisfaire les besoins de l'établissement. » (Circulaire n°2003-092 du 11-6-2003). Elle leur confère également le droit de recruter les assistants d'éducation à temps plein ou à temps partiel.

2. Une nouvelle relation à construire

Si autrefois l'équipe de vie scolaire était seulement composée des MI-SE avec des contrats clairement définis en terme d'heures et de tâches à accomplir (surveillance, tâches administratives), aujourd'hui cette équipe est bien plus complexe, notamment en ce qui concerne les tâches à réaliser, tout comme les statuts qui la composent. En effet, il existe aujourd'hui une multiplicité de statuts au sein de l'équipe de vie scolaire.

Les assistants d'éducation (AED) sont des bacheliers qui peuvent-être employés à temps plein ou à temps partiel car ce statut est conciliable avec les études. Leur nombre d'heures convient donc à l'appréciation personnelle de chaque individu en fonction de son profil et des besoins.

Les assistants pédagogiques (apparus en 2005) prennent en charge la nouvelle mission de soutien scolaire aux élèves en difficulté dans certains lycées, ce sont des étudiants préparant les concours de l'enseignement scolaire, employés à mi-temps.

De plus, des personnels peuvent être employés sous contrats aidés, c'est à dire sous contrats uniques d'insertion – contrats d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE). Ces derniers comprennent 20h de travail hebdomadaire minimum pendant 24 mois maximum.
Chacun de ces statuts ne justifie pas les mêmes conditions de recrutement, ni les mêmes contrats et quotités horaires. De plus, les missions divergent en fonction des acteurs. Par exemple, les assistants pédagogiques sont des assistants d'éducation destinés à travailler auprès des élèves en difficulté, ainsi ils ne vont pas effectuer les mêmes tâches que les autres assistants d'éducation.

7 Nous abrégerons dans la suite de notre mémoire assistants d'éducation par AED.

Il apparaît alors bien plus compliqué pour le CPE d'exercer une activité de gestion d'équipe auprès des différents personnels rattachés aux services de vie scolaire, car il doit composer avec les différents acteurs pour organiser un service de vie scolaire efficace. De plus, les membres de l'équipe partagent la particularité d'être tous des non titulaires et de passage au sein de l'Éducation nationale (Cadet, 2007), contrairement aux MI-SE qui devaient justifier une participation aux concours de l'éducation nationale. Ils n'ont alors pas forcément vocation à faire un travail éducatif, et pour la plupart il s'agit d'un travail alimentaire. Finalement, ces statuts apparaissent davantage précarisés (contrats renouvelables chaque année, et pour certains à mi-temps), ce qui souvent accentue le turn-over chez les personnels de vie scolaire. Cela peut déstabiliser le travail d'organisation du CPE et compromettre la réalisation de l'ensemble des tâches et des services relevant de la vie scolaire (Cadet, 2007). De plus ce turn-over pose des problèmes de remplacement, car il faut à nouveau créer un contrat, mais il pose aussi un problème au niveau de l'esprit d'équipe, comme celle-ci change sans cesse, il est compliqué pour ses membres de développer un sentiment d'appartenance et cela joue sur leur implication dans l'établissement (Bertilli, 2005).

Ainsi aujourd'hui, la gestion d'équipe est une mission complexe pour les CPE et ne correspond pas forcément à leur cœur de métier. Ils ont alors tendance à s'opposer à la notion de management, jugée trop délicate, relevant d'une autorité affirmée. Beaucoup vont alors minimiser leur rôle d'encadrant et n'assumeront pas aisément leur fonction de chef de service (Cadet, 2007).

C'est donc pour toutes ces raisons que nous nous intéressons à la relation du CPE et de son équipe, notamment à travers la gestion de l'équipe de vie scolaire par le CPE. En effet, l'apparition de ces nouveaux profils semble compliquer cette gestion, et interroge le management et l'autorité du CPE au sein de celle-ci.

II. L'autorité du CPE dans la gestion d'équipe

Le Conseiller Principal d'Éducation a aujourd'hui un rôle de pilotage important, comme le souligne la circulaire de 2015. En effet l'axe 3 assigne au CPE la responsabilité de « l'organisation de la vie scolaire » et plus précisément celle d'organiser, d'animer et

d'encadrer l'équipe de vie scolaire afin de concourir à la réussite et l'épanouissement des élèves. Cependant, cette fonction relativement récente questionne la manière dont le CPE l'investit. En effet, celui-ci exerce en parallèle une multitude de tâches, ce qui complexifie la définition même de son métier, et la perception qu'en ont les acteurs du système éducatif (Vitali, 2000*)*. Ainsi, les CPE semblent investir différemment leurs missions et en particulier celle de la gestion du service de vie scolaire. De plus, tous ne se positionnent pas de la manière face à leur équipe. De quelle autorité doit user le conseiller principal d'éducation pour gérer son équipe ? Quelles postures choisir, quel type de management adopter ?

A. Différentes manières de concevoir l'autorité du CPE par rapport à l'histoire du métier

La notion d'autorité est inhérente au métier de CPE, qu'il s'agisse de la relation aux élèves mais également aux acteurs de la communauté éducative. On décèle au fil du temps plusieurs façons de concevoir l'autorité ce qui n'est pas sans influencer le rapport du Conseiller Principal d'Éducation à son équipe vie scolaire. Nous avons identifié trois manières de penser l'autorité.

1. Une autorité autoritariste

Préposé à l'ordre et la discipline, le Surveillant Général avait initialement un rapport de domination à l'enfant et également un rapport hiérarchique vis-à-vis des surveillants qui le secondaient. Cette autorité qu'il exerçait est qualifiée d'autoritariste, et désigne une relation où « le détenteur d'une fonction statutaire, d'une position institutionnelle exerce une domination sur l'autre afin d'obtenir de lui une obéissance inconditionnelle, sous la forme de soumission » (Robbes, 2006, para. 2).

2. Une autorité évacuée

Mais les courants d'éducation nouvelle à partir du début du 20e siècle ont vu naître de nouvelles pratiques et une conception toute autre de l'enfant, inspirées du modèle Rousseauiste considérant l'enfant comme un être naturellement bon. Cette vision nouvelle de l'enfant a bousculé les pratiques éducatives, allant jusqu'à dans certains cas évacuer la notion même d'autorité, désormais jugée comme négative. Qualifiée de laxiste ou évacuée, cette autorité a pourtant montré ses limites, mêlant relations fusionnelles et lien affectif mal maîtrisé, (Viaud, 2005) dérivant vers un « exercice charismatique des relations de pouvoir »

(Robbes, 2006, para. 12).

Les Conseillers d'Éducation et Conseillers Principaux d'Éducation, prenant le pas sur l'ancien corps des Surveillants Généraux, se détournent alors à cette période de leur fonction répressive et autoritariste pour adopter un réel rôle éducatif. Ils contribuent alors « à l'organisation du service des personnels auxquels sont confiées les tâches de surveillance, de sécurité, d'animation, à l'élaboration des notes diverses s'y rapportant, ainsi qu'au contrôle des activités de ces personnels » (Circulaire n°72-222 du 31 mai 1972). Quelques années plus tard, s'ajoute à cette mission le rôle de « responsables de l'animation de l'équipe [...], qu'ils constituent avec les autres conseillers d'éducation et les conseillers principaux d'éducation, les personnels de surveillance, les maîtres de demi-pension et les maîtres au pair » (Circulaire n° 82-482 du 28 octobre 1982). Enfin, à cette période où l'autorité des adultes vis à vis des élèves pose question, les missions des CPE évoluent vers plus de responsabilités éducatives et managériales et en particulier celles concernant l'équipe de vie scolaire. La relation d'autorité qu'entretiennent les Conseillers d'Éducation et Conseillers Principaux d'Éducation avec l'équipe de vie scolaire n'est donc plus identique. Certains Conseillers d'Éducation et Conseillers Principaux d'Éducation parviennent difficilement à investir cette mission nouvelle relative à la gestion d'équipe allant pour certains jusqu'à l'éviter.

3. Une crise de l'autorité

Parallèlement, l'évolution des mœurs et les visions controversées de l'éducation montrent leurs limites. Ni la force (autorité autoritariste propre à l'école traditionnelle), ni la séduction (autorité évacuée adoptée par d'autres courants pédagogiques tels que l'Éducation nouvelle) ne parviennent à satisfaire les acteurs. On assiste à une « crise de l'autorité » (Arendt, 1972), en effet la légitimité de la personne qui exerce son autorité n'est plus reconnue par ceux à qui elle est transmise. Par ailleurs, le CPE ne souhaite plus endosser un rôle purement disciplinaire comme unique moyen éducatif. Pour autant, il parvient difficilement à se détacher de cette image, l'autorité faisant partie de l'éducation (Vitali, 2000*)*. Pour parvenir à poser son autorité vis à vis d'adolescents de plus en plus réfractaires à l'ordre et la discipline, le CPE s'emploie donc à conseiller et endosser une fonction de gestion de son équipe pour encadrer ces jeunes en devenir. Ainsi il endosse un rôle de pilotage du service et de formation de l'équipe (circulaire n° 2015-139 du 10-8-2015) et doit pour cela tenir compte des contextes propres à chaque établissement dans lequel il est susceptible de travailler (politique de l'établissement, nombre d'élèves, forces et faiblesses de l'établissement). Explicitement formulé dans le référentiel de compétences de 2013, le CPE

occupe désormais une fonction managériale du service de vie scolaire au service des élèves et doit, pour cela, accompagner les personnels dans cette même démarche. La notion de management investit progressivement les missions du CPE (1982, 2015). Si l'autorité reste difficile à faire valoir auprès des jeunes, qu'en est-il auprès des personnels d'éducation qui les encadrent ? Quels rapports entretiennent-ils avec l'autorité ? Comment en tant que CPE faire valoir cette autorité comme outil éducatif ? Comment guider son équipe en ce sens ? Quelle autorité faire valoir auprès de son service ?

Ainsi après avoir analysé les différentes manières, pour le CPE, de concevoir l'autorité à travers l'histoire du métier, il paraît logique, dans la continuité de notre réflexion, de s'interroger sur l'autorité et la posture la plus adaptée actuellement pour le CPE dans sa relation à l'équipe de vie scolaire.

B. Autorité et posture du CPE dans la relation à l'équipe

L'autorité autoritariste et l'autorité évacuée ne sont plus des postures adaptées pour le CPE dans l'exercice de son métier. Suite aux évolutions qui ont traversé sa fonction, celui-ci ne peut nier sa responsabilité vis-à-vis du service, de même qu'il ne peut user de la force pour le diriger. Au regard de la notion d'autorité, il convient alors d'analyser comment le CPE se place par rapport à son équipe de vie scolaire et l'influence que cela peut avoir sur la dite équipe. En effet son autorité à l'égard de l'équipe va définir sa posture, c'est-à-dire la manière dont il va s'acquitter de sa fonction (Paul, 2004). En cela, la posture employée par le CPE relève nécessairement d'un choix personnel et donc éthique.

1. Une autorité statutaire… être l'autorité

À partir de 1970 et la création du corps de métier des Conseillers d'Éducation et Conseillers Principaux d'Éducation, ces derniers se voient chargés de l'organisation du service de vie scolaire et du suivi des personnels dans leur fonction. Cette mission, reformulée dans la circulaire de mission de 1982, occupe une place d'autant plus importante dans la circulaire de mission de 2015 puisque l'axe III à lui seul porte sur l'organisation de la vie scolaire. Le CPE a donc une autorité statutaire ("être l'autorité") (Robbes, 2006) dans cette fonction puisque celle-ci est prévue par la loi. Autrement dit, c'est la *Potestas,* (premier sens étymologique de l'autorité) que Prairat définit comme l' « autorité de droit, c'est le pouvoir fondé sur la fonction, le grade ou le statut. » (Prairat, 1997, p.82)

Cette autorité de statut est nécessairement dissymétrique puisqu'elle implique des places distinctes pour chacun. En cela, le CPE n'occupe pas la même fonction ni le même statut que les autres membres du service de vie scolaire. Mais on ne peut se satisfaire du versant *Potestas* de l'autorité, car celui-ci, proche de la notion pouvoir, employé à lui seul peut dériver vers une autorité de l'obéissance et de la soumission (Robbes, 2006). Reste au CPE de ne pas user seulement de son statut de chef de service auprès de l'équipe, au risque de dévier vers l'autoritarisme. Pour ce faire, Robbes associe à l'autorité statutaire (« être l'autorité ») l'autorité de l'auteur (« avoir de l'autorité »).

2. Une autorité à assumer … avoir de l'autorité

Ainsi, l'autorité n'est pas naturelle mais elle se construit. Selon Prairat, l'*Auctoritas*, à la différence de *Potestas*, « ne dépend d'aucune instance. […]. Elle émane de la personne » (Prairat, 1997, p.83). Elle renvoie étymologiquement à « *auctor* » à savoir « l'auteur, c'est à dire celui qui est la cause première » (Prairat, 1997, p.83), qui s'autorise, et se rattache à *« augere »* (faire croître, augmenter). En cela, le CPE doit également être en capacité de s'assumer, d'être confiant et « maître de sa propre vie » (Robbes, 2006, para. 23) pour être légitime dans sa fonction et permettre de faire grandir l'autre afin qu'il devienne autonome. Si le CPE a pour mission d'organiser le service de vie scolaire, il doit néanmoins l'assumer pleinement afin de former son équipe et la rendre autonome dans ses fonctions. On retrouve ici l'idée d'une transmission de sa propre construction, de sa propre éthique, afin de permettre à l'autre de se construire à son tour. Former l'équipe de vie scolaire est un enjeu majeur pour le CPE. De même qu'il questionne sa propre autorité vis-à-vis de l'équipe, les personnels de

vie scolaire recherchent leur propre autorité dans la relation aux élèves. Mais ces deux angles (être l'autorité, avoir de l'autorité) ne parviennent à définir l'autorité que s'ils sont accompagnés d'un troisième : le «faire autorité».

3. Une autorité dans l'action … faire autorité

Cette troisième dimension est relative à l'autorité de capacité et de compétence. Le CPE mobilise, dans sa pratique de l'autorité, des savoirs d'action. Il acquiert sur le terrain des savoirs pratiques qui lui permettent de se positionner vis à vis de son équipe. Le CPE et l'équipe de vie scolaire entretiennent une relation statutairement asymétrique qu'il convient d'expliciter. Par exemple, l'accueil de l'équipe en début d'année, de même que les temps de présentation, sont des moments privilégiés pour définir le rôle et le statut de chacun. Aussi, pour guider son équipe, le CPE conçoit des protocoles à suivre dans le cadre de la vie scolaire pour améliorer le fonctionnement du service et la bonne transmission des informations. De plus, il mobilise également des savoirs de communication. Il observe le fonctionnement de l'équipe et évalue les besoins lors des réunions d'équipe. En cas de besoin, il va jusqu'à réguler les situations conflictuelles de manière à ce que le service fonctionne au mieux. Enfin, ces savoirs d'action s'acquièrent et se cumulent au fil de l'expérience du CPE.

4. Une relation à construire avec l'équipe pour qu'elle soit légitime

La relation d'autorité du CPE avec son équipe, telle que nous l'avons développée, est dissymétrique de par les statuts différents que chacun occupe au sein de l'établissement. Elle est :

> Une relation statutairement asymétrique dans laquelle l'auteur, disposant de savoirs qu'il met en action dans un contexte spécifié, manifeste la volonté d'exercer une influence sur l'autre reconnu comme sujet, en vue d'obtenir de sa part et sans recours à la contrainte physique une reconnaissance que cette influence lui permet d'être à son tour auteur de lui-même. (Robbes, 2010, p.106)

Pour autant, la relation d'autorité avec l'équipe peut s'établir de manière horizontale si elle passe au préalable par un « processus de légitimation », c'est à dire si elle est reconnue mutuellement comme juste. Autrement dit, l'autorité éducative selon Prairat est « l'art d'obtenir l'obéissance sans recours à la menace ou à la violence » (Prairat, 1997, p 83), mais

cet art est le résultat d'une construction, d'une interaction, d'une régulation entre les acteurs, ces derniers ne l'adoptant que s'ils la considèrent comme légitime. L'autorité doit alors être basée sur la bienveillance et l'empathie entre les acteurs de la vie scolaire et se distinguer de la force et de la coercition. Elle est censée donner des repères et des limites afin d'interagir avec le monde et les autres, et elle suggère une relation basée sur un rapport de confiance et sur le respect mutuel pour qu'elle soit légitime. C'est lorsque son action est juste, légitime et légitimée par les autres, que le CPE adopte réellement « la figure du juge », incarnant en cela l'éternité (passé/présent/futur) soit la vérité (Kojève, 2004). Il est donc impartial et désintéressé, parce qu'il échappe à la tentation d'user abusivement de son pouvoir, et se veut juste vis à vis de l'équipe. Mais ce processus de légitimation de l'autorité est difficile à mettre en place et se construit dans la durée. Enfin, l'autorité n'est pas figée car elle est une relation à l'autre. Cette relation peut elle aussi évoluer, et donc l'autorité être questionnée. La prise en compte de l'autre et les répercussions de notre comportement envers lui (écart entre nos attentes et la réalité) est nécessaire, afin de ne pas répondre à la tentation (pulsion humaine) d'user de la force ou de la séduction pour parvenir à ses fins. Une confiance est à accorder aux acteurs du service de vie scolaire dans leur capacité à s'autodéterminer. C'est bien dans cette démarche bienveillante et positive que le CPE peut voir évoluer l'équipe de vie scolaire et permettre au service, au fur et à mesure, de fonctionner de manière autonome. De la même manière que le ou la CPE recherche quelle posture envisager vis-à-vis de son équipe, les personnels de vie scolaire sont en quête de leur propre autorité vis-à-vis des élèves. Le service de vie scolaire s'avère être le reflet d'un positionnement propre à chaque CPE dans le cadre de ses missions. Il est donc nécessaire de voir au-delà même du lien entre CPE et personnel de vie scolaire, l'impact de la relation sur les élèves. Car si le CPE a aujourd'hui pour fonction l'organisation et l'animation du service, c'est bien pour ambition première et constante de concourir à la réussite scolaire et l'épanouissement des élèves. Pour répondre à cette ambition, le CPE doit piloter le service en adoptant des techniques relevant de plus en plus du management.

C'est pourquoi nous allons finalement nous interroger sur les techniques de management que les CPE peuvent employer dans le but de piloter leur service de vie scolaire.

C. Un management d'équipe nécessaire

1. Vers une fonction managériale du CPE

Le surveillant général d'hier exerce aujourd'hui une fonction administrative plus importante qui l'oblige à reléguer ses missions premières de surveillance à l'équipe de vie scolaire. L'hétérogénéité des publics suite à la massification (augmentation du nombre d'élèves) soulevant de nouvelles problématiques (échec scolaire, climat scolaire,…) amène le CPE à coordonner des actions multiples dans les domaines éducatif et pédagogique en direction des élèves (santé, citoyenneté, culture,…), afin de participer à leur bien-être et leur réussite. L'augmentation et l'étendue de ces missions nécessitent alors que les nouveaux acteurs de la vie scolaire (AED, AESH, services civiques,….) investissent les tâches de surveillance et d'animation, voire de suivi de classe en parallèle du CPE. Cette fonction managériale du CPE s'est affirmée progressivement dans les textes officiels régissant le métier, le rendant ainsi coordinateur du service. De la mission d'animer l'équipe qu'il forme avec ses collègues et personnels de surveillance (circulaire 82-482 du 28 octobre 1982), puis « d'organiser le service et de contrôler les activités des personnels chargés des tâches de surveillance » (décret 89-730 du 11 octobre 1989), la circulaire n° 2015-139 du 10 août 2015 insiste désormais sur le fait que « les CPE précisent les tâches et les emplois du temps de chaque membre de l'équipe de vie scolaire dans un souci de continuité, de cohérence et d'efficacité du service à rendre mais aussi dans le respect des personnes et des règles régissant leurs conditions d'exercice ». De plus « ils repèrent les besoins de formation de ces personnels et proposent des actions de formation au chef d'établissement. Ils peuvent contribuer à leur évaluation ». La recherche d' « efficacité » fait directement écho aux pratiques managériales du privé ayant progressivement intégré le système éducatif public suite aux mouvements de décentralisation. Le CPE a pour rôle d'organiser les postes et cibler les profils susceptibles de répondre aux besoins et orientations de l'EPLE, indiqués dans le projet d'établissement. Il fixe à partir d'un diagnostic établi les axes prioritaires et objectifs à atteindre et coordonne la mise en place d'actions pour répondre aux besoins de l'établissement. Enfin, il évalue l'efficacité et l'efficience de ces actions. C'est donc une réelle compétence managériale qui est attendue du CPE (Denny, 2013), au regard du référentiel de compétences 2013, de manière à ce que le service de vie scolaire concourt à l'épanouissement et la réussite des élèves.

Seulement, la multiplicité des profils ainsi que les exigences liées aux différents types de contrats (contrats aidés (CES-CEC) désormais contrat unique d'insertion (CUI), attribution

de crédits d'heures pour les AED en formation) peuvent créer des disparités au sein de l'équipe et demandent au CPE d'accorder du temps et de l'énergie à cette gestion. Il devient en cela, de plus en plus, manager de l'équipe puisqu'il doit l'organiser de manière à ce qu'elle vive collectivement et qu'elle agisse efficacement.

2. Des techniques de management d'équipe

La manière de manager une équipe varie en fonction de l'établissement dans lequel celle-ci évolue. Le CPE doit organiser son service de manière à ce qu'il s'inscrive dans la politique globale de l'établissement. Pour ce faire, il doit prendre en compte les ressources dont il dispose (dotations pour le personnel, quotités de service, types de postes, crédits d'heures à accorder au personnel) afin de répondre aux priorités que se donne l'établissement. On peut alors distinguer, pour le CPE, deux dimensions au management situationnel développées par Paul Hersey et Kenneth Blanchard (1969). Une première instrumentale, qui concerne la répartition des rôles au sein de l'équipe. Une seconde relationnelle, qui concerne l'accompagnement des acteurs. La dimension instrumentale implique un recrutement efficace du personnel de manière à ce que les profils coïncident avec les besoins du service et que chacun y trouve sa place. Elle sous-tend également une organisation des postes que le CPE peut formaliser (fiche de poste, grilles horaires,…), et une rotation de l'équipe sur ces derniers pour équilibrer la charge de travail de chacun. La dimension relationnelle implique que le CPE accompagne son équipe, en particulier pour une première prise de fonction d'un assistant d'éducation. Il pense la formation des acteurs, en s'appuyant notamment sur l'expérience des AED restés en poste, et en se montrant disponible pour les nouveaux s'ils le sollicitent. Cette disponibilité est gage de confiance et d'une relation sereine avec l'équipe. À travers cette dimension relationnelle du management, le CPE peut adopter plusieurs postures vis-à-vis de son équipe. Parfois plus axé sur l'excellence technique et le savoir-faire de son équipe (gestion des permanences par les AED, suivi rigoureux des élèves via Pronote,...) ; il peut tout autant privilégier la cohésion d'équipe en veillant à fédérer celle-ci (réunions d'équipe, échange et communication entre les acteurs,…) (Barbier, 2015).

La nécessité d'organiser le service de manière à ce qu'il réponde aux besoins de l'établissement, demande au CPE d'adopter une posture spécifique, laissant plus ou moins d'autonomie à l'équipe. Cette autonomie est aussi le fruit de la maturité de ses membres (expérience des acteurs) dans la compréhension du fonctionnement du service (Barbier,

2015). Certains CPE adoptent parfois une posture dite directive vis à vis de l'équipe, qui se caractérise par une prise de décisions unilatérale où le CPE donne des instructions et surveille le travail effectué. D'autres agissent de manière dite persuasive, en surveillant l'équipe tout en sollicitant son avis. D'autres encore adoptent un mode de fonctionnement dit participatif, en confrontant leurs idées à celles de l'équipe, en sollicitant sa participation et en encourageant ses efforts. Enfin, certains CPE envisagent l'aspect dit délégatif, en accordant des responsabilités à l'équipe dans la prise de décision et la résolution de certains problèmes. (Barbier, 2015). Cette posture de délégation peut permettre au CPE, lorsqu'il considère l'équipe apte à agir sans son consentement par rapport à certaines situations, de se focaliser sur d'autres tâches. Il doit donc prendre en compte la maturité de son équipe c'est à dire son expérience. Elle évolue et fluctue en fonction des périodes de l'année (plus ou moins difficiles), des éventuels éléments extérieurs (vie personnelle), pouvant avoir un impact sur la pratique professionnelle des membres du service de vie scolaire, des tâches plus ou moins compliquées à accomplir, de changements dans la composition de l'équipe (départ d'un des membres). La maturité des acteurs va jouer un rôle dans la manière qu'aura le CPE de gérer l'équipe et la délégation ou non de tâches à celle-ci. La délégation peut, de la même manière n'être que temporaire (ex : suivi d'élèves lors d'une absence du CPE) et faire l'objet d'un compte-rendu de la part de l'équipe lorsque le CPE reprend cette fonction. Sans relever de la délégation, le CPE peut missionner son équipe sur des tâches qu'il effectue en parallèle. Par exemple, il peut charger chaque AED du suivi d'une ou plusieurs classes, afin de croiser les regards du CPE, de l'AED et du Professeur principal sur le suivi de celle-ci. Le CPE doit donc pouvoir jauger au fil de l'année, ce qu'il peut déléguer et ce qu'il doit accomplir seul[8].

D. Conclusion

À travers cette analyse théorique sur l'autorité du CPE dans la gestion de l'équipe de vie scolaire, nous avons pu constater que le métier a subi beaucoup de mutations depuis sa création, et que cela a engendré un bouleversement des missions de l'équipe de vie scolaire. En effet, si les tâches initiales du CPE et de son équipe composée de MI-SE, étaient de faire de l'éducation centrée sur les besoins de l'élève, à travers l'animation d'activités éducatives ainsi que la surveillance et le contrôle de l'absentéisme, elles se sont fortement complexifiées en raison des transformations sociétales qui ont eu lieu ces 40 dernières années. Ainsi, la massification scolaire a posé de nouvelles questions quant aux besoins de l'élève et son

8 Matrice Eisenhower

accompagnement. Puis la montée de la violence dans les années 1990 a mené l'activité du CPE vers l'éducation à la citoyenneté. De plus, la décentralisation des compétences de l'état aux collectivités a fait entrer l'économie dans l'école et a ainsi modifié les statuts des membres de l'équipe de vie scolaire. Cet ultime bouleversement a ainsi fait du CPE un chef de service de l'équipe de vie scolaire, à qui il pourrait désormais déléguer ses missions initiales de surveillance, de gestion de l'absentéisme, et même parfois d'animation éducative, ne pouvant plus se charger de tout en raison des nombreuses autres missions qui se sont ajoutées avec l'évolution du métier.

Mais cette mission de management étant nouvelle et en contradiction avec l'image que certains CPE ont de leur métier car jugée trop autoritaire, nous avons alors voulu comprendre comment se positionnent les CPE dans leur gestion d'équipe vis-à-vis des personnels dont ils ont la responsabilité. Également, quelle figure d'autorité peuvent-ils incarner et de quelle manière cette posture influence leur gestion du service de vie scolaire. C'est pourquoi après avoir analysé les mutations du métier de CPE et de son équipe, nous nous sommes intéressées aux différentes conceptions de l'autorité et comment cette autorité pouvait orienter la posture du CPE dans sa gestion d'équipe.

Finalement pour approfondir cette analyse et comprendre réellement comment les CPE aujourd'hui investissent leur mission d'assurer la responsabilité de l'organisation et de l'animation de l'équipe de vie scolaire, et comment cela influe sur leur management, il nous est apparu essentiel de mener une enquête de terrain afin de trouver des pistes de réponses à notre problématique, et vérifier ou non nos hypothèses de départ.

Partie II : enquête et résultats

I. Problématique, hypothèses et méthodologie

A) Problématique

Notre recherche théorique nous a donc mené à nous questionner sur la manière dont le CPE remplissait son rôle de gestion de l'équipe de vie scolaire. En effet, cette gestion étant la réaffirmation incontournable de la mission du CPE (2015) et ne correspondant pas toujours aux attributions auxquelles celui-ci était habitué auparavant, à savoir la réalisation de tâches administratives concernant les élèves, la surveillance, et l'animation d'activités éducatives, entre-autres, nous nous sommes ainsi demandées quelles postures le CPE pouvait adopter vis-à-vis de l'équipe de vie scolaire. Ainsi nous nous sommes interrogées sur les différentes figures d'autorité que le CPE pouvait employer auprès de son équipe, et quelles étaient les stratégies de management qui en découlaient. Autrement dit, notre problématique revient à se demander, en s'appuyant sur les évolutions internes et externes au métier de CPE, en quoi les postures d'autorité du CPE déterminent le fonctionnement de la vie scolaire.

B) Hypothèses

Afin de nous orienter dans ce travail de recherche, nous avons tenté de comprendre en quoi les spécificités des établissements étudiés (taille, type d'établissement, aménagement des locaux, etc.) pouvaient toucher l'organisation et l'animation de l'équipe de vie scolaire. De plus, nous avons analysé les postures des CPE vis à vis des équipes, en nous appuyant sur plusieurs hypothèses initiales qui sont les suivantes.

-La gestion d'un service de vie scolaire va être différente selon la taille de l'équipe, et cela va avoir une incidence sur le fonctionnement de l'établissement.

-Le maintien d'une équipe de vie scolaire stable (peu de turn-over) est le reflet d'une bonne relation de travail avec le CPE.

- la gestion de l'équipe vie scolaire est une mission spécifique du Conseiller Principal d'Éducation qui nécessite une certaine appétence.

Pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses et tenter d'apporter une réponse à notre questionnement, nous avons complété notre travail de recherche théorique, par une enquête de terrain basée sur des entretiens semi-directifs.

C) Méthodologie

1. L'entretien semi-directif

Cette méthode d'enquête qualitative nous a permis d'aborder le thème de l'autorité du CPE dans la gestion d'équipe de vie scolaire, en recueillant des informations orales de la part de nos interlocuteurs, à partir d'un guide d'entretien que nous avons réalisé (cf Annexe 1, p.63). (Combessie, 2007). La méthode qualitative par entretien semi-directif nous a semblé être la plus appropriée puisqu'elle permet à l'interlocuteur d'employer des termes qui lui sont spécifiques pour illustrer sa pensée, contrairement au questionnaire qui risquait de trop orienter les réponses des personnes interrogées et donc de biaiser les résultats obtenus. En effet, l'entretien semi-directif est :

« un dialogue, moment d'écoute et d'empathie durant lequel les enquêtés essaient de trouver du sens. Composé de questions ouvertes, mais structuré par l'enquêteur ou l'enquêtrice, avec un fil conducteur. Le but n'est pas de faire dire à des personnes des choses qu'elles ne ressentent pas, mais de réussir à avoir des réponses aux questions. » (Blanchet et Gotman, 2010).

Nous cherchions donc à travers cette enquête à dégager de grandes tendances, sur les manières de travailler ensemble qu'ont les CPE et AED. L'entretien semi-directif accorde en cela plus de spontanéité à l'interlocuteur puisque seule la phrase d'amorce est directive. Puis, le chercheur oriente l'entretien uniquement à l'aide de reformulations ou de relances qu'il a élaboré au préalable (Romelaer, 2005).

2. Présentation du terrain d'enquête

Notre enquête a été réalisée auprès de quatre CPE (femmes) en poste dans des établissements différents (collège et lycée), ainsi qu'auprès de cinq assistantes d'éducation, travaillant avec les CPE interrogées. Le fait d'interroger essentiellement des femmes n'était pas un choix délibéré de notre part, mais lié aux disponibilités des acteurs lors de la réalisation de l'enquête. Dans un souci d'anonymat, nous avons modifié les noms des personnes interrogées et des établissements d'enquête.

2.1 Les établissements

Notre terrain d'enquête ciblait un lycée polyvalent accueillant près de 1500 élèves. Doté d'un internat, il compte, au sein du service de vie scolaire, une équipe de 5 CPE (4 équivalents temps plein), ainsi que 21 assistants d'éducation (13 équivalents temps plein). Le lycée présente une spécificité en terme d'organisation puisque les CPE sont référentes de certains domaines propres à leurs missions (gestion d'équipe de vie scolaire ; CESC ; sections sportives, etc). Le collège, quant à lui, accueille près de 800 élèves, encadrés par une équipe de vie scolaire comprenant une CPE, 7 assistants d'éducation, 2 accompagnants d'élèves en situation de handicap et 1 service civique.

2.2 Les personnes interrogées

2.2.a Les CPE

Ainsi nous avons interrogé quatre conseillères principales d'éducation sur leur lieu de travail respectifs, afin de recueillir leur vision sur la gestion d'une équipe de vie scolaire.
Nous avons enquêté auprès de trois CPE en poste à temps plein dans un lycée.
- Sandrine Dett, 34 ans, est CPE depuis 6 ans et exerce dans ce lycée depuis le début de l'année. Elle a auparavant travaillé dans un lycée et dans un collège.
- Sarah Herr, 55 ans, travaille en tant que CPE depuis 30 ans et exerce dans ce lycée depuis 15 ans. Elle a une expérience en collège, lycée et lycée professionnel.
- Marie Riff, 50 ans, est CPE depuis 20 ans et exerce depuis 15 ans dans le lycée. Elle a, au cours de sa carrière, travaillé en collège, lycée et lycée professionnel. Au sein du lycée, Marie Riff est référente de la gestion d'équipe de vie scolaire.

Nous avons également interrogé une CPE en poste dans un collège.
- Audrey Poll, 60 ans, est CPE depuis 25 ans. Elle travaille depuis 3 ans au sein de ce collège, et a auparavant exercé dans des collèges et lycées professionnels.

2.2.b Les AED

Nous avons mené en parallèle des entretiens avec trois assistantes d'éducation du lycée, ainsi que deux assistantes d'éducation du collège. Pour chaque établissement nous avons interrogé une AED ayant de l'ancienneté et une arrivée en poste en début d'année scolaire, afin d'effectuer des comparaisons supplémentaires.
Au lycée, nous avons interrogé trois assistantes d'éducation, lorsqu'elles occupaient leur poste sur l'internat.

- Anna a 3 mois d'ancienneté dans l'établissement. Elle occupe un poste en internat et sur le bureau le soir, et n'a pas d'expérience précédente en établissement.
- Paula a également 3 mois d'ancienneté dans l'établissement. Elle exerce à mi-temps en internat et sur un midi d'externat, et n'a pas d'expérience précédente en tant qu'AED.
- Jeanne a 3 ans d'ancienneté dans l'établissement. Elle occupe un poste en internat et externat et n'a pas d'expérience précédente en tant qu'assistante d'éducation.

Au collège, nous avons interrogé une assistante d'éducation en dehors de son lieu de travail et une lorsqu'elle était en service.

- Manon a 3 ans d'ancienneté dans l'établissement, et n'a pas d'expérience précédente en tant qu'AED.

- Léa a 3 mois d'ancienneté dans l'établissement et n'a pas d'expérience précédente en tant qu'assistante d'éducation.

Les données recueillies auprès des AED visaient à confirmer ou réfuter nos hypothèses quant au turn-over au sein de l'équipe, comme significatif d'une relation plus ou moins bonne entre le CPE et l'équipe. De plus, nous pouvions comparer les visions des AED concernant l'organisation du service et la relation qu'entretiennent CPE et AED au travail, et analyser si celle ci diffère suivant la taille de l'établissement et donc de l'équipe. Enquêter aussi bien auprès des CPE que des assistants nous permettait de croiser les regards sur la collaboration présente ou non entre eux ainsi que la marge d'autonomie laissée à l'équipe. Également, cette enquête avait pour objectif de nous servir à analyser la posture de plusieurs CPE face à leur équipe, et la manière dont les AED perçoivent celle-ci. Il nous a semblé important de recueillir l'avis des CPE et des AED car les intentions et la manière de faire de l'un, peuvent en réalité être perçues différemment par l'autre. Cela pouvait alors nous donner une vision d'ensemble qui nous permettait de tirer des conclusions de la manière la plus objective possible, en confrontant les différents points de vue.

3. La grille d'entretien

Pour conduire cette enquête, nous avons réalisé en amont une grille d'entretien pour les CPE et pour les AED. Les questions posées étaient relativement similaires mais les réponses apportées étaient orientées en fonction de l'interlocuteur (CPE ou AED). Cette grille (Annexe 1, p. 63), basée sur nos hypothèses et sur notre problématique, comportait une phrase d'amorce relativement large (par exemple pour les CPE : « Avez-vous déjà pris en charge la responsabilité de la gestion d'équipe de vie scolaire ? Si non, pour quelles raisons ? Si oui, comment faites vous ? » ; pour les assistants d'éducation : « Comment est géré le service de

vie scolaire ? ») pour orienter l'interlocuteur par rapport au thème choisi. Elle contenait également des phrases de relance afin de structurer l'entretien, sans diriger le discours et avait ainsi pour objectif d'amener nos interlocuteurs à s'exprimer sur les thèmes qui nous intéressaient plus particulièrement (le temps accordé à la gestion d'équipe, la formation des personnels, la posture vis à vis de chacun, le renouvellement des équipes, la délégation de tâches,…).

Puis nous nous sommes déplacées dans les établissements en question, afin d'interroger les CPE dans leur bureau. Nous avons fixé à l'avance les rendez-vous afin d'assurer de bonnes conditions pour la réalisation des entretiens. Pour interroger les AED, nous avons tenté de trouver une salle adaptée dans l'établissement, autre que le bureau de vie scolaire, car celui-ci vit en permanence au rythme des déplacements des uns et des autres. Cependant, certains entretiens ont été réalisés sur les postes occupés par les AED pour ne pas perturber le déroulement de leur service.

La grille d'entretien comportait 3 axes. Ces différents axes avaient pour fonction de collecter des informations plus amples sur les personnes interrogées tout en gardant un fil directeur, pour nous permettre finalement de répondre à nos hypothèses. Nous pouvions ainsi analyser les différentes postures d'autorité des CPE vis à vis de l'équipe, et mesurer les écarts éventuels entre le positionnement souhaité par les CPE et tel qu'il est perçu par les assistants d'éducation.

Thème 1 : Talon sociologique. Il comporte les variables d'âge, de sexe, de statut (CPE/AED), le nombre d'années d'exercice (au sein de l'établissement, dans d'autres établissements). Cela nous permettait de définir le profil des personnes interrogées, ce qui a eu son utilité lors de l'explicitation de nos données.

Thème 2 : L'organisation du service. Composition du service (nombre d'AED, de service civique, d'AESH), détail des postes, formation des membres de l'équipe, nombre de réunions, turn-over dans l'équipe, outils de gestion (fiches de poste, entretiens individuels). Ces éléments nous ont permis d'analyser les techniques de management déployées par les CPE dans l'organisation du service.

Thème 3 : La relation d'autorité qu'entretiennent les acteurs. Nous cherchions ici à voir comment les acteurs perçoivent la relation qu'ils entretiennent, la manière dont ils se positionnent les uns par rapport aux autres, la nature de la communication, la transmission des informations au sein de l'équipe.

4. La méthode d'exploitation des données

Afin d'analyser les données recueillies, nous avons élaboré une grille d'analyse reprenant les trois thèmes principaux de la grille d'entretien (cf Annexe 2, p.65). Cette grille nous a permis d'éclaircir le profil des personnes interrogées, leur perception quant à l'organisation du service, ainsi que la relation qu'ils entretiennent avec les différents membres de l'équipe. Puis, nous nous sommes plus particulièrement penchées sur l'analyse du contenu des entretiens afin d'en dégager une analyse objective. Cette méthode d'analyse avait pour but de dépasser l'incertitude et d'enrichir la lecture première que nous aurions pu avoir des entretiens (Bardin L, 2013). Nous avons ainsi repéré et analysé différents thèmes, et étudié le contenu lexical des entretiens. Les données recueillies ont ensuite été agencées de manière à construire un plan pouvant répondre au mieux à notre problématique.

II- Les résultats de l'enquête

Afin de rendre compte des données recueillies, nous avons rédigé une réponse à notre problématique structurée en quatre parties distinctes. Pour commencer, nous aborderons la confusion dans la conception et la représentation de l'autorité chez les personnes interrogées. Puis nous traiterons des différentes formes d'autorité soulevées par les acteurs. Nous analyserons ensuite la gestion d'équipe et le pilotage du service. Pour finir, nous mesurerons les effets de ces données sur le fonctionnement du service.

A) Une confusion dans la conception et la représentation de l'autorité

Au cours de notre enquête, nous avons pu remarquer des divergences autour de l'interprétation du concept d'autorité, pouvant induire des positionnements différents impactant la relation de travail. Nous verrons dans un premier temps en quoi les conceptions des acteurs sont parfois éloignées. Dans un second temps, nous étudierons l'écart entre l'autorité attendue et l'autorité perçue par les personnes interrogées dans le pilotage de l'équipe de vie scolaire.

1. Des conceptions différentes de l'autorité chez les personnes interrogées

L'analyse des entretiens nous révèle que la notion d'autorité est parfois confuse chez certains protagonistes.

1.1 Un flou autour des notions d'autorité, de pouvoir, et de management.

En effet, dans les deux entretiens menés avec des AED du collège, le concept d'autorité est assimilé au fait de donner des ordres, plus proche alors de la notion d'autoritarisme. Par exemple, pour Manon (AED, collège), la CPE est, dans sa posture, *« plus en appui que en… que vraiment en chef qui va nous donner des ordres et nous dire où on doit être »*. Léa (AED, collège) souligne également : *« elle ne nous donne pas d'ordre »* ; *« elle n'a pas du tout une gestion ferme »*. La notion d'autorité est ici confondue avec la notion de pouvoir lorsqu'elle évoque *« la hiérarchie [qui pourrait être mise] en avant [par la CPE] en disant voilà moi je suis votre responsable ».* Également, dans son discours, Manon (AED, collège) oppose les notions de hiérarchie et de collaboration : *« C'est plus de la collaboration que du… que vraiment une hiérarchie de une CPE qui donne des ordres. »*. Les deux personnes interrogées assimilent alors la notion de hiérarchie à celle d'autorité. La relation d'autorité entre les deux parties serait, de leur point de vue, un rapport plus ou moins

hiérarchique en fonction de la posture du CPE. Seulement l'autorité n'est pas hiérarchie mais bien :

« une relation statutairement asymétrique dans laquelle l'auteur, disposant de savoirs qu'il met en action dans un contexte spécifié, manifeste la volonté d'exercer une influence sur l'autre reconnu comme sujet, en vue d'obtenir de sa part et sans recours à la contrainte physique une reconnaissance que cette influence lui permet d'être à son tour auteur de lui-même » (Robbes, 2010, p 106).

Audrey Poll, CPE du collège, considère ainsi l'autorité comme *« un cadre »*, un projet, une convivialité et de la bienveillance dans les rapports relationnels.

Enfin, si l'interprétation du concept d'autorité n'est confuse que pour deux des cinq assistantes d'éducation interrogées, cela n'en est pas moins révélateur.

1.2 Une vision négative de l'autorité en France

Le flou existant autour de cette notion est en partie dû à une vision péjorative de l'autorité, que nous avons en France. En effet, l'autorité est souvent confondue avec la notion d'autoritarisme, soit sa dérive extrême, à savoir, une relation où la personne use de son statut pour dominer voire soumettre l'autre afin qu'il lui obéisse (Robbes, 2006). Avoir de l'autorité consiste dans les esprits à se comporter de manière autoritaire c'est à dire à imposer nettement sa volonté, sa personnalité à autrui. C'est ce que Léa (AED, collège) souligne en évoquant que le service n'est *« pas forcément géré au sens traditionnel du terme »*, autrement dit avec autoritarisme, car selon elle, la CPE *« n'a pas du tout une gestion ferme »*.

La vision négative de l'autorité s'accompagne d'une crise autour de ce concept (Arendt, 1972). En effet, ni l'autoritarisme, ni l'autorité évacuée ne sont des réponses efficaces dans la relation à l'autre.

1.3 L'autorité une composante de la gestion d'équipe

Pourtant, l'autorité est nécessaire au pilotage de l'équipe, afin de garantir le bon fonctionnement du service. A ce titre, les CPE ont une autorité statutaire à l'égard des personnels car ils « précisent les tâches et les emplois du temps de chaque membre de l'équipe de vie scolaire » (circulaire n° 2015-139 du 10 août 2015).

Cependant, les personnes interrogées ne se positionnent pas toutes de la même

manière vis à vis de l'équipe. Le rapport de hiérarchie induit par la position institutionnelle se substitue parfois à la relation qu'entretiennent CPE et assistants d'éducation. Jeanne (AED, lycée) évoque à ce titre *« un rapport de hiérarchie qui est assez marqué »*. Elle ajoute : *« normalement on est censé être une équipe les CPE et les AED, et que… il y a un peu de hiérarchie qui s'instaure dans le sens où… on est là pour faire certains trucs »* ; *« j'ai la sensation en tout cas qu'on peut être des fois un peu des fois fliqués, qu'il n'y a pas forcément de rapport de confiance »*. Ce rapport est plus ou moins marqué en fonction des postures des CPE au lycée : *« à part avec Sandrine [CPE]»*, où les rapports sont *« plus simples »*, et *«le plus humain »* nous dit elle. Il en est de même avec Marie Riff (CPE) également, mais sa mission de gestion administrative de l'équipe fait qu'elle n'est pas toujours disponible : *« ça pourrait très bien se passer mais il faut toujours prendre des pincettes »*. Sarah Herr (CPE) est décrite par l'AED comme étant « très infantilisante ». Ce rapport hiérarchique est également marqué à trois reprises dans le discours d'Anna (AED, lycée). Cela est perçu par elle comme un rapport de commandement où elle se sent fliquée, ce qui amène une cristallisation dans la relation humaine. Elle souligne un rapport employeur-employé avec Marie Riff, qu'elle ressent fortement de par son âge (34 ans). A contrario, Paula (AED, lycée) trouve que la relation est *« plutôt bonne » : « je ne trouve pas qu'on nous prenne pour des moins que rien ou autre »*. Elle ajoute : *« je trouve pas qu'on soit non plus dirigés au doigt et à l'œil, on a quand même notre part de liberté dans l'action ».*

L'autorité est donc une composante de la gestion d'équipe car elle est une relation que les acteurs entretiennent dans l'exercice de leur mission, plus ou moins marquée par un rapport hiérarchique. Seulement, les personnes interrogées ont parfois des projections différentes de l'autorité concernant la gestion du service de vie scolaire.

2. L'écart entre l'autorité attendue et l'autorité perçue dans le pilotage de l'équipe de vie scolaire

Cet écart conceptuel peut impacter les relations de travail. En cela, l'analyse croisée des entretiens à travers le discours des acteurs met en lumière une distance entre l'autorité que les CPE mettent en place et la perception qu'en ont les AED. En effet les acteurs développent parfois des attentes différentes ce qui peut déstabiliser le fonctionnement du service.

2.1 Le discours des AED

L'analyse du discours des AED soulève des attendus de leur part quant au

positionnement des CPE en termes de cadre, d'accueil, d'explicitation et d'accompagnement.

2.1.a Les attendus

- Des attentes de cadre et d'accueil

Léa (AED, collège) aurait aimé que sa CPE lui fasse visiter l'établissement et lui explique les attendus du poste, lors de sa prise de fonction. Elle déclare *« Bah par exemple… Elle m'a jamais fait visiter l'établissement… ».* ; *« et puis elle (la CPE) m'a laissée avec Benjamin qui devait... je pense il a dû se dire (rires) "merde pourquoi on me refile Léa dans les pattes comme ça". ».* De même, les AED du lycée soulèvent dans leurs entretiens une attente de formation de la part des CPE, susceptible de leur fournir un cadre. Paula (AED, lycée) exprime à ce sujet : *« j'ai pas eu de formation claire et nette d'une journée ».* Les cinq AED interrogées s'accordent ainsi à dire que la formation par les CPE leur a manqué lors de leur prise de poste.

- Des attentes en termes d'explicitation et de soutien

Anna (AED, lycée) quant à elle, souligne qu'elle aurait souhaité une meilleure explicitation du statut d'assistant d'éducation, ainsi qu'une lisibilité plus grande du service lors de son entretien d'embauche : *« il y a des choses que je n'ai pas appris le jour de mon entretien, mais le jour, le premier jour en arrivant ici.. ».* En effet, elle aurait aimé *« plus de transparence »*, ce qui fait que le rapport de confiance avec les CPE est entaché, au moins au départ.

De plus, les trois AED du lycée sont parfois en demande de repères dans leur pratique, mais elles n'osent pas forcément demander de l'aide aux CPE. Jeanne (AED, lycée) soulève à ce titre avoir peur de déranger en sollicitant les CPE. Elle les sent très occupées, *« elles sont pas dispos »*, et demande donc conseil aux membres de l'équipe d'AED car *« on a l'impression de moins les déranger que les CPE ».* Toutes trois se tournent alors plus facilement vers les collègues assistants d'éducation. Anna (AED, lycée) relève à ce sujet : *« il y a plein de trucs j'ai juste regardé comment faisaient les autres ».* En parlant d'un collègue, Paula (AED, lycée) nous dit : *« du coup je lui demande à chaque fois dès que je suis un peu perdue sur la façon de faire ».*

Ces attentes non assouvies en termes de management relationnel (Hersey et Blanchard, 1969) peuvent alors être perçues entre autres par certains AED comme de l'auto-formation et de l'abandon de la part des CPE.

2.1.b Le perçu

- Un sentiment d'auto-formation

La formation par les pairs, mise en place par les CPE du collège et du lycée, est considérée par certains AED comme de l'auto-formation. Paula (AED, lycée), de son côté, exprime : *« Donc après moi j'ai principalement appris sur le tas, parce que j'étais, j'ai une demi-heure où je suis avec une de mes collègues le lundi matin donc bah je lui demandais beaucoup, beaucoup de choses… »*. Jeanne (AED, lycée) ajoute : *« on me dit tu te mets là, il y a ça, ça, ça, à faire, on apprend tout sur le tas, et on est formé par les collègues ».*

- Un sentiment d'abandon

Les AED déplorent ainsi un manque d'investissement et d'accompagnement du CPE lors de la prise de fonction, qui leur laisse un sentiment d'abandon. Léa (AED, collège) explique à ce titre : *« Elle (la CPE) n'a pas géré grand-chose. »*. Ils se tournent alors plus facilement vers leurs collègues AED lorsqu'ils ont besoin d'aide.

- Une relation plus ou moins proche

De plus, la relation entre les acteurs est plus ou moins nourrie, plus ou moins suivie, comme nous avons pu le remarquer. Tout d'abord, on note des divergences du côté des AED dans la façon de nommer les CPE. Au collège, le tutoiement est employé réciproquement entre la CPE et les AED, et tous s'appellent par leur prénom, comme le révèle l'entretien de Léa (AED, collège) : *« Audrey on la voit »* ; *« Audrey elle cherche à nous responsabiliser »*. A contrario, au lycée, en fonction de la posture des CPE, les AED nomment certaines CPE par leur prénom, d'autres par leur nom, donnant le sentiment d'un rapport plus ou moins proche. Par exemple, Anna (AED, lycée) qualifie certaines CPE par leur nom : *« madame Herr »* ; *« madame Riff »* et d'autres par leur prénom : *«Valérie » ; « Sandrine »*. Paula quant à elle les nomme toutes par leur nom de famille *« madame Dett et madame Riff […] madame Herr. »*. Ces données sont donc le reflet d'une proximité plus ou moins grande entre les acteurs dans la relation qu'ils entretiennent.

Cependant, la perception qu'ont les AED de la relation de travail n'est pas forcément en adéquation avec le discours qu'en ont les CPE. Eux-mêmes font face à des contraintes de temps et d'espace pouvant expliquer leur comportement.

2.2 Le discours des CPE

Les CPE expriment des difficultés à fournir un bon accueil et une formation complète aux assistants d'éducation dans leur prise de poste, mais aussi à apporter un accompagnement et un soutien quotidien à l'équipe.

2.2.a L'accueil et la formation

En début d'année, les temps d'accueil et de formation sont souvent contraints par la réalité du métier de CPE. En effet, « l'espace-temps accordé à la formation est insuffisant et se résume souvent à un « apprentissage sur le tas » » (Louis, 2014). Pourtant, ce sont des étapes cruciales car « 55,1 %[9] des AED n'ont aucune expérience du milieu éducatif ou de l'encadrement de jeunes » en arrivant sur leur premier poste (Louis, 2014).

Dans les deux établissements, l'accueil et la formation s'effectuent lors de la réunion de pré-rentrée. Sandrine Dett (CPE, lycée) évoque l'intérêt de ces réunions pour le bon fonctionnement du service, bien qu'elles soient contraintes par le temps : *« même si c'est du temps ça vaut le coup de prendre le temps pour bien former et informer les AED je trouve. Souvent on prend pas assez le temps. »*. Sarah Herr (CPE, lycée) ajoute : *« C'est trop court, c'est pas bon, on n'est pas bon là-dessus, c'est un point qu'on a à améliorer, parce que en fin de compte… c'est pas suffisant. »*. Si la réunion a pour fonction d'expliciter le cadre, l'organisation et le fonctionnement de l'établissement, la formation aux différents postes est assurée la plupart du temps par les AED anciens (déjà en poste), comme le souligne Sarah Herr : *« c'est les jours où on est tous… et… où on est tous pris sur des gros dossiers, et après, ils s'auto-forment entre eux, en fait. »*. La formation par les AED anciens fait sens pour les CPE. Ils délèguent leur autorité à un AED en qui ils ont confiance, qui a la connaissance du fonctionnement du service. L'AED ancien est jugé capable de former le nouvel AED à l'image du CPE. La délégation est une manière de responsabiliser l'assistant d'éducation, ce qui favorise son implication. Marie Riff (CPE, lycée) organisait auparavant la formation des AED par les anciens, avant de penser un nouveau format avec la formation du rectorat : *« Avant on faisait faire aux anciens AED, leur expliquer Pronote, faire les visites. »*.

2.2.b L'accompagnement et le soutien

Également, dans leur exercice quotidien, les CPE souhaitent être disponibles, à

9 % dont travail au contact d'enfants en bas âge donc sans réelles connaissances des problématiques liées à l'adolescence

l'écoute, vis à vis de leur équipe. Audrey Poll (CPE, collège) souligne : *« on a aussi un rôle d'accompagnement et d'écoute un peu de… auprès des assistants d'éducation »*. Marie Riff (CPE, lycée) ajoute qu'il faut *« savoir écouter et être disponible pour l'équipe »*. Mais encore une fois, le temps manque souvent aux CPE pour fédérer l'équipe, et ainsi optimiser le bon fonctionnement du service. Sandrine Dett (CPE, lycée) souligne à ce sujet *« ça mériterait de prendre beaucoup de temps je trouve. Et puis c'est de l'humain. C'est important aussi. »*. Également, là où le développement de l'autonomie est parfois ressenti comme de l'abandon de la part des AED, pour les CPE, il est un moyen de les responsabiliser. Par exemple, pour Audrey Poll (CPE, collège), *« il faut aussi laisser à chacun… prendre sa liberté, sa responsabilité pour qu'on ait des gens aussi impliqués. »*.

Finalement, l'interprétation du concept d'autorité diffère d'un individu à un autre, entraînant parfois des attentes divergentes de la part de chacun dans la relation de travail. Pourtant, on ne peut pas se passer de l'autorité des CPE dans le pilotage de l'équipe de vie scolaire, car elle permet le bon fonctionnement du service. Mais la prise en compte des AED par les CPE, ainsi que la prise en compte des répercussions de leur comportement envers eux, est également nécessaire afin de maintenir une autorité légitime (Prairat, 1997) et ainsi faire évoluer l'équipe de vie scolaire pour tendre vers une autonomisation du fonctionnement du service. En revanche, cette relation demande qu'il lui soit consacré du temps et de l'implication, ce dont les CPE manquent parfois. En plus de se construire différemment en fonction des acteurs, l'autorité dans la gestion d'équipe est protéiforme.

B) Les différentes formes d'autorité

Nous verrons ici que différentes formes d'autorité ont pu être soulevées par les personnes interrogées. Elles constituent les trois conceptions de l'autorité que Robbes (2006) établit, à savoir être l'autorité (l'autorité par le statut), faire autorité (par le cadre et les outils) et avoir de l'autorité (par les savoirs-être d'action).

1. L'autorité par le statut

L'autorité statutaire est peu soulignée par les CPE interrogées dans la relation à l'équipe de vie scolaire. On remarque cependant une divergence dans l'interprétation du rôle du CPE vis à vis l'équipe. Par exemple, Sandrine Dett (CPE, lycée) considère qu'elle n'est *« pas vraiment chef de service officiellement »*, contrairement à Marie Riff (CPE, lycée) qui

soutient : *« on est chef de service »*. Sarah Herr (CPE, lycée), quant à elle, use d'un vocabulaire relevant du management privé où les notions de hiérarchie, de RH (responsable ressources humaines) sont fortement marquées. De leur côté, les AED évoquent vis à vis du métier de CPE *« un côté forcément un peu supérieur hiérarchique »*, mais qui se ressent plus ou moins en fonction des postures de chacun. Dans certains cas, l'autorité du CPE va être continue par le statut, comme le souligne Léa (AED, collège). Pour elle, même si la *« relation n'est pas très nourrie pas très suivie »*, si elle rencontre un problème, elle *« sait qu'elle [la CPE] est là on peut aller la voir »*.

Les assistantes d'éducation interrogées reconnaissent donc l'autorité statutaire des CPE. Mais c'est également en faisant acte d'autorité que les CPE peuvent assumer pleinement leur rôle à l'égard de l'équipe.

2. L'autorité par le cadre et les outils

L'autorité de la personne peut être substituée par le cadre et les outils, comme on peut le voir à travers les entretiens. En effet, les CPE explicitent, lors de la rentrée, le cadre de fonctionnement de l'établissement et en particulier celui du service de vie scolaire. Ils s'équipent également d'outils de gestion et de communication pour permettre à l'équipe de fonctionner de manière autonome.

2.1 Le cadre de fonctionnement

Le cadre est une forme d'autorité qui permet au CPE d'assurer le bon fonctionnement du service. Explicité en début d'année, particulièrement lors du recrutement et de la réunion de pré-rentrée, il permet, une fois posé, d'offrir plus d'autonomie à l'équipe. C'est donc le cadre qui se substitue à la gestion quotidienne, comme le souligne Audrey Poll, CPE au collège : *« une fois que j'ai donné un cadre… un cadre de fonctionnement avec un… un projet entre guillemets de vie scolaire […] j'ai toujours laissé aux surveillants, aux assistants d'éducation le choix de leur emploi du temps, leur organisation après entre eux »* . Le cadre est en réalité donné dès l'instant du recrutement d'un nouveau membre.

2.1.a Le recrutement

Le recrutement est une étape importante pour les CPE interrogés, car il permet la constitution d'une équipe répondant aux besoins du service et de l'établissement. Audrey Poll, CPE du collège procède seule à ce recrutement ce qui lui permet de cibler des profils

diversifiés. Cette hétérogénéité peut entraîner des postures d'autorité différentes au sein de l'équipe, qu'elle voit comme *« une mosaïque de qualités »* formant finalement *« une équipe homogène »*. En effet, la CPE se laisse guider par son intuition ce qui lui permet de composer une équipe à son image, autrement dit *« reprise à [sa] sauce »*. A contrario, au lycée, l'autorité est partagée en terme de recrutement d'équipe, car les CPE procèdent ensemble. En effet, même si la sélection des candidatures se fait principalement par Marie Riff, les entretiens sont réalisés par trois CPE outillées d'un protocole de recrutement. La grille d'appréciation est finalement soumise au Chef d'établissement qui statue sur les candidatures retenues. Pour les CPE des deux établissements, l'étape du recrutement est une première phase qui leur permet d'expliciter aux futurs membres les attendus du poste et le cadre de fonctionnement de l'établissement.

2.1.b Les réunions

Les réunions font également autorité car elles ont pour fonction de cadrer et de réguler. En effet, la réunion de pré-rentrée est investie par les CPE interrogées, de manière à donner un cadre de fonctionnement à l'équipe, une ligne directrice. De plus, elle est le moment privilégié pour former les nouveaux membres aux différents postes. Également, les CPE des deux établissements prévoient une réunion courant du 1er trimestre ayant pour but de réguler et d'harmoniser les pratiques. Au lycée, cette réunion se déroule suivant un ordre du jour établi par les CPE avec auparavant un mail envoyé aux AED afin de connaître les points qu'ils souhaiteraient aborder. *« On fait une réunion euh le premier jour des vacances de la Toussaint », « et on prend une demi-journée… une demi-journée à deux journées (...) [avec] les assistants d'éducation pour discuter avec eux »*. L'harmonisation des pratiques, *« c'est compliqué »* nous dit Sandrine Dett (CPE, lycée), car l'établissement est grand et l'équipe de CPE et d'AED est nombreuse. Au collège, la réunion prend plutôt la forme d'une discussion entre les CPE et les AED. *« Donc… J'ai souvent je… je les écoute aussi… je fais remonter leurs inquiétudes, leurs souhaits. J'espère aussi pouvoir être présente pour eux quand… quand ils sont dans le questionnement ».* Les suggestions des AED concernant la réorganisation du service sont prises en compte par la CPE du collège : *« J'estime que c'est des questions pertinentes et s'ils font des propositions c'est aussi pour eux mais aussi pour l'établissement »*. Elle considère que *« ça mérite d'en discuter »*.

Les étapes du recrutement et des réunions sont donc investies par l'ensemble des CPE interrogées pour poser le cadre de fonctionnement et harmoniser les pratiques des assistants

d'éducation.

2.2 Les outils

L'explicitation du cadre s'accompagne également d'outils de gestion et d'outils de communication, qui vont faire autorité sur l'équipe d'AED, et permettre un bon fonctionnement du service de vie scolaire. On a donc affaire à une autorité non pas sur les personnes mais une autorité liée à l'exigence du service.

2.2.a Outils de gestion

Le CPE, pour parvenir à remplir la fonction managériale qui est attendue de lui (Denny 2013), développe de nombreux outils dans le but de gérer au mieux le service, en référence à la dimension instrumentale du management situationnel (Hersey & Blanchard, 1969). Il organise en cela les postes et la répartition des rôles au sein de l'équipe de vie scolaire. Au lycée, des grilles de postes sont créées par la CPE en charge de la gestion administrative, et apparaissent sur les emplois du temps postés. La répartition est assurée par la CPE en fonction du document d'indisponibilités qu'elle fait au préalable compléter par les AED. Ce document a également pour fonction d'assurer des remplacements éventuels. La CPE transmet un livret d'accueil (ou livret de rentrée) à l'équipe lors de la réunion de pré-rentrée reprenant les protocoles propres au fonctionnement de la vie scolaire. Celui-ci contient les fiches de postes explicitant les différentes tâches à effectuer, un memento vie scolaire avec les informations importantes à retenir, les documents d'établissement (règlement intérieur, numéros d'appels,…) : *« on leur donne un memento vie sco et qu'on laisse aussi dans les bureaux normalement. Voilà. Donc un livret d'accueil AED… (...) Dedans on y met nos attentes, justement… comment ça se doit se faire au bureau, sur les absences exemple, qui fait quoi, voilà. »* (Marie Riff, CPE au lycée). Au collège, les AED construisent leurs grilles de postes, qui sont ensuite validées par la CPE et affichées sur l'emploi du temps posté. L'organisation du service suivant des emplois du temps postés permet également de savoir où est chaque membre de l'équipe, quelle tâche il effectue. La CPE du collège transmet lors de la réunion de pré-rentrée le protocole de punition réalisé, afin que l'équipe sache comment réagir et faciliter ainsi le fonctionnement du service.

Ces outils et protocoles permettent aux CPE de s'assurer qu'en terme de vie scolaire, l'ensemble des besoins de l'établissement est couvert pour la journée, et d'harmoniser les pratiques pour faciliter le bon fonctionnement du service. Ils font donc autorité sur l'équipe.

Cependant, une fois que les choses sont enclenchées et que les AED ont pris des habitudes de fonctionnement, autrement dit, qu'il ont intégré ce qui est attendu, il est alors possible de se dispenser de l'outil. Ce n'est donc plus l'outil qui fait autorité, mais bien l'AED qui fait autorité car il a intégré la position du CPE en terme de ligne de conduite à adopter.

Les CPE s'aident donc d'outils afin d'asseoir leur autorité en termes de gestion d'équipe. Ils les créent et les adaptent en fonction des spécificités et des besoins du service.

2.2.b Outils de communication

L'autorité liée à l'exigence du service passe également par le biais de savoirs de communication, que les professionnels développent au fil de leur carrière et de leur expérience (Robbes, 2006). Pour la CPE du collège, la transmission des informations se fait principalement à l'oral lorsqu'un AED vient dans son bureau ou qu'elle se déplace à la vie scolaire. La communication est qualifiée de *« facile »* par les deux AED. Un cahier de transmission était mis à disposition à une période par la CPE pour communiquer les informations vraiment importantes. Quand Manon (AED, collège) évoque *« ça n'a pas du tout fonctionné »* la CPE a en réalité fait évoluer ses outils de communication pour proposer une méthode plus pertinente, par souci du service et de son efficacité. Au lycée, la communication passe principalement par les mails, le téléphone, et un cahier de suivi spécifique pour l'internat. La taille de l'établissement ou encore l'éloignement des bureaux sont autant de facteurs qui demandent aux CPE d'adapter leurs outils de communication de manière à ce que le service fonctionne au mieux.

Enfin, les CPE font acte d'autorité en posant dès le début de l'année un cadre de fonctionnement explicite, en s'outillant de protocoles et en communiquant régulièrement avec l'équipe, en vue de faciliter l'harmonisation des pratiques, nécessaire au bon fonctionnement du service. Mais l'autorité n'est pas seulement légitimée par le statut ou le cadre donné accompagné d'outils, elle est une relation à l'autre qui se construit dans l'action.

3. L'autorité dans l'action

La relation d'autorité ne peut être légitimée que si elle est réciproque (Robbes, 2006). Elle passe pour ce faire par la reconnaissance du rôle de chacun et par la considération que les acteurs se portent.

3.1 La notion de collaboration

Les différents entretiens mettent en lumière une différence de positionnement des CPE vis à vis de l'équipe d'assistants d'éducation. Apparaissent deux logiques d'actions à travers l'analyse des discours, à savoir le « faire pour » et le « faire avec ».

3.1.a La collaboration dans l'organisation du service

L'idée de « faire pour » est proche d'un mode de management plus directif où les CPE organisent seuls le fonctionnement du service (Hersey & Blanchard, 1969). Par exemple, au lycée, Marie Riff, la CPE en charge de la gestion administrative de l'équipe au lycée, construit des grilles de postes qu'elle attribue aux AED. A contrario, la posture du « faire avec » correspond à un management plus participatif (Hersey & Blanchard, 1969). Par exemple, Sandrine Dett (CPE, lycée), dans son lycée précédent qui accueillait 800 élèves, proposait *« un emploi du temps un peu global avec les postes de chacun »*, mais tenait par la suite à impliquer l'équipe dans la répartition des postes : *« en réunion de vie scolaire, j'ai fait faire les fiches de postes aux AED avec eux pour… pas que ce soit moi qui impose mais qu'on travaille ensemble ».* Elle ajoute : « *On l'a fait ensemble » ; « on a décidé ensemble ».* Apparaît donc la notion de collaboration avec l'équipe en terme d'organisation du service.

3.1.b La collaboration dans la relation de travail

La notion de collaboration est également visible dans la relation d'autorité qu'entretiennent les acteurs. En cela, les quatre CPE interrogées voient une collaboration nécessaire dans la relation de travail avec les AED. Elles partagent à ce titre le point de vue de l'auteur Emilie Louis qui considère l'équipe d'assistants d'éducation « comme le prolongement de l'action du CPE » (Louis, 2014). En effet, Sarah Herr (CPE, lycée) les qualifie de *« bras droit »*. De même Audrey Poll (CPE, collège) et Sandrine Dett (CPE, lycée) voient l'équipe comme un appui, d'où la nécessité pour elles de *« travailler ensemble »*. Marie Riff (CPE, lycée) partage également cette vision en évoquant la notion de collaboration concernant les tâches administratives. Du point de vue des AED, au collège, ils se sentent *« plus collaborateurs qu'assistants »* (Manon, AED, collège). La CPE est perçue par les deux AED comme étant au sein de l'équipe, en collaboration, en appui. En revanche au lycée, les trois AED évoquent se sentir assistants et non collaborateurs, comme le souligne Paula : *« on est juste des AED »*.

Les CPE du collège et du lycée emploient donc des modes de management différents,

(tantôt participatifs, tantôt directifs) propres à leur personnalité. Si les cinq CPE reconnaissent la complémentarité du travail de chacun des acteurs dans le bon fonctionnement du service, les assistants d'éducation se sentent pour autant plus ou moins collaborateurs.

3.2 Les notions de confiance et de responsabilité

La relation d'autorité, pour être légitimée, passe également par un rapport de confiance. En effet, la personne qui fait autorité doit bénéficier d'un capital de confiance de la part des individus sur qui l'autorité est exercée, et ces derniers doivent lui conserver cette confiance pour qu'il y ait autorité (Renaut, 2004). Cette notion est évoquée dans l'ensemble des entretiens et participe au bon fonctionnement du service. Pour Audrey Poll (CPE, collège), il est important d'*« établir une relation de confiance en fait… et un état d'esprit… dans l'équipe de ben de… convivial en même temps que responsable »*. La CPE adopte une gestion d'équipe basée sur la confiance, en accordant une certaine autonomie aux AED dans leur fonctionnement. Cette posture lui est rendue possible car le cadre posé au départ est respecté par l'équipe. On parle donc d'autorité déguisée. Au lycée, les trois CPE s'accordent à dire qu'elles font confiance à l'équipe. Marie Riff (CPE, lycée) souligne *« un rôle de confiance de… alors, c'est un mot à la mode, mais de bienveillance aussi entre… entre nous CPE et les AED. ».*

La confiance en l'équipe peut s'accompagner dans certains cas d'une responsabilisation de celle-ci par les CPE. Cette responsabilisation a un impact positif sur le fonctionnement du service car elle permet d'impliquer l'équipe, comme le souligne Audrey Poll (CPE, collège) : *«Je pense qu'il faut aussi laisser à chacun… prendre sa liberté, sa responsabilité, pour qu'on ait des gens aussi impliqués ».*

3.2.a De l'autorité déléguée...

La responsabilisation de l'équipe peut passer par la délégation de tâches à l'équipe de vie scolaire. Les entretiens menés dévoilent des postures différentes en terme de délégation. Bien que la plupart des CPE interrogées recourent à la délégation, les tâches confiées aux AED sont plus ou moins importantes. Sarah Herr, (CPE, lycée) par exemple, exprime avoir confiance en l'équipe mais ne souhaite pas déléguer le suivi des classes aux AED pour en avoir un regard croisé. Elle confie être *« assez conservatrice sur [ses] classes »* et *« formate [ses élèves] à [ses] pratiques »*. La délégation est plus perçue par la CPE comme une manière de soulager les missions du CPE lorsque celui-ci est seul en établissement et qu'il ne peut tout

assurer, ou lorsqu'il est en difficulté. De son côté, Sandrine Dett (CPE, lycée) a plus une vision de délégation de tâches spécifiques, de *« choses concrètes » ; « d'actes »* à l'équipe, comme le repérage des retards, la pose d'une retenue, etc. Selon elle, *« il faut quand même, déjà d'une, pas trop en demander »* car *« on leur en demande déjà beaucoup pour plein de choses »*. Marie Riff (CPE, lycée) délègue quant à elle des projets, en fonction de la sensibilité de l'AED pour la tâche à accomplir. Par exemple, elle délègue à une AED l'organisation de ciné-débats à l'internat en lien avec l'association qui intervient. Audrey Poll (CPE, collège) quant à elle délègue le suivi des classes de manière à croiser les regards et doubler la vigilance. Elle délègue également la réalisation des emplois du temps par les AED eux mêmes. Cependant, elle conserve son autorité car elle valide leur proposition si celle-ci concorde avec les besoins du service. Cette responsabilisation a un impact positif du point de vue de Léa (AED, collège) : *« on se répartit même peut être les tâches de manière plus équitable que si c'était quelqu'un d'extérieur qui le faisait » ; «ça crée une cohésion d'équipe »*.

Également, Marie Riff (CPE, lycée) et Audrey Poll (CPE, collège) mettent toutes deux en responsabilité certains AED pour former les nouveaux arrivants. Pour Marie Riff, il est question de la maturité de l'AED : *« c'est… le surveillant qui est là, qui est ancien qui va montrer ».* La notion de maturité est relative ici à l'expérience de l'acteur (Barbier, 2015). La délégation passe pour la CPE par la confiance en l'AED « à partir du moment où on a confiance on peut déléguer des choses ». Audrey Poll (CPE, collège), soulève également la notion de confiance, mais y ajoute la notion d'implication et de personnalité. Elle veille, de plus, à ce que la personne ait un intérêt pour la tâche à effectuer. Dans les deux cas, les CPE conservent leur autorité car elles délèguent à celui qui correspond le mieux à ce qu'elles attendent du métier. L'autorité déléguée n'est donc pas évacuée mais s'exerce bien de manière indirecte.

3.2.b ...A l'autorité subdéléguée

Lorsqu'une délégation s'opère concernant la formation des nouveaux arrivants par les membres de l'équipe d'AED, une autorité sur plusieurs étages apparaît. Les AED formateurs font alors autorité sur les nouveaux AED, ce qui va créer un rapport hiérarchique entre eux. Mais l'autorité du CPE est tout de même exercée de manière indirecte par l'AED ancien car elle est à l'image du CPE et de ses attentes en terme de fonctionnement du service. L'analyse

par la CPE des capacités de son équipe fait qu'elle va pouvoir dupliquer, ce qui va créer une multitude de postures d'autorité mais en référence à la sienne. Cette pluralité des postures d'autorité peut également être positive pour le fonctionnement du service puisqu'elle est bénéfique aux élèves.

La délégation de tâches à l'équipe est donc un moyen pour le CPE de placer les AED en responsabilité. Cette délégation nécessite au préalable une confiance réciproque entre les acteurs. Elle associe le CPE à la figure d'autorité du père (Kojève, 2004). En effet le CPE en déléguant des tâches à l'équipe de vie scolaire, se place en tant que transmetteur de l'autorité (père), envers les AED (fils).

3.3 La notion de contrôle

La responsabilisation de l'équipe de vie scolaire à travers la délégation de tâches s'accompagne cependant d'une forme de contrôle de la part des CPE, qui fait autorité sur l'équipe. Visible ou invisible, ce contrôle permet au CPE de maintenir son autorité. En cela, au collège, même si Audrey Poll (CPE) délègue, elle choisit à qui elle délègue et ce qu'elle délègue : *« ça dépend des personnalités »*. Ces personnalités qui composent le service, elles les a recrutées elle-même, en façonnant l'équipe à son image : *« J'observe et puis je sens ou pas la personne en fait »*. Elle évalue également les propositions des AED : *« ça mérite d'en discuter » ; « j'estime que c'est des questions pertinentes »* mais prend la décision finale si elle considère que c'est dans l'intérêt du service. Elle fait également autorité sans le dire en adoptant une posture de surveillance, car pour elle, la *« gestion au quotidien c'est d'être là, être présent, travailler ensemble »*. De la même manière, au lycée, Marie Riff (CPE) souligne que les grilles de postes permettent *« de savoir où est qui et qui fait quoi »*. Lorsqu'elle observe un manquement à un poste, elle le rappelle à l'AED concerné. Seulement, une différence s'opère entre les deux établissements. Du fait d'une équipe plus grande au lycée, le cadre n'est pas toujours aussi assuré et la relation parfois moins nourrie. Le contrôle peut alors être perçu par les AED comme une relation hiérarchique et de flicage, ou comme le dit Anna (AED, lycée), un rapport de *« commandement »*.

Les CPE sont donc dans une posture de contrôle plus ou moins visible à l'égard de l'équipe. Ressenti parfois par les AED comme du flicage, le contrôle permet aux CPE de s'assurer du bon fonctionnement du service.

3.4 La notion de régulation

La posture de contrôle du CPE s'accompagne d'une régulation des situations problématiques ou de conflits. La plupart du temps, le cadre fixé diminue la nécessité d'interagir sur les situations. Sandrine Dett (CPE, lycée) relève à ce titre que les régulations sont plus faciles et vécues de manière moins violente lorsqu'il y a présence d'un cadre au départ et que celui-ci est respecté.

3.4.a La régulation avec l'équipe pour une harmonisation des pratiques

L'ensemble des CPE interrogées propose un temps de régulation avec les AED par le biais d'une réunion d'équipe courant du 1er trimestre. La régulation passe par la discussion en vue d'harmoniser les pratiques. Au lycée, la configuration fait qu'il est difficile de réunir plus d'une fois l'ensemble de l'équipe. Les CPE régulent alors les pratiques avec les AED qu'elles côtoient. Pour Sarah Herr (CPE, lycée), la régulation se fait de manière plutôt directive, et passe par la répétition de règles communes : *« ça on leur répète, hein, nous on leur répète bien les règles qui sont communes. Déjà on insiste bien, vous êtes sur un règlement intérieur » ; « on leur explique, ils s'expliquent entre eux, on leur explique » ; « on leur explique toujours ».* Audrey Poll (CPE, collège), quant à elle, adopte une posture de régulation plus souple *« il y a des choses que je fais comme ça » ; « des choses qui sont discutables »*. Pour Sandrine Dett (CPE, lycée), l'harmonisation des pratiques avec l'ensemble des AED est compliquée au lycée car la taille de l'équipe est importante et les points de vue sont parfois différents entre CPE.

Les moments de régulation collectifs se traduisent dans les deux établissements par l'organisation d'une réunion ou la discussion avec les membres concernés pour harmoniser les pratiques au sein de l'équipe. La pratique de la régulation est un moyen pour le CPE de repenser l'action du service de vie scolaire en procédant à des réajustements (Bouvier, 2007). Mais il arrive également aux CPE de devoir réguler avec un AED, lorsque sa pratique dysfonctionne par rapport aux attendus du poste.

3.4.b La régulation avec un AED

La régulation avec un assistant d'éducation passe pour l'ensemble des CPE par la discussion mais également à travers une posture de médiation. Marie Riff (CPE, lycée) reprend de manière informelle avec l'AED plusieurs fois s'il le faut. Si le problème persiste, elle procède à une convocation de l'AED qu'elle reçoit en entretien avec ses collègues CPE.

En cas de récidive, elle rédige des rapports écrits. Sandrine Dett (CPE, lycée) préconise également de passer par l'écrit pour s'éviter un gros problème : *« c'est bien de discuter mais [il faut aussi] acter et écrire les choses et aussi laisser des traces ».* Ici les CPE préfèrent passer par l'écrit afin de poser les choses pour qu'elles soient mieux comprises, mais également pour pouvoir transmettre au chef d'établissement en cas de besoin.

Il peut arriver cependant que la régulation ne suffise pas ou qu'un conflit éclate entre l'assistant d'éducation et le CPE.

3.4.c Le cas du conflit

Dans le cas du conflit, toutes les CPE s'accordent à dire qu'elles s'en remettent au Chef d'établissement. Audrey Poll (CPE, collège) déclare : *« on se fait aussi aider de la... la direction ».* Sandrine Dett (CPE, lycée) voit dans l'intervention du Proviseur une protection dans sa fonction *« on n'est pas vraiment chef de service officiellement ».* Marie Riff (CPE, collège) le sollicite également, en particulier par rapport aux textes et aux droits *« si nécessaire je fais intervenir, par rapport aux textes, le Proviseur »* ; *« C'est le Proviseur qui prend le dernier mot si vraiment il y a conflit ».* Sarah Herr (CPE, lycée) délègue également au Chef d'établissement, considéré comme son *« référent hiérarchique ».* Les cinq CPE interrogées, en cas de conflit avec un AED, se protègent donc dans leur fonction en faisant intervenir le Principal ou le Proviseur. On remarque alors que l'autorité du CPE est délimitée par le cadre de sa fonction, et qu'il y a recours à l'autorité du Chef d'établissement lorsque la situation dépasse ses propres attributs.

Finalement, l'autorité du CPE dans la gestion d'équipe est protéiforme. Elle est non seulement statutaire, en référence à la circulaire de mission des CPE (2015), mais également une relation à l'équipe qui se construit dans des savoirs faire (cadre et outils) et des savoirs être d'action (relation à l'autre). Cette relation passe par un principe de confiance, pouvant permettre une collaboration et une mise en responsabilité, mais elle nécessite également du contrôle et de la régulation. Les postures d'autorité des CPE peuvent donc varier en fonction des personnalités de chacun, mais toutes ont pour objectif commun de permettre une bonne gestion d'équipe au service du pilotage du service.

C) La gestion d'équipe et le pilotage du service

Après avoir étudié les différentes formes d'autorité qui ressortaient de nos entretiens, nous allons maintenant nous intéresser aux différentes dimensions que la gestion d'équipe peut prendre et comment elle est envisagée dans le cadre du pilotage d'un service de vie scolaire. Nous nous intéresserons à la dimension administrative du management d'équipe, puis à la gestion quotidienne de celle-ci, pour enfin aborder son intérêt pour le pilotage du service de vie scolaire.

1. <u>La gestion d'équipe par les outils</u>

D'abord, nous allons nous pencher sur la dimension administrative de la gestion d'équipe. Celle-ci passe par des outils de gestion de vie scolaire (tels que les plannings, les emplois du temps, les grilles de postes...etc), destinés à faciliter son fonctionnement et son organisation. Pour le lycée, cette gestion est effectuée essentiellement par une CPE, Marie Riff, car elle est référente des AED, comme l'indique Sandrine Dett (CPE) *« c'est Marie qui gère plus le côté administratif et gestion d'équipe une fois qu'elle est composée »*. Ainsi elle s'occupe d'établir les emplois du temps, les plannings et prend en charge la gestion d'équipe. Pour cela elle élabore et utilise des outils qui vont lui permettre de prendre en charge cette gestion administrative. Par exemple, elle va construire des grilles de postes à l'aide d'un document que les AED doivent compléter pour indiquer leurs indisponibilités, puis elle va attribuer des postes aux AED en fonction de l'emploi du temps qu'elle aura établi. Cette gestion administrative nécessite donc une certaine autorité (qui passe notamment par les outils) car elle exige des résultats. Elle s'accompagne également d'un management d'équipe régulier.

2. <u>Exercer une veille quotidienne</u>

La gestion d'équipe au quotidien, quand à elle, n'est pas un rôle attribué à un CPE précis mais c'est une gestion qui est effectuée par toutes les CPE interrogées. D'après Audrey Poll, CPE en collège, *« la gestion au quotidien c'est d'être là, et d'être présent, de travailler ensemble »,* ainsi pour elle, cette gestion s'effectue notamment à travers les échanges entre CPE et AED. Il s'agit aussi de surveiller son équipe, c'est-à-dire être présent et voir comment l'équipe travaille et fonctionne, pour pouvoir alors intervenir si nécessaire. Cette gestion au quotidien est donc une manière de faire autorité sans que celle-ci soit vraiment perçue par les AED. Sarah Herr, elle, CPE au lycée, est dans une attente de résultat précis au jour le jour afin

de transmettre une image sérieuse du service de vie scolaire à toute la communauté éducative *« quand c'est pas réglé administrativement ça veut dire qu'il y a des relances et que… ça fait pas sérieux ».* Mais cette gestion quotidienne de l'équipe vient avant tout servir le bon fonctionnement du service et la visibilité qu'on lui donne au sein de l'établissement.

3. La gestion d'équipe, seule manière d'envisager le pilotage d'un service ?

La gestion d'équipe est donc un des éléments moteur permettant de gérer efficacement un service de vie scolaire. En effet comme le rappelle Marie Riff (CPE, lycée) *« piloter les AED c'est piloter la vie scolaire, c'est être chef de service, responsable »*. Mais ce rôle de chef de service et la manière de poser son autorité va différer selon les CPE interrogées. Pour Audrey Poll, CPE en collège, l'autorité au profit de la gestion d'un service passe d'abord par les outils de communication et les échanges. Alors que pour Marie Riff (CPE, lycée) cette autorité va d'abord passer par des outils de gestion et non par les relations, ce qui va d'ailleurs représenter une difficulté pour elle qui a du mal à trouver un équilibre entre son caractère plus enclin aux relations humaines et son rôle de gestion qui nécessite une certaine autorité. C'est d'ailleurs ce que confirme Jeanne (AED, lycée) *« c'est quelqu'un avec qui ça pourrait se passer très bien »*. Cela peut aussi s'expliquer par le fait que dans son établissement sa fonction est liée au domaine du management du secteur privé et cela peut donc gommer un certain aspect humain de son rôle et y ajouter une dimension hiérarchique. En effet Marie Riff est qualifiée de *« RH »* par ses collègues CPE lors des entretiens, ce qui nous ramène donc directement au rôle de responsable des ressources humaines dans le secteur privé. Sandrine Dett, (CPE, lycée) elle, va envisager la gestion de service à travers tous les éléments qui vont permettre de construire la vie scolaire, c'est-à-dire par l'élaboration d'outils (livret d'accueil, cahiers…), mais aussi par la mise en place d'un projet de service. En effet pour elle la gestion d'un service de vie scolaire dépend de la place qu'on lui crée, en articulation avec les autres services qui composent l'établissement. Ainsi le CPE n'est pas gestionnaire d'entités humaines, mais d'un projet qui va permettre le bon fonctionnement de la vie scolaire. Ce qui prime donc pour elle dans un service efficace ce n'est pas tant les personnes où les postures, mais la façon de concevoir la vie scolaire dans un ensemble (dans l'établissement).

La finalité pour le CPE n'est donc pas la gestion de l'équipe de vie scolaire, mais bien la vision d'un service à part entière au sein de l'établissement. Elle passe pour cela par un management administratif (outils et protocoles de gestion) et une veille quotidienne de

manière à ce que le service de vie scolaire soit organisé au mieux. L'ensemble de ces techniques et de ces postures a donc un impact sur le fonctionnement de ce service.

D) Les effets sur le fonctionnement du service

Dans cette partie nous verrons comment les choix des CPE en termes de postures et de techniques de management, influencent le fonctionnement du service de vie scolaire. Nous analyserons quels peuvent être les leviers et les freins rencontrés.

1. Des leviers…

Dans un premier temps, nous avons pu constater que certaines postures adoptées par les CPE étaient des leviers qui permettaient d'établir une meilleure relation avec l'équipe de vie scolaire. Ainsi ces postures conduisent à une légitimation de l'autorité, ce qui à un effet positif sur le fonctionnement du service.

1.1 La confiance mutuelle au sein de l'équipe

La confiance est donc le premier de ces leviers induit par le CPE. En effet, quand elle est accordée par le CPE à l'équipe de vie scolaire, celle-ci amène une dilution du rapport hiérarchique ce qui permet de créer des rapports plus simples entre eux. Ces rapports facilités accordent aux AED et au CPE une meilleure communication, et donc un fonctionnement plus efficace du service. De plus, la confiance accordée aux AED permet au CPE de déléguer ses tâches plus facilement. Il ne va donc pas faire fonctionner le service tout seul mais bien en collaboration avec son équipe d'AED. Il va ainsi s'agir d'*« une confiance mutuelle »* comme le dit Manon, AED au collège, dans son entretien. Le travail sera alors moins perçu comme un contrainte par les AED, de part ce sentiment de confiance et d'autonomie que le CPE va leur conférer. À ce sujet, nous avons relevé que l'étape du recrutement est très importante dans la mise en place de cette confiance, car le CPE va choisir des AED qui lui correspondent, qui sont à son image. Il va également pouvoir accorder sa confiance plus facilement à des AED présentant des similitudes dans leur manière de travailler.

1.2 La reconnaissance

La reconnaissance, également, permet aux AED de se sentir valorisés mais aussi soutenus par les CPE. En effet si les CPE reconnaissent le travail de leurs AED, c'est qu'ils admettent leur légitimité d'action dans le service, et s'ils les considèrent comme légitimes

alors ils vont soutenir leurs actions, et même les défendre si besoin. Ils vont également être à l'écoute de leurs propositions d'amélioration du service ce qui rendra le fonctionnement de ce dernier plus efficace. De cette manière, la reconnaissance du CPE envers son équipe fait autorité dans le fonctionnement du service. Nous avons donc constaté que les marques d'encouragement envers les AED permettaient de traduire cette reconnaissance et donc de les valoriser, mais aussi de les rassurer. Comme le dit Léa, AED au collège : *« elle sera là pour son équipe, elle est prête à… A nous défendre »* ; *« en cas de difficulté oui, je.. j'irai sans hésiter la voir… je sais qu'elle sera là. »*. Enfin la délégation de tâches est encore un autre moyen de valoriser le travail des AED et donc de montrer de la reconnaissance à leur égard.

1.3 La bienveillance

Le CPE peut aussi user de bienveillance envers son équipe (responsabilité de se faire du souci pour autrui, de prendre soin de lui, d'agir concrètement pour l'aider si besoin (Prairat, 2014)). Celle-ci va nécessiter, en amont, de la confiance et de la reconnaissance de la part du CPE envers son équipe et va lui permettre d'accompagner ses AED vers leur autonomisation. Cette attitude bienveillante amènera ainsi un fonctionnement du service plus efficace ne nécessitant pas son intervention permanente. En effet, la bienveillance va se traduire sous la forme d'une autorité bienveillante exercée sur les AED, légitimant la posture du CPE pour les guider dans la marche à suivre en vue de leur garantir une individualité et une autonomie durable.

1.4 La cohésion

Après la bienveillance, la cohésion va également contribuer à un meilleur fonctionnement du service en évitant la nécessité d'une régulation. En effet, plus la cohésion dans l'équipe est forte, moins le CPE a besoin d'intervenir pour réguler des conflits, ne le faisant alors qu'en cas de besoin. De plus, une bonne cohésion assure une meilleure communication dans le service car elle va développer l'esprit d'équipe. A ce titre, nous avons pu constater, au travers de nos entretiens, que le recrutement jouait un rôle majeur dans la garantie d'une bonne cohésion d'équipe. En effet le CPE va choisir des AED et façonner l'équipe « à son image », c'est-à-dire qu'il va recruter des AED qui semblent lui correspondre et qui partagent la même vision que lui du fonctionnement d'une vie scolaire. Cela va donc faciliter par la suite la création de liens, le travail d'équipe, et assurer un fonctionnement de service plus efficace. *« C'est une question de personnalité en fait, plus que de... d'ancienneté. Mais c'est vrai qu'on peut accompagner un assistant d'éducation pour évoluer. Mais quand le*

recrutement est bon… ça fonctionne. » nous dit Audrey Poll (CPE, collège).

Mais dans le cas d'un établissement où le service est composé de plusieurs CPE, même lorsqu'il y a une cohésion dans leurs pratiques, si les manières de faire diffèrent, cela peut alors être un frein au bon fonctionnement du service…

2. Des freins…

Nous allons donc aborder dans cette partie, les éléments qui peuvent constituer un frein à la mise en place d'un service de vie scolaire efficace.

2.1 Des formes de management différentes qui peuvent déstabiliser le fonctionnement

Nous avons ainsi pu constater lors de nos entretiens, que lorsqu'un service de vie scolaire dépend de plusieurs CPE, si les formes de management exercées par ceux-ci sont différentes, cela peut avoir un effet négatif sur le fonctionnement du service. En effet, le fait qu'ils aient des personnalités différentes et diverses façons de concevoir le fonctionnement du service, même s'ils s'entendent bien par ailleurs, va créer une multiplicité de postures d'autorité ce qui ne va pas permettre à une position forte de s'imposer. Il n'y aura donc pas de posture d'autorité unique, ce qui va déstabiliser le fonctionnement du service. C'est ce que confirme Sandrine Dett, CPE au lycée : *« c'est compliqué parce qu'on a chacun… chacune, on est que des filles, notre point de vue aussi et nos avis personnels qui sont pas toujours les mêmes ».* En effet, comme nous avons pu le constater lors des entretiens, si une CPE adopte une posture hiérarchique forte, alors qu'une autre envisage la co-construction avec l'équipe, il risquerait, en cas de problème, d'y avoir divergence dans la manière de concevoir la régulation. Cela peut alors impacter le fonctionnement du service et donc fragiliser celui-ci par manque de cohérence et de cadre clair. C'est d'ailleurs ce que rapporte Jeanne, AED au lycée *« selon les CPE c'est un peu au cas par cas des fois »; « c'est pas forcément évident parce que du coup il n'y a pas forcément de son de cloche commun dans l'équipe des CPE par rapport aux AED. Donc ça c'est pas évident en termes de fonctionnement ».* De plus, quand l'une des CPE est dans un rapport de commandement, alors que sa collègue est, elle, plus dans la collaboration, cela va plus facilement créer une cristallisation dans la relation CPE / AED. Cette mauvaise qualité relationnelle va interférer dans le bon fonctionnement du service, ce que confirme Jeanne (AED, lycée) *: « par moment, dans la manière dont on nous parle, on s'adresse à nous, c'est un petit peu infantilisant des fois je trouve dans le fonctionnement ».* Ici, pour une équipe d'une taille importante, la difficulté dans la gestion du service sera donc liée au fait que la multiplicité de profils de CPE ainsi que leur façon

différente de voir les choses va créer un effet morcelé. Chacun va gérer les AED avec lesquels il travaille à un instant T, sans avoir le souci d'une cohérence de management ou de posture avec les autres CPE. Ainsi ce n'est pas tant la taille de l'équipe qui va avoir une incidence sur le fonctionnement du service, mais plus la composition de celle-ci et la multiplicité des profils qu'on peut y retrouver.

2.2 Une communication difficile

Une mauvaise communication est également un frein au bon fonctionnement d'un service de vie scolaire. En effet, surtout quand le service dépend de plusieurs CPE, cela peut entraîner une perte d'information préjudiciable. Nous avons remarqué que les AED pouvaient par exemple ne se référer qu'à une CPE et ainsi, beaucoup d'informations nécessaires au bon fonctionnement du service vont se perdre car elles ne seront jamais transmises aux autres CPE. De plus, le manque de communication entre CPE ne leur permet pas de s'accorder sur la posture à tenir et la manière de gérer le service, ce qui peut créer des divergences. En effet comme le souligne Sandrine Dett (CPE, lycée) *« ce serait en communiquant que ça se passerait le mieux, en essayant d'être d'accord. Mais là on est pas tout à fait… toujours toutes sur la même longueur d'onde »*. Cette mauvaise communication peut d'ailleurs être liée à la manière dont les bâtiments de l'établissement sont organisés (proximité des bureaux, agencement des bâtiments…). Nous avons par ailleurs constaté qu'il était nécessaire d'avoir une méthode claire de transmission de l'information afin de faciliter celle-ci, comme par exemple un cahier où les informations sont consignées à l'écrit et que chacun peut consulter. Nous avons également remarqué qu'il fallait que les CPE consacrent du temps pour se retrouver et faire le point sur leurs pratiques afin des les harmoniser au mieux.

2.3 Le manque de repères et le sentiment d'abandon

De plus, nous avons pu noter que lorsque l'équipe de vie scolaire manquait de repères, elle risquait de se sentir comme livrée à elle-même. Cette sensation de devoir se débrouiller seul fragilise le maintien de l'équipe et finit par enrayer le bon fonctionnement du service. La perte de repères par les AED peut être le résultat du manque de disponibilité des CPE pour conseiller leur équipe. Comme le décrit Jeanne, AED au lycée, les CPE sont très occupées, ce qui la pousse à demander conseil à ses collègues AED car *« on a l'impression de moins les déranger que les CPE »*. Mais ce manque de repères se traduit aussi par une lisibilité moins grande dans les tâches à accomplir, comme le précise Paula, AED au lycée également. Cela

génère alors du stress chez les AED. Seulement, cette souffrance n'est souvent pas perçue par les CPE, car ce qui est vécu comme un manque de repères pour les AED, est, du point de vue des CPE, considéré comme de l'autonomisation. En effet, les CPE ont l'impression de laisser une certaine liberté à leur équipe en les laissant en autonomie, alors que les AED, eux, sont demandeurs de repères afin de se sentir plus épanouis au travail.

2.4 La notion de temporalité

Le temps est une autre variable à prendre en compte pour déterminer le bon fonctionnement ou non d'un service de vie scolaire. D'abord il y a le temps que le CPE va accorder à la gestion d'équipe et qui s'ajoute au temps dédié aux autres missions. En effet le CPE ne peut pas consacrer tout son temps à la gestion d'équipe car il a une multiplicité d'autres missions à effectuer en parallèle. C'est pourquoi on remarque ici, dans un souci de bon fonctionnement du service, la nécessité de donner un cadre et d'avoir une relation de confiance afin que le manque de temps accordé à la gestion d'équipe ne soit pas un frein à l'efficacité du service. De plus, la notion de temps est une variable qui dépend de la structure même de l'établissement. En effet la manière de gérer son temps ne va pas être la même dans un établissement où il n'y a qu'un CPE, avec une organisation optimisée de l'espace (bureau de la vie scolaire proche de celui du CPE, un seul bâtiment où tout est regroupé et où le déplacement entre chaque entité est rapide), que dans un établissement où plusieurs CPE doivent fonctionner ensemble dans un cadre spatial plus grand (bureaux dans des endroits opposés et loin de la vie scolaire, bâtiments nombreux et tous séparés, établissement implanté sur plusieurs hectares de terrain). Enfin on retrouve également cette notion du temps dans la construction de la relation d'autorité, car en fonction de celui-ci, la relation est amenée à évoluer. En effet, on relève dans l'entretien de Manon, AED au collège, qu'en trois ans la relation d'autorité avec la CPE a évolué et qu'il n'y a plus autant de méfiance qu'au début. Ainsi le temps est une donnée à ne pas négliger dans la mise en place d'une autorité efficace destinée à bien faire fonctionner le service.

2.5 L'effet institutionnel

Pour finir nous aborderons l'effet institutionnel qui peut représenter une difficulté pour les CPE dans la mise en place d'un service de vie scolaire performant. En effet comme nous avons pu le voir précédemment, les missions du CPE n'ont cessé de se complexifier au fur et à mesure des années, et par conséquent la charge de travail demandée s'est beaucoup

intensifiée. Quelle place reste-t-il alors pour la gestion d'équipe ? Cette mission est inhérente au bon fonctionnement du service de vie scolaire, mais elle doit s'équilibrer avec les nombreuses autres tâches qui incombent au CPE. De fait, cet équilibre est de plus en plus dur à obtenir compte tenu de la charge de travail attribuée au CPE. C'est dans ce sens que l'effet institutionnel peut être un frein au bon fonctionnement du service et à la mise en place d'une gestion d'équipe cohérente et efficace.

Finalement, il apparaît que la structure même de l'établissement (que ce soit un collège où un lycée par exemple) va induire des problématiques différentes et qu'un service de vie scolaire, pour qu'il soit efficace, doit être géré en prenant en compte tout son contexte. Cela va donc créer une difficulté supplémentaire pour le CPE, car à chaque nouvelle prise de fonction, il devra revoir sa manière d'appréhender la gestion du service afin de s'adapter aux contraintes imposées par l'établissement. En cela, un modèle fonctionnant bien dans un établissement, pourra se révéler moins adapté dans un autre. Ceci impliquera pour le CPE de devoir réinventer ses méthodes de travail pour répondre aux exigences de ce nouveau service.

Limites de l’enquête

Après avoir analysé nos résultats d’enquête nous avons pu dégager un certain nombre d’informations qui nous permettent d’établir des liens entre les postures d'autorité adoptées par le CPE et leurs incidences sur le fonctionnement d’un service de vie scolaire. Mais cette recherche ne peut pas répondre définitivement ni totalement à la question de départ. En effet, nous nous sommes intéressées à deux établissements (un lycée et un collège), une grosse structure et une plus petite, pour comparer les modes de fonctionnement des CPE entre différentes structures. Cependant, pour que les résultats soient plus complets, il aurait sans doute fallu comparer un plus grand nombre d’établissements différents (un grand collège, un petit lycée, une cité scolaire, etc), et donc interroger plus de CPE et d’AED également. De plus, les personnes interrogées, qu’elles soient CPE ou AED, n’étaient que des femmes. Il nous manque alors aussi un point de comparaison en fonction du sexe. Cette variable aurait peut être donné lieu à des postures et des visions du métier différentes. Enfin nous n’avons étudié que des établissements situés en zone urbaine (par souci de proximité géographique) et là encore les problématiques de ces établissements sont souvent différentes de celles des établissements ruraux. Ainsi, ce sont là autant de variables supplémentaires que nous aurions pu rajouter à notre recherche afin d'approfondir les résultats.

Conclusion

Nous avons donc, à travers notre travail de recherche, tenté de comprendre de quelle manière les postures d'autorité du CPE déterminaient le fonctionnement d'un service de vie scolaire.

Pour cela nous avons étudié en premier lieu les évolutions internes et externes au métiers de CPE, et comment celles-ci avaient influencé sa relation à l'équipe de vie scolaire et la manière de la gérer. Nous avons également redéfini les notions d'autorité et de management afin de pouvoir par la suite analyser au mieux les postures des CPE. Nous avons ensuite procédé à des entretiens de CPE et d'AED afin de croiser les témoignages et avoir une vision d'ensemble nous permettant de répondre à nos hypothèses et à notre questionnement de départ.

Il est ainsi apparu que le fait qu'il y ait du turn-over dans une équipe de vie scolaire n'était pas forcément le reflet d'une mauvaise relation de travail avec le CPE, mais s'expliquait plus par les motivations personnelles de chacun et par le fait que les statuts qui composent cette équipe sont précaires *« c'est pas du turn-over dû à la CPE par exemple. C'est pas des gens qui seraient partis parce que… parce que ça se passait mal ou voilà. C'est des gens qui sont partis vers d'autres horizons.»* (Manon, AED, collège). Nous nous sommes également rendues compte que la gestion d'un service de vie scolaire était plus influencée par la multiplicité des personnalités qui en ont la charge que par la taille de l'équipe en elle-même. Enfin nous avons observé que la gestion d'équipe était une mission spécifique du Conseiller Principal d'Éducation qui nécessite une certaine appétence, c'est pourquoi c'est un rôle à part entière pour Marie Riff, au lycée par exemple. D'un autre côté c'est également une mission investie par tous les CPE, à leur manière car cette gestion est inhérente au métier.

Finalement pour tenter de répondre au questionnement de départ nous retiendrons que le CPE peut agir de manière à créer des leviers pour faire fonctionner efficacement son service de vie scolaire. Ainsi il peut se positionner en tant que chef de service bienveillant et créer les conditions qui amèneront de la confiance au sein de l'équipe. De plus, en apportant de la reconnaissance et de la valorisation à son équipe il ne fera que renforcer cette confiance mais aussi le bien-être de son équipe. Enfin, en favorisant la meilleure communication au sein de celle-ci, il pourra établir une forte cohésion et ainsi créer une équipe soudée qui fonctionnera bien et qui permettra de rendre le service de vie scolaire le plus optimal possible. Nous retiendrons notamment l'importance du recrutement comme première étape dans la

constitution d'une équipe aux profils multiples. Le CPE devra donc choisir des personnalités qui lui correspondent et à son image, afin de favoriser par la suite une forte cohésion d'équipe. Cette cohésion est un facteur essentiel pour qu'un service de vie scolaire fonctionne sans l'intervention quotidienne du CPE. L'autonomie de l'équipe permettra alors à celui-ci de se consacrer à d'autres missions. Mais il faut aussi que le CPE s'adapte à la structure dans laquelle il évolue, qu'il tienne compte des contextes qui s'imposent à lui et à son équipe, afin d'envisager la gestion d'équipe la plus adaptée et la plus efficace.

Pour conclure, la gestion d'équipe est une manière pour le CPE de piloter la vie scolaire dans son ensemble. L'autorité qu'il met en place à l'égard de l'équipe est donc au service d'une ambition plus large, celle de « placer les adolescents dans les meilleures conditions de vie individuelle et collective, de réussite scolaire et d'épanouissement personnel » (circulaire 2015).

Annexe 1 - Grille d'entretien CPE et grille d'entretien AED

Problématique :

Notre problématique revient à se demander, en s'appuyant sur les évolutions internes et externes au métier de CPE, en quoi les postures d'autorité du CPE déterminent le fonctionnement de la vie scolaire.

Grille d'entretien CPE :

- Avez-vous déjà pris en charge la responsabilité de la gestion d'équipe de vie scolaire ?

Si non, pour quelle(s) raison(s) ?

Si oui, comment faites-vous ?

- Pouvez vous nous décrire le type de gestion que vous employez au quotidien ?
- Comment envisagez-vous la régulation ? (de conflit / l'harmonisation des pratiques)
- Comment envisagez-vous la délégation de tâches ?
- Si vous rencontrez un problème avec un assistant d'éducation, que se passe t'il ?
- Comment percevez-vous le rôle de pilotage du service de vie scolaire ?

Questions complémentaires

- Comment procédez-vous pour le recrutement ?

- Est ce qu'il y a des réunions d'équipe ? Si oui, comment se déroulent-elles ? Comment vous les envisagez (dans la conduite de réunion) ?

- Comment communiquez-vous avec les AED ?

- Comment envisagez-vous l'accueil, la formation des AED ? L'intégration des nouveaux ?

- Sur l'internat, quel lien avez-vous avec les assistants d'éducation ?

Grille d'entretien AED

- Depuis combien de temps êtes vous assistant d'éducation ? (dans l'établissement, dans d'autres auparavant)
- Comment est géré le service de vie scolaire ?
- Comment est managée l'équipe ?
- Pouvez vous nous décrire la relation que vous entretenez avec la/les CPE ?

Questions complémentaires / de relance :

- Y a t'il des réunions d'équipe ? Si oui, comment se déroulent-elles ?

- Comment s'est déroulée la réunion de rentrée ?

- Comment s'est passée votre prise de poste ?

- Comment se passe la formation de l'équipe ?

- Si vous rencontrez des problèmes/ difficultés, comment se positionne(nt) la/les CPE ?

- En terme de transmission d'informations, comment fonctionnez-vous pour communiquer entre CPE et AED ?

- Est-ce qu'il y a un turn-over au sein de l'équipe ? Si oui, comment s'est passé le renouvellement d'équipe ?

- (pour le lycée) Est-ce qu'il y a un positionnement différent des CPE ? Quel profil correspond le mieux ?

Annexe 2 - Grille d'analyse des entretiens

Grille d'entretien CPE

Thème	Objectif général	Questions	Ce que l'on cherche à dégager
Thème 1 : Talon sociologique.	Dégager le profil des personnes interrogées	Âge	
		Sexe	
		Statut (titulaire, stagiaire, contractuel– quotité service)	
		Nombre d'années d'exercice – ancienneté dans l'établissement	
Thème 2 : L'organisation du service.	Dégager les techniques de management déployées par les CPE dans l'organisation du service.	Composition du service (nombre d'AED, de service civique, d'AESH)	Profils d'équipe
		Temps accordé à la gestion d'équipe : nombre de réunions / entretiens individuels / formation / recrutement / absences AED, remplacements	Implication du CPE dans la gestion d'équipe
		Répartition des postes (EDT postés, rotation des postes...)	Équilibre dans la répartition du travail
		Formation des membres de l'équipe, (par le CPE ? Par les Pairs?)	Investissement du CPE dans la mission « repérer les besoins de formation » et « assurer la formation » des membres de l'équipe
		Turn-over dans	Stabilité de

		l'équipe,	l'équipe / comprendre les raisons des départs
		Outils de gestion (fiches de poste, entretiens individuels, grilles recrutement,...)	Usage ou non de protocoles propres à la vie scolaire pour faciliter le fonctionnement du service
Thème 3 : La relation d'autorité qu'entretiennent les acteurs.	Analyser la relation entre CPE et AED : le positionnement, la communication, la transmission des informations.	Accueil des nouveaux membres de l'équipe	Manière dont la relation s'initie entre les acteurs
		Présentation en tant que chef de service	Image que le CPE veut véhiculer/véhicule à travers la posture d'autorité employée
		Tutoiement / vouvoiement / Nom de famille / Prénom → raisons de ce choix	Proximité / prise de distance vis à vis de l'équipe
		Répartition des tâches : délégation ? / est ce qu'on délègue plus si les AED ont de l'ancienneté ?	Confiance accordée à l'équipe // Ancienneté influence ou non l'autonomie laissée à l'équipe
		Relation hiérarchique (rendre compte aux CPE) / **relation d'équipe** (travail complémentaire) : par ex, suivi de classes par AED / suivi des absences	Positionnement du CPE « au-dessus de l'équipe » ou « au sein de l'équipe »
		Parole des AED lors des réunions / prise en compte des problèmes soulevés / résolution de problème collective	Prise en compte de la parole des AED

		ou par CPE seul	
		Fréquence dans la communication (face à face / mail / téléphone)	Bonne communication ou au contraire évitement de la discussion (cohésion d'équipe / manque de liens) *(Sachant que cela dépend aussi de la configuration des lieux)*
		Transmission des informations par le CPE: comment ? Quels outils ? Transmission à un membre ou à tous les membres ?	Outils de communication employés par le CPE
		Transmission des informations par les AED : comment ? Quels outils ? Transmission à un membre ou à tous les membres ?	Outils de communication employés par les AED
Ouverture		Évolution des missions de CPE – Comment perçoivent-ils ce rôle de pilotage ? Une demande institutionnelle ou une volonté personnelle ? Une gestion d'équipe différente aujourd'hui ?	Impact ou non des demandes institutionnelles sur la gestion d'équipe au quotidien // évolution dans l'investissement de cette mission au fil de la carrière du CPE

Grille d'entretien AED

Thème	Objectif général	Questions	Ce que l'on cherche à dégager
Thème 1 : Talon sociologique.	Dégager le profil des personnes interrogées	Age	
		Sexe	
		Statut (titulaire, stagiaire, contractuel (pour CPE) – quotité service)	
		Nombre d'années d'exercice – ancienneté dans l'établissement	
Thème 2 : L'organisation du service.	Dégager les techniques de management déployées par les CPE dans l'organisation du service.	Composition du service (nombre d'AED, de service civique, d'AESH)	Profils d'équipe
		Temps accordé à la gestion d'équipe : nombre de réunions / entretiens individuels / formation / recrutement / absences AED, remplacements	Implication du CPE dans la gestion d'équipe
		Répartition des postes (EDT postés, rotation des postes...)	Équilibre dans la répartition du travail
		Formation des membres de l'équipe, (par le CPE ? Par les Pairs?)	Investissement du CPE dans la mission « repérer les besoins de formation » et « assurer la formation » des membres de l'équipe
		Turn-over dans	Stabilité de l'équipe /

		l'équipe,	comprendre les raisons des départs
		Outils de gestion (fiches de poste, entretiens individuels, grilles recrutement,...)	Usage ou non de protocoles propres à la vie scolaire pour faciliter le fonctionnement du service
Thème 3 : La relation d'autorité qu'entretiennent les acteurs.	Analyser la relation entre CPE et AED : le positionnement, la communication, la transmission des informations.	Accueil des nouveaux membres de l'équipe	Manière dont la relation s'initie entre les acteurs
		Présentation en tant que chef de service	Image que le CPE veut véhiculer/véhicule à travers la posture d'autorité employée
		Tutoiement / vouvoiement / Nom de famille / Prénom → raisons de ce choix	Proximité / prise de distance vis à vis de l'équipe
		Répartition des tâches : délégation ? / est ce qu'on délègue plus si les AED ont de l'ancienneté ?	Confiance accordée à l'équipe // Ancienneté influence ou non l'autonomie laissée à l'équipe
		Relation hiérarchique (rendre compte aux CPE) / **relation d'équipe** (travail complémentaire) : par ex, suivi de classes par AED / suivi des absences	Positionnement du CPE « au-dessus de l'équipe » ou « au sein de l'équipe »
		Parole des AED lors des réunions / prise en compte des problèmes soulevés / résolution de problème collective ou par CPE seul	Prise en compte de la parole des AED

		Fréquence dans la communication (face à face / mail / téléphone)	Bonne communication ou au contraire évitement de la discussion (cohésion d'équipe / manque de liens) *(Sachant que cela dépend aussi de la configuration des lieux)*
		Transmission des informations par le CPE: comment ? Quels outils ? Transmission à un membre ou à tous les membres ?	Outils de communication employés par le CPE
		Transmission des informations par les AED : comment ? Quels outils ? Transmission à un membre ou à tous les membres ?	Outils de communication employés par les AED

Annexe 3 – Retranscription des entretiens

1 - AED Manon (collège)

Entretien AED - Manon – Collège - 14min

***Peux-tu te présenter et présenter ton parcours en temps qu'assistante d'éducation* ?**

OK donc ben moi c'est Manon c'est ma troisième année en tant qu'AED au collège et euh j'ai pas fait d'autres établissements.

Alors selon toi comment est géré le service de vie scolaire ?

Euh il est pas mal basé sur euh la confiance c'est-à-dire que notre CPE est pas tout le temps derrière nous. Elle sait qu'on fait bien notre boulot donc elle nous laisse un peu voilà elle nous fait confiance et elle nous… Elle nous laisse gérer le quotidien, elle nous a laissé faire nos emplois du temps… Elle euh voilà… Et elle est là quand euh. Elle est plus en appui de... d'autorité face aux élèves, de… Voilà. Plus en appui que en… que vraiment en chef qui va nous donner des ordres et nous dire où on doit être et... Elle est plus dans la collaboration que dans le fait de donner des ordres. Voilà.

D'accord et en terme d'organisation du service donc tu disais que vous avez vous-même élaboré vos emplois du temps ?

Oui. Elle nous a laissé gérer en fonction des besoins et parce qu'elle savait que, on savait nous-mêmes où étaient les besoins à chaque période. Ouais à chaque créneau horaire. On savait où étaient les besoins du coup elle nous a laissé élaborer nous-mêmes et elle nous a même laissé proposer, par exemple on est passé... l'an dernier on était à deux temps plein, là on est passé à trois temps plein parce que… Parce que, un ancien AED de l'équipe avait proposé ce changement là et elle a été d'accord avec ça. Et elle nous a fait confiance là-dessus… Et...voilà Elle nous a laissé un peu… bah tester nos trucs quoi.

Ok. Et selon toi du coup comment est managée l'équipe ?

Bah comme je disais c'est plus de la collaboration que du… Que vraiment une hiérarchie de une CPE qui donne des ordres. On est plus collaborateurs qu'assistants, je sais pas si ça peut se dire comme ça mais moi je le ressens comme ça, en gros. On n'est pas à ses … on est pas vraiment à ses ordres enfin même si évidemment que c'est quand même notre chef. On bosse ensemble, en gros.

Alors est-ce qu'il y a des réunions d'équipe ? Et si oui comment se déroulent ces réunions ?

Il y en a très peu, parce qu'on prend pas le temps je pense de les mettre en place. Et… Comment elles se passent... Bah, en général c'est un peu un tour de table euh... on prépare nous d'abord une feuille avec des points à aborder. Des problèmes qu'il y a eu face à certains élèves ou face à certaines situations. Et on énumère tous ces problèmes là et puis on fait un peu un tour de table des ressentis de chacun. Et elle aussi de son côté elle peut avoir aussi préparé des points à aborder. C'est une discussion. C'est… pas informel mais on discute entre nous quoi. Mais il y a très peu de réunions.

D'accord. Comment s'est passée ta prise de poste dans l'établissement en tant que premier poste d'assistante d'éducation ? Je veux dire dans la relation CPE AED.

Bah après le fait que j'arrive en même temps qu'elle, parce que l'année où je suis arrivée elle aussi est arrivée, je pense qu'elle devait aussi elle prendre ses marques et... elle a… enfin… Après j'étais la seule nouvelle dans une équipe voilà donc… comment dire. Elle s'est pas vraiment occupée de moi mais je pense que parce qu'elle devait aussi prendre ses marques et

qu'elle avait autre chose à gérer, et que comme moi j'avais tous mes collègues qui pouvaient répondre à mes questions, je suis peut-être pas plus spécialement allée vers elle pour qu'elle m'aide dans ma prise de poste. Après peut-être que les nouveaux par exemple de cette année… ont pas vécu ça de la même façon puisqu'elle était déjà bien installée dans son poste et qu'elle a peut-être plus été à leur côté pour commencer le poste quoi.

Est-ce qu'il y a eu une formation par exemple pour l'équipe cette année où les années antérieures ?

Non. Mais là encore je pense que c'est parce qu'elle sait que on peut se... s'auto-former. Voilà.

Est-ce que tu peux me décrire la relation que tu entretiens avec la CPE ? La relation que vous entretenez au sein de l'équipe avec la CPE ?

Elle a pas mal évolué en trois ans du coup... Mais là, enfin cette année c'est une très bonne relation. Enfin c'est une confiance mutuelle c'est aussi après bon ça c'est après c'est avec la personnalité de chacun mais on rigole bien ensemble, enfin c'est décontracté comme... comme relation et… de confiance oui… On sait qu'on peut aller la voir pour tout. Et au contraire elle aussi et... réciproquement, elle vient aussi voilà nous transmettre toutes les infos qu'elle peut nous transmettre. Voilà. Après oui ça… Ça a évolué parce que je pense qu'au début il y avait plus de méfiance que ça. Voilà. Mais parce qu'elle venait d'arriver et que… enfin je pense. Voilà.

Est-ce que tu as déjà rencontré des problèmes sur le lieu de travail ? Si c'est le cas comment s'est positionnée la CPE ?

Des problèmes face à des élèves ? Ou à des parents ? Ou ce genre de chose ?

Ou avec des membres de l'équipe ? Avec des adultes de l'établissement ? Quand tu rencontres un problème est-ce que tu sollicites la CPE ? Si oui comment ?

Euh bah face à des adultes l'établissement non c'est jamais arrivé. Et face à… le seul problème que j'ai eu c'est face à un parent d'élève qui a été extrêmement désagréable avec moi au téléphone et c'était un jour où elle ne travaillait pas. Donc pour le coup j'étais allée voir directement le principal. C'est pas un bon exemple. Rires. Sinon je serais allée la voir évidemment mais bon elle n'était pas là donc…. voilà.

Ok. Comment se passe la transmission d'informations entre vie scolaire et CPE, selon toi ?

De quelle manière ou... ?

Selon toi, comment... Ça rejoint l'organisation du service… de quelle manière vous transmettez les informations et entre CPE et l'équipe de vie scolaire ?

Bah quand elle est arrivée la première année elle avait mis en place un petit cahier de transmission des infos, ce qui n'a pas du tout fonctionné. Elle a réitéré l'an dernier, mais ça n'a toujours pas fonctionné parce que en fait personne ne prenait le temps de… Ni elle ni nous d'écrire des trucs dedans. Donc c'est à l'oral, en fait elle passe… Elle passe dans le bureau. Des fois c'est… à chaud parce qu'elle vient d'apprendre un truc et que… et que c'est très important donc elle nous le dit sur le moment. Et puis pour ce qui est un peu plus… un peu moins urgent, elle passe quand elle a un moment et après entre nous, parce qu'évidemment tout le monde n'est pas au bureau à l'instant T, après entre nous on se transmet les infos pareil de vive voix. Et ce qui est vraiment important, on se le note dans un cahier. Voilà. Sinon c'est quand même beaucoup à l'oral.

OK. Est-ce qu'il y a eu un turn-over dans l'équipe sur les dernières années ? Sur tes trois ans d'expérience, est-ce que tu as constaté un turn-over au sein de l'équipe ? Et si oui comment s'est passé à chaque fois ce renouvellement d'équipe ?

Bah alors oui parce qu'il y a trois ans je suis arrivée j'étais la seule nouvelle et cette année je suis la seule... de l'équipe d'il y a trois ans donc pour le coup oui. Comment ça s'est passé… Bah très bien. Puisque à chaque fois les gens se sont très bien intégrés. On a les mêmes façons, je pense que bah après le recrutement y est pas pour rien non plus, on a plus ou moins les mêmes façons de voir les choses, de travailler et de,… Ouais les mêmes…pas les mêmes personnalités mais des choses qui font que dans toutes nos personnalités ça... ça colle bien donc il y a pas de raison que… À chaque fois ça s'est super bien passé quoi. Donc voilà et après je sais pas si j'extrapole un peu ta question mais c'est pas du turn-over dû à la CPE par exemple. C'est pas des gens qui seraient partis parce que... parce que ça se passait mal ou voilà. C'est vraiment des gens qui sont partis vers d'autres horizons. Rires.

OK eh bien merci beaucoup.

Euh juste pour revenir sur les emplois du temps, sur cette mission là qui vous a été confiée, comment tu perçois ça ?

Du coup le fait d'avoir fait les emplois du temps nous-même je trouve que ça… fait que certaines tâches très rébarbatives … on est on les vit mieux, entre guillemets, parce qu'elles nous sont pas imposées, toujours entre guillemets, par la CPE mais c'est nous qui avons fait nous-mêmes les emplois du temps et… bon c'est bête hein parce que c'est des choses voilà… Que ce soit elle qui ait fait les emplois du temps ou nous, la journée se serait... se serait déroulée plus ou moins de la même façon mais le fait de l'avoir fait nous-mêmes… je trouve que ça… enfin moi je le perçois pas de la même... c'est moins une contrainte parce que… parce que voilà on a décidé nous-mêmes que, à cette heure là, on ferait une heure de perm ou...

Et alors ça du coup ça a été validé par tous lors d'une réunion commune ?

Non parce que du coup on a… on a fait les entretiens, non les emplois du temps pendant les journées administratives début de l'été dernier pour qu'ils soient prêts pour la rentrée pour pas perdre de temps donc en fait ils ont été validés que par les quatre personnes de l'année dernière qui restaient dans l'équipe actuelle. Donc les trois… oui les trois nouveaux l'ont... Après évidemment qu'on leur en a parlé et que ça a été… Les emplois du temps ont évolué aussi en fonction des contraintes des nouveaux puisqu'on ne pouvait pas savoir... il y en a un qui est étudiant évidemment qu'on a modulé son emploi du temps en fonction de ça. Et qu'on en a... Voilà on leur a bien dit que rien n'était figé sur le papier que… que c'était aussi voilà c'était une proposition. Mais bon ils l'ont… Mis à part voilà les contraintes de chacun… Dans l'idée ils ont tout à fait validé les emplois du temps.

Comment s'est déroulée la réunion de rentrée de cette année ? Si tu t'en souviens…

La réunion que avec la CPE ?

La réunion de rentrée oui avec l'équipe de vie scolaire et la CPE ?

Ça a été une présentation… Alors après bon ce qui est un peu bizarre dans l'équipe et c'est que dans les trois… dans les trois nouveaux qui sont arrivés cette année, vraiment à la rentrée... alors déjà ils étaient que deux parce qu'il y en a une qui n'est jamais arrivée et dans les deux qui sont arrivés, il y en a un qui est parti, parce que finalement et ça collait pas avec ces trucs à côté et etc. Donc en fait il n'y en a qu'une nouvelle qui était vraiment présente à la réunion de rentrée et bah voilà… Ça a été présentation des uns et des autres. La CPE a ré-abordé des petits points sur comment on devait se positionner face aux élèves… quelle punition … comment se mettait en place une punition… Est-ce que nous on devait prendre certaines décisions ou est-ce qu'on devait en référer à elle et voilà comment ça se passait en fonction de la gravité et de chaque… Elle avait fait une grille un peu de... comment dire… de ouais,

quelle punition, voilà bref. Voilà après ça a été une discussion… de mémoire c'était pas très long comme réunion parce qu'on avait pas trop le temps. Après on est vite passé à préparer des choses pour la rentrée faire des piles de carnets… voilà.

OK très bien bah merci beaucoup.

2 - AED Léa (collège)

Entretien AED – Léa - 13 min - (collège)

Depuis combien de temps es-tu assistante d'éducation ?

Depuis fin août 2019 donc ça va faire… Trois mois, oui trois mois.

Est-ce que tu as fait d'autres établissements avant ?

Non c'est le premier... que je fais.

Selon toi comment est géré le service de vie scolaire ?

Mmh... alors je dirais qu'il est pas forcément géré, au sens traditionnel du terme, parce que… Enfin... après bon j'ai travaillé dans le privé donc forcément la... la fonction de manager est différente enfin les attendus sont différents, mais c'est vrai qu'on est en... bah je dirais quasiment en totale autonomie. Audrey on la voit... assez... enfin on la voit pas régulièrement du tout… elle donne... par exemple elle peut nous amener des choses à faire mais pour la dépanner mais elle nous donne pas d'ordre, enfin… elle, mais même si elle nous donne pas forcément de ligne enfin on fait nos plannings, on s'organise vraiment entre nous. Donc on se réfère à elle quand on a une situation ou un problème, mais là encore en fait… c'est aussi assez rare parce que là il y a d'abord l'équipe à qui on en parle et... et donc souvent ça se règle d'abord avec l'équipe. Donc... Je dirais qu'on est pas mal en autonomie. Après si elle a plus un rôle peut-être de… de conseils, de… comment dire, un peu de parachute. Enfin si on a un problème on sait qu'elle est là on peut aller la voir... mais… non non elle n'a pas du tout une gestion ferme ou même présente... enfin à mon sens.

Comment est managée l'équipe selon toi ?

Alors pour moi Audrey elle cherche à nous responsabiliser, donc elle a vraiment un management… bah, de délégation. Elle fait confiance, elle se repose beaucoup sur... nous, donc... ouais c'est aussi un management très bienveillant. Elle est beaucoup dans l'écoute, dans l'empathie, je dirais. Et puis… oui voilà. Elle cherche à se mettre à égalité souvent. À nous dire voilà on est collègues… enfin elle n'a jamais eu un management agressif où vraiment elle mettait des… où elle faisait... enfin où elle mettait la hiérarchie en avant en disant voilà moi je suis votre responsable, c'est pas du tout ça. Elle a vraiment un management ouais plus dans l'égalité... l'empathie, la bienveillance et puis ... ouais elle cherche à nous responsabiliser.

Est-ce que tu peux me décrire la relation que tu entretiens avec la CPE ?

Elle est… elle est pas très suivie. Bah honnêtement ça peut m'arriver de… Je suis en train de réfléchir là mais... de juste lui dire bonjour le matin, par exemple, et de pas la voir de la journée, ou juste de la croiser "ça va" "oui ça va"... donc la relation oui elle n'est pas très nourrie ou très suivie, mais par contre je sais que si j'ai une question ou si je vais dans son bureau, elle est là elle va discuter elle va m'écouter elle va m'aider. Donc… c'est plus une relation ouais de… je dirais de confiance. Mais… oui c'est pas très suivi ou très profond…

Comment s'est passée ta prise de poste dans la relation à la CPE ?

Avec Audrey ? Bah là encore… Rire. Elle n'a pas géré grand-chose. Bah par exemple… Elle m'a jamais fait visiter l'établissement… En fait elle m'a demandé, parce que je n'avais eu aucune information sur les dates de rentrée ou quoi, même de contrat, enfin je savais pas si j'étais prise, elle m'avait dit oui mais comme j'ai pas eu de nouvelles pendant trois mois après je me suis dit bon bah… si ça se trouve je le suis pas. Et comme la rentrée approchait, dès que le collège a ouvert je suis venu et… donc je l'ai vue le lundi 26 août quelque chose comme ça. Donc elle m'a dit "bah oui oui c'est vrai… Les contrats y'a des problèmes" enfin je sais pas quoi. Elle me fait "est-ce que tu veux revenir mercredi parce que du coup Benjamin sera là", donc c'est un autre AED, "comme ça tu pourras rencontrer Benjamin". Donc… Je lui fais "bon bah oui OK". Et en fait le mercredi je suis revenue et… voilà elle m'a présentée, elle m'a dit "Benjamin, Léa" et puis elle m'a laissée avec Benjamin qui devait... je pense il a dû se dire (rires) "merde pourquoi on me refile Léa dans les pattes comme ça". Et du coup ouais c'est moi qui ai demandé à Benjamin bah... de visiter le collège parce que je me sentais trop mal d'arriver avant les élèves, et fin... en même temps que les élèves et de me dire bah... non je ne sais pas où est cette salle, je ne sais pas de quoi tu parles. Donc c'est Benjamin qui m'a fait visiter le collège et, c'est lui qui… Pareil enfin pour Pronote c'est Benjamin et Manon qui m'ont montré. Pour les missions c'est eux qui nous ont tout expliqué les premiers jours et… non Audrey, honnêtement elle n'a pas géré grand-chose de l'arrivée ou quoi. Donc quand tu vois elle nous croisait "ça va, ça se passe bien ?", donc voilà je lui dis "oui… enfin ça va". Et puis ça allait pas plus loin que ça quoi.

OK. Lorsque tu rencontres des difficultés sur le lieu de travail, peu importe quels types de difficultés, si tu en as rencontré en tout cas, comment s'est positionnée la CPE ?

Bah toujours dans l'écoute... de notre côté. Enfin on sent qu'elle est... qu'elle sera là pour nous. Ça par contre j'ai aucun doute là-dessus. Quoi qu'il se passe, elle sera là pour son équipe, elle est prête à.. à nous défendre...à nous conseiller. Là comme ça… bah c'était pas tellement une difficulté, mais j'ai eu des élèves de sixième qui sont venus se plaindre que des troisièmes leur faisaient des olives, enfin leur tenaient des propos obscènes enfin… l'histoire était très bizarre et puis il y avait 30 000 intervenants, enfin... mais, je sais pas ça m'a fait… enfin voir la petite sixième en pleurs, À dire oui ils ont des propos obscènes, enfin ils m'ont touchée, ça m'a un peu retournée. Et du coup je suis directement allée lui en parler, et en fait elle a été, oui elle a été vachement présente… Enfin elle a tout de suite pris le problème et surtout enfin… Elle est très dans la… reconnaissance. Donc elle va te dire "là t'as bien agi" ou… bah "Là c'est bien ce que t'as fait"… donc… donc non en cas de difficulté oui, je... j'irai sans hésiter la voir... je sais qu'elle sera là.

OK. En terme de transmission d'informations, comment vous fonctionnez du coup pour communiquer entre CPE et AED ?

Eh ben... c'est oralement. Audrey vient dans le bureau. Elle transmet donc soit… une consigne, soit une nouvelle règle ou... ou du travail à faire aux personnes qui sont de bureau. Et après c'est à nous entre nous on a un cahier de liaison, entre AED, donc c'est à nous de noter, et puis bah si on a des élèves qui viennent, on a une question, c'est noté dans le cahier. Généralement. Sinon on pose la question et on a l'information ou pas. Rires.

OK. Et est-ce qu'il y a déjà eu des problèmes au sein de l'équipe et si il y en a eu comment s'est positionnée la CPE ?

Ben moi depuis que je suis là non. Il y a jamais eu de problème au sein de l'équipe. J'essaye de réfléchir là… non il y a eu des tensions mais alors pas au sein de l'équipe, mais il y a eu des tensions à un moment parce que la période était un peu compliquée enfin… ça... oui il y avait des tensions après, un peu au niveau des profs, de nous, c'est pour ça qu'il y a eu une heure syndicale et après on a fait, on a demandé, en fait et bah voilà quand il y a eu des tensions on

a demandé une réunion de vie scolaire et Audrey elle a été hyper ouverte... Enfin elle a tout de suite accepté, elle a reconnu le bien-fondé. Pendant la réunion voilà enfin… on sent qu'elle cherche vraiment... non, elle cherche vraiment par contre à créer… Voilà une cohésion d'équipe, un… ça lui tient à cœur donc… Mais c'est vrai que j'ai jamais été confrontée à des problèmes dans l'équipe donc je…

Tu parlais des réunions est-ce qu'il y en a eu donc, depuis le début de l'année ?

Alors on en a eu... deux depuis le début de l'année. On en a eu une le jour de la pré rentrée. Mais à ce moment-là… Elle a pas duré très longtemps. Et en fait à ce moment-là il y avait que Luc et moi qui étions nouveau. Donc ça a plus été une réunion ... "Bon bah voilà il y a ça, ça et ça à faire, il va falloir se dispatcher comme ça comme ça". Et ensuite on n'en a eu une autre il y a… juste avant les vacances donc il y a deux… deux trois semaines, enfin non un mois maintenant... bah justement en fait, des tensions un peu dans le collège que je te disais, beaucoup d'incivilités, enfin beaucoup de… enfin, un climat un peu… un peu particulier. Et… ça c'est.. voilà donc nous on avait fait une liste entre nous de… de choses qui nous gênaient ou de points qu'on voulait éclaircir… et en fait, bah comme je te dis elle a été hyper ouverte à l'idée, voilà pendant la réunion on a avancé… et en fait c'est ça, c'est que Audrey elle part du postulat que si on… alors enfin le mot c'est pas réclamer mais, si on avance une idée, bah là on pense que ça devrait marcher comme ça. Ce qui est hyper agréable avec Audrey, c'est qu'en fait elle part du postulat que comme on... enfin on sait de quoi on parle parce que c'est ce qu'on fait au quotidien et que du coup elle va pas réfléchir, elle va dire "bah si vous pensez que c'est comme ça on peut mettre ça en place", enfin si c'est possible et que voilà, elle va tout de suite dire "bah moi je vous fais confiance, vous savez ce qui est mieux pour vous et pour votre travail" donc… oui. Donc ça c'est hyper agréable. Donc la réunion s'est… s'est bien passée. On a pu exposer tous nos points et puis avancer sur les questions qu'on avait donc... donc voilà.

Ok très bien. Comment tu perçois le fait d'avoir fait les emplois du temps ?

Bah… Les arguments que Audrey a avancés et en fait… en même temps qu'elle me le disait je me suis dit bah c'est vrai que c'est… c'est hyper juste et au final... ce qu'elle me disait, enfin… tant que en fait, il y a suffisamment de monde sur les temps forts et puis que... ça... ça roule, elle elle me dit bah vous avez une vie, enfin en fait c'est… c'est encore une fois c'est votre quotidien. Donc c'est vous qui savez le mieux enfin, qui savez le mieux ce qui peut vous arranger ou pas… et... je trouve que c'est aussi hyper intéressant de pouvoir faire ça. Bah alors là pour le coup ça te responsabilise vraiment parce que... ça te permet toi de pouvoir… comment dire, un peu créer ton quotidien, et puis… au final… Enfin, moi je trouve que c'est vachement intéressant même de pouvoir se… se répartir les tâches. Je trouve qu'on se répartit même peut-être les tâches de manière plus équitable que si c'était quelqu'un d'extérieur qui le faisait. Parce que comme là on le crée tous ensemble, bah on cherche à atteindre une équité et puis surtout c'est une bonne entente. Il y en a qui vont préférer telle tâche, d'autres… certaines. Donc, en fait, en bonne intelligence, ça crée une cohésion d'équipe parce que "ah bah tiens tu préfères ça on va s'arranger" enfin moi je sais que du coup voilà ça… ça a créé des petits liens, bah tiens prends mon bureau, je te prends ton réfectoire, je préfère ça. Donc, non non… moi honnêtement je trouve que ce système il est hyper intéressant et puis… bah déjà d'une on n'a pas à se plaindre parce que c'est nous qui l'avons fait (rires) et ... puis… j'ai vraiment vu la… la pertinence en fait, moi ça me paraît logique en fait, enfin c'est notre journée… Autant la faire de la manière qui nous paraît le plus sensé et… le plus agréable pour nous. Donc pour moi les deux côtés sont gagnants. Puis même Audrey elle, que ce soit Paul, Karine ou Manon au portail elle s'en fiche, tant que le portail est ouvert. Donc dans le fond... ça paraît même plus logique que ce soit les personnes qui fassent leur propre… leur propre

journée, dans le fond.

Super merci beaucoup.

De rien.

3 - CPE Audrey Poll (collège)

Entretien Audrey Poll - CPE - 26min - (collège)

Avez-vous déjà pris en charge la responsabilité de la gestion de vie scolaire ? Sinon, pour quelle raison ? Si oui, comment faites-vous ?

Oui j'ai forcément pris la responsabilité d'équipe vie scolaire, on le fait tout le temps en fait. Et comment je fais ? C'est-à-dire c'est quoi la question ?

Comment faites-vous lorsque que vous avez la responsabilité de l'équipe de vie scolaire ?

Comment moi j'appréhende les choses ?

Oui.

Alors moi, moi en fait je suis pas très... j'ai toujours laissé, j'ai délégué… Bon j'assume mon rôle de CPE mais… je ne suis pas directive. Voilà, je ne peux pas être comme ça. Donc en fait une fois que j'ai donné un cadre… un cadre de fonctionnement avec un… un projet entre guillemets de vie scolaire... un état d'esprit on va dire, et puis des contraintes matérielles et des contraintes aussi liées à… à l'organisation… à l'établissement, etc... je… je donne un... je donne les besoins et après j'ai toujours laissé aux surveillants, aux assistants d'éducation le choix de leur emploi du temps, leur organisation après entre eux. Voilà. Parce que je… je pense que c'est aussi dès... dès lors que on fait... enfin c'est tout de suite de donner… établir une relation de confiance en fait… et un état d'esprit… dans l'équipe de ben de... convivial en même temps que responsable hein mais voilà. Et puis parce que j'ai… je pense que il faut aussi laisser à chacun… Prendre sa liberté, sa responsabilité pour qu'on ait des gens aussi impliqués. Sinon... la directivité moi ça me convient pas du tout.

D'accord. Et donc tu disais tu as toujours fonctionné comme ça ?

Oui, j'ai toujours fonctionné comme ça.

Et pouvez-vous me décrire le type de gestion que vous employez au quotidien ? Donc par exemple, en partant sur une journée type, le type de gestion d'équipe au quotidien.

Bah moi en fait, je les gère pas au quotidien parce que l'état d'esprit… La gestion au quotidien c'est d'être là, et d'être présent, de travailler ensemble en fait mais dès lors qu'ils ont pris chacun… dès lors que l'équipe vie scolaire a pris la mesure de ses responsabilités et de ses… la prise en charge qu'elle a… à faire concernant la vie scolaire ça tourne quoi donc je suis pas… Il n'y a pas de gestion au quotidien. Pas de gestion… la gestion elle est… elle est... on va dire... d'état d'esprit, elle est annuelle, elle est régulièrement dans les échanges enfin voilà, Il n'y a pas une gestion quotidienne où je viens où je fais un planning, ah non, non non non. Je suis pas du tout… C'est pas comme ça que je peux travailler. Et puis je pense que c'est… Je sais qu'il y a des collègues qui travaillent comme ça, mais moi je laisse la... Je laisse les gens en fait, j'ai envie de laisser, et ça fonctionne bien en fait voilà, moi je suis contente en fait. Rires.

Comment envisagez-vous la régulation au sein de l'équipe ? Régulation entendre dans le sens harmonisation des pratiques.

Bah en fait c'est dans la discussion, assez ponctuelle ou une réunion...Quand il y a besoin, bon c'est pas toujours facile à faire mais voilà, répondre à une réunion, faire aussi la médiation entre la direction et… la vie scolaire enfin, les AED. D'un côté comme de l'autre hein, servir beaucoup de… de médiateur en fait. Avoir une posture de médiateur… ça veut dire aussi… ça veut pas dire non plus ne pas se positionner mais... faire en sorte que tout le monde y trouve son compte quand même, voilà. Être à l'écoute de la vie scolaire surtout parce que la vie scolaire c'est quand même… faut en prendre soin. Donc… j'ai souvent je… je les écoute aussi… je fais remonter leurs inquiétudes, leurs souhaits. J'espère aussi pouvoir être présente pour eux quand… quand ils sont dans le questionnement. Par rapport aux élèves aussi je… j'essaye d'être présente et… d'être présente… de pas les laisser dans l'attente d'une réponse ou d'un… concernant une situation d'élève, ou une bagarre, des choses comme ça, d'être réactive… Voilà. C'est complet ça ?

Ah bah de toute façon c'est très complet... en fait justement c'est intéressant… d'analyser toutes les postures... (porte s'ouvre). ***Et donc tu disais, les moments de régulation, plutôt informels, plutôt formels ?***

Informels.

Ok.

Et puis, je les laisse par exemple l'année dernière ils ont fait… ils étaient impliqués, l'équipe était … comme tu as pu, tu l'as su toi-même, l'équipe a été renouvelée l'année dernière, elle a un peu été reprise à ma sauce en fait, entre guillemets. Moi ça m'a voilà, donc ... c'est plus intéressant, enfin c'était une année de transition la première année, et… du coup bah... ils ont pris la part de … ils ont pris leur place et… ils ont fait des propositions…d'organisation autres… voilà. Et du coup... bah je les ai entendus. Après ça mérite d'en discuter, mais dès lors que se pose des questions bah… J'estime que c'est des questions pertinentes et s'ils font des propositions c'est aussi pour eux mais aussi pour l'établissement, c'est toujours… dans l'intérêt de tout le monde donc… voilà je fonctionne aussi comme ça. De toute façon je suis obligée aussi de m'appuyer sur une équipe vie scolaire qui tourne parce que avec ici 800 élèves et... je peux pas être… j'imagine que c'est différent quand il y a 300 élèves et que la CPE elle est à côté des CPE (des AED) mais moi je suis loin, j'ai forcément besoin de leur faire confiance et qu'ils me fassent confiance. C'est basé sur la confiance en fait.

Comment envisagez-vous la délégation de tâches à l'équipe de vie scolaire ? Délégation de tâches spécifiques...

Si on leur demande quelque chose ? Bah déjà que je ne ferai jamais de façon directive quelque chose donc si il y avait une tâche et, je leur demande s'ils sont intéressés, si un professeur aussi veut les solliciter et bah, je leur demande, je leur dis d'aller leur demander s'ils sont intéressés eux-mêmes, … Et puis s'ils sont intéressés ça fonctionne quoi. Mais je vais pas… je vais pas... faire sans… sans, sans... sans demander leur approbation, leur intérêt, enfin voilà. Après il y a des choses qui sont… qui sont pas discutables c'est vrai, mais là bah... quand c'est pas discutable tout le monde... c'est tellement pas discutable que personne ne discute, et tout le monde comprend que c'est bien dans le travail de chacun. Quand le projet de vie scolaire, quand l'organisation est… est comprise, et les, ... les, voilà. Il n'y a pas de souci.

Est-ce que le nombre d'années d'expérience a une influence sur le fait de déléguer ou non selon vous ?

Le nombre d'années d'expérience ? Non. Non je n'ai pas changé à ce niveau là.

Alors oui, pardon je me suis mal exprimée, le nombre d'années d'expérience d'un AED, d'un assistant d'éducation ? Son expérience à lui... pardon.

Alors son expérience à lui…

Va influencer le fait de lui déléguer des tâches ou non ?

Bah pas forcément. Ça dépend des personnalités. Après on a… là, on a un jeune surveillant et qui est arrivé cette année qui est super… qui… qui n'a que 20 ans ou 21 ans mais qui est tellement impliqué, il n'est pourtant qu'à mi-temps mais lui bah tout de suite… voilà, l'exemple il n'y a pas besoin d'ancienneté pour… il est tellement dedans. Après… ce qui peut changer les surveillants c'est surtout la prise de conscience de… il y en a qui vont arriver peut-être un peu… moins impliqués, puis finalement l'équipe... va les impliquer en fait. Donc c'est peut-être plutôt ça. c'est la confiance en fait. C'est pas… enfin tu sais très bien, et il y a des assistants d'éducation qui sont là depuis quelques, qui peuvent être là cinq ans et puis au bout de cinq ans il, il n'auront pas changé. Et un qui arrive au bout d'un an et, même pas au bout de quatre, trois, deux mois, il est… C'est une question de personnalité en fait, plus que de... d'ancienneté. Mais c'est vrai qu'on peut accompagner un assistant d'éducation pour évoluer. Mais quand le recrutement est bon… ça fonctionne. Après on peut se planter hein.

Alors justement, pour enchaîner, si vous rencontrez un problème avec un assistant d'éducation, que se passe-t-il ?

Bah déjà… J'en ai pas. Rires. j'en ai pas cette année en fait, c'est difficile… bah… on essaye de discuter… Bah déjà ça dépend quel genre de problème c'est, bah je parle individuellement déjà avec, voilà, chose que j'ai pu ne pas faire à une époque… C'était très maladroit de faire comme ça et même si ça partait d'un bon sentiment pour avoir une cohésion d'équipe c'était de parler à l'équipe, mais c'est surtout pas à faire ça, on prend la personne individuellement. Après si d'autres personnes nous en parlent aussi comme… L'année dernière on avait un surveillant trop jeune qui était là, qui a... Le midi bon bah les assistants d'éducation se sont sentis assez bien pour en parler donc après ben… mais on fait avec un peu son… son relationnel, son intuition. Après la personne bah il faut la recevoir… faut lui dire que… On se pose des questions… que… qu'elle nous préoccupe… voilà, comment on peut faire pour… puis... qu'elle s'exprime aussi. Après bah ça dépend si la personne est prête à être aidée ou si la personne est dans le déni, c'est compliqué. Alors dans ce cas là ben on espère qu'une chose c'est qu'elle parte. Des fois… hein tu te souviens. Rires. Avec... bah voilà. C'est difficile hein… Surtout nous on peut pas rentrer dans un conflit… dans une, voilà dans une… relation un peu... d'acharnement entre guillemets, il faut être très délicat quand même. Faut faire les choses avec délicatesse, voilà. C'est ce que… je le suis peut-être pas tout le temps mais c'est ce que j'essaye d'être, de faire en fait. Après il y en a qui sont… alors normalement, la règle c'est qu'on fait un entretien, on en parle une fois, deux fois, et puis si la personne comprend pas et ben on la reçoit et là on lui fait un petit écrit puis elle signe, ça c'est comme ça que ça doit se passer. Puis on se fait aussi aider de la... la direction. Ça c'est important bien sûr quand on a, oui c'est une notion très importante aussi. Quand on a confiance en sa direction puis quand ça se passe bien bah, on partage de toute façon la direction voit très bien aussi quand ça fonctionne pas et, ils ont l'œil aussi donc… voilà on travaille ensemble aussi. Mais j'ai pas… j'ai pas trop d'expérience en fait… d'expérience comme ça en fait. Non il faut en parler en fait, moi je… j'essaye d'être diplomate quoi. Je crois qu'il faut… enfin… On est dans une période ou le management vraiment ça craint quoi, et que faut... pas hésiter à apporter sa touche personnelle et pas être dans des schémas en fait. Donc moi c'est ce que je dis… je crois que c'est toujours ce que j'ai dit et puis je le dis encore plus maintenant et ça a encore plus de… d'impact je crois, c'est que une équipe est cohérente dans la mesure où chacun fait avec ce qu'il est et avec des qualités qu'il a. On n'a pas à... Moi je leur dis ça, on n'a pas à être... comme son collègue. Si son collègue est… est très sévère et et… a une posture plutôt d'autorité…et que… Nous on s'y retrouve pas, on est pas à l'aise dans cette posture là mais

qu'on est plus dans une posture… plus souple d'écoute et tout ça, et bah moi ça me contrarie pas que chacun fasse avec ce qu'il est. Parce que du coup on a une équipe avec plein de qualités selon… qui… qui a une mosaïque de qualités, de… de personnes, d'assistants d'éducations, et donc du coup on a une équipe vachement homogène en fait et… et chacun se sent respecté , Peut trouver sa place en fait. Tu vois ce que je veux dire ?

Oui oui complètement.

Et puis… Qui sont les premiers gagnants ? Bah c'est l'équipe de vie scolaire mais aussi c'est surtout les élèves. Voilà. Et c'est ce que je disais aux élèves aussi dans le cadre de la préparation des conseils de classe là, les petits sixième disaient il y a des professeurs qui sont très sévères puis d'autres qui sont, laissent bavarder, je dis oui mais tant mieux en fait. Tant mieux, on n'est pas… sinon c'est… on peut se poser des questions quoi. De l'autoritarisme...

Oui et puis tout ne parle pas…

Voilà.

Enfin, chaque manière d'être justement ne touche pas… Chacun et tout le monde...

Tout à fait

...et du coup en fait la pluralité des profils et des postures au final, enfin je pense...peuvent toucher plus.

Oui tout à fait voilà. Et on est un bon éducateur, si on est comme on est, voilà. Parce que… en tant que… on va... on va être bien dans sa peau déjà, on va... on va se sentir cohérent, on va se sentir… solide dans ses arguments dans sa posture, et donc inévitablement la posture est bonne et le jeune, il sent que la posture est claire quelle qu' elle soit en fait. Je vois ici il y a des surveillants qui sont plus dans l'humour, ben... ça marche quoi, il y a des élèves qui auront besoin, ils vont sympathiser plus avec lui, il y en a d'autres ils ont besoin de trucs carrés ou… d'autres qui sont plus dans l'écoute ou le côté un peu social, bon ben… et inévitablement ces élèves là vont aller vers cette personne là parce que… ils le sentent et ils vont se le dire et tout. Donc... donc je pense que chacun du coup y trouve son compte. Même en tant que CPE, faut être libre en fait. Et je pense que dans le management c'est vachement important, ça devrait être comme ça partout en fait. Mais... c'est pas du tout dans l'ère du temps mais bon c'est peut-être quelque chose à faire évoluer. Je dis pas que je suis… je dis pas que je suis... avant-gardiste mais bon ben moi je crois qu'il faut mettre beaucoup d'humanité dans la gestion... voila. Donc ça avance, on voit bien qu'on est un bon établissement, on n'est pas mal comme, on est comme ça aussi hein. Après c'est aussi, ça dépend de l'établissement, des, des... voilà ici on a un bon esprit. Mais quoi qu'il en soit moi je... je pense que c'est comme ça que je pense pouvoir bien faire mon travail au niveau de la vie scolaire, et au niveau de la gestion de la vie scolaire.

Alors du coup, pour revenir sur les éventuels problèmes rencontrés, si par exemple il arrive un problème entre deux assistants d'éducation, comment toi tu te positionnes ? Si ça arrive…

Ça m'est pas arrivé en fait. Je crois pas que ça m'est arrivé même dans... De toute façon faut pas prendre parti déjà, si ça m'est arrivé des... mais c'était pas des équipes que,... c'était quand j'étais dans un autre établissement où moi je... faut se méfier de toute façon. Faut surtout pas rentrer dans ce, dans… et prendre parti. Après faut servir de médiateur quoi, c'est toujours pareil hein. Et puis il y a... il y a peut être des personnalités plus difficiles que d'autres donc il faut… faut… faut essayer de faire comprendre les choses mais… il faut surtout pas faire l'avocat, ni de l'un ni de l'autre et voilà. Et ça ça va de soi en fait tu sais… c'est comme partout en fait. Sinon on est… c'est malsain. C'est pas de la vie scolaire en fait. C'est aussi par rapport

à des élèves enfin c'est… on peut pas prendre parti. Professionnellement… même si on a une idée... enfin on peut protéger, voilà. Faut protéger les uns et les autres et puis si il y a des personnalités complexes bon ben à un moment donné il faut peut-être dire les choses aussi mais en tout cas pas en montant les uns contre les autres ou en… bon tu comprends, ce que je veux te dire.

Comment procèdes tu pour le recrutement ?

Alors j'ai… une extrême liberté ici c'est que je le fais toute seule. Et j'espère bien que ça va continuer. Donc moi en fait ben c'est un peu… un peu… ça m'appartient hein. Moi je vois les personnes et c'est un peu spontané en fait, j'écoute beaucoup mon intuition. Alors en fait, comment je fais ? Bah je… bon ben déjà je vois les CV, je vois un peu les profils, j'ai toujours besoin de... de profils…diversifiés… qui sont intéressants. Après… et on sent… on sent bien... les CV… Si c'est bateau ou si c'est voilà, bon après c'est une approche qu'on améliore. Et puis lors de l'entretien et bien… ben j'observe un peu la personne, d'abord je la laisse se présenter, bon y'a pas… c'est pas très… didactique mon truc hein, puis après je lui parle du… je lui parle aussi… je vois si elle s'est intéressée à l'établissement, si elle a pris le soin de le faire ça c'est important, donc si elle a été un peu sur pronote si elle a vu un petit peu... donc ça permet surtout de voir si elle a compris le système scolaire en fait, et si… voilà, je veille aussi à son… si elle s'exprime bien, si elle est… bah en même temps je peux être aussi… cool hein, je suis pas.. (rires) il y a des personnes qui peuvent être intimidées et mais en général, non voilà. Et après moi je lui parle de ce que j'attends d'elle en fait, dans un établissement comme le nôtre, voilà, je lui parle de la vie scolaire, ce qu'on attend, ce qui est... moi de mon rôle et tout puis souvent s'en suit… un débat, et puis je lui dis ce que je viens de dire aussi que on a besoin de personnalités... affirmées mais… et puis différentes. Puis finalement en discutant comme ça, ben je… J'observe et puis je sens ou pas la personne en fait. Et il m'arrive même de dire assez spontanément… ben à la fin de l'entretien, c'est bon. J'ai pas de gêne à faire ça. Ou de dire… il y en a deux qui ont été comme ça, ils allaient à G. après, bah allez à G. mais pour moi... c'est bon sinon donc… et je… je fais un peu comme ça. J'écoute… alors je suis pas toute jeune et ... j'ai compris que j'avais une bonne intuition. Donc je voudrais surtout pas… parce que... faire à deux ou trois c'est pas... c'est pas bien en fait, parce que on peut... on va écouter le collègue ou si c'est un chef de… un chef d'établissement et tout ça, ça me barbe un peu moi. Donc je préfère faire toute seule, j'espère que je garderai cette autonomie là. Voilà. Ben du coup, je trouve que depuis deux ans là… je suis contente. Bah moi j'ai le sentiment que... que ça se passe bien.

Et enfin, dernière question, un peu plus large... Comment percevez-vous le rôle de pilotage du service de vie scolaire ? À travers cette mission là en fait en tant que CPE.

Pilotage… Pilotage, qu'est-ce qu'on entend par pilotage ? Pilotage humain ? Ou technique ?

Comment vous, vous percevez le rôle de pilotage… Justement ça peut... on peut entendre justement ces deux versants là.

Bah je pense que j'ai... j'ai tout dit dans mes réponses en fait hein. Bah pilotage c'est … c'est être un pilote mais... laisser les commandes… pas avoir toutes les commandes en main quoi. Et... laisser beaucoup de commandes dans les… dans les… dans les mains des assistants d'éducation dès lors que on a établi une relation de confiance et que on sait qu'on a une équipe qui s'implique donc là il y a plus de problème, il y a plus de… voilà. Ouais ?

Très bien.

Par contre ce que je voulais dire aussi par exemple... on a quand même un accompagnement, enfin moi c'est aussi peut-être relatif à mon âge, parce que je suis maman de… et j'ai toujours considéré que j'avais un rôle… que j'étais surveillante aussi… Quand j'ai eu des surveillants à

l'époque du coup le statut de surveillant, et je pense qu'on a un rôle aussi d'accompagnement et d'écoute un peu de… auprès des assistants d'éducation. Donc des fois ça, il faut s'intéresser à eux, faut s'intéresser à leurs projets, à leur… individuellement ils ont besoin aussi de… faut admettre aussi qu'on a... qu'on a un rôle d'écoute envers eux. Des fois y en a indiv..., c'est marrant parce que souvent individuellement ils viennent me parler bon moi aussi je leur parle je suis pas… je me confie enfin je me confie je suis pas… on échange quoi. Sur notre vie ou sur, voilà ou, dans la mesure où c'est… et je le faisais pas du tout quand… Quand tu étais là parce que... j'étais un peu… un peu tendue je dois dire. J'arrivais, j'avais quand même été un peu tendue et puis je connaissais pas mais là maintenant que voilà bon, on est pas tout le temps en train de… on peut rigoler un peu, on peut… parler un peu de soi... les uns et les autres… on s'intéresse à la vie des uns et des autres sans rentrer dans… dans des choses trop… mais c'est important. C'est important aussi de connaître... de se connaître, de connaître… nos sensibilités et… je trouve que les surveillants, il y en a plein qui viennent me parler des fois... individuellement quoi, que ce soit.. je trouve assez à l'aise pour venir ici, ils voient pas... la CPE comme la posture d'autorité, enfin moi je m'inscris pas du tout là-dedans quoi, c'est pas du tout comme ça que je… je me retrouverai de toute façon, donc voilà.

Très bien bah merci beaucoup.

Voilà. Rires.

4 - AED Anna (lycée)

Entretien Anna - AED - 22min (lycée)

Alors je vais te demander de te présenter, savoir depuis combien de temps tu es assistante d'éducation dans cet établissement là, si tu l'as été auparavant dans d'autres établissements ?

Donc, euh, je m'appelle Anna, euh, j'ai 34 ans, je sais pas si ça rentrera dans les questions après mais euh… et ça fait… je suis là depuis septembre, et c'est la première fois.

D'accord, euh selon toi comment est géré le service de vie scolaire ?

Euh à quel niveau ?

C'est très large en fait, donc tu l'interprètes comme tu…

/Alors moi je suis surtout, je suis que… je suis que à l'internat, je suis pas là la journée.

D'accord

Donc en fait je fais un soir de bureau, où je gère euh, les parents, les mails...etc. quoi, et puis deux nuits, donc je sais pas si ça rentre vraiment dans la vie scolaire les nuits ?

Si complètement

Enfin je veux dire y'a pas beaucoup d'administratif à faire quoi, donc euh… de ce point de vue là, après euh, moi y'a plein de trucs, moi je suis pas d'accord du tout avec certaines… mais je pense on est plusieurs à pas être d'accord quoi, en terme de la position de base par rapport aux élèves. Notamment sur la surveillance des devoirs, euh… enfin je te dis des trucs, si tu veux que je…je détaille

Ah oui, oui complètement tu peux détailler

Parce que notamment ici, donc euh, il y a une des CPE en particulier que j'apprécie par ailleurs par rapport, pour d'autres côtés dans sa façon d'être avec les élèves mais qu'est en tout cas très à cheval sur le fait de surveiller le...les...quand les élèves font des perms en

chambre, et c'est des élèves qui sont en terminale qui sont quand même relativement autonomes, à mon sens, et on est censé passer dans les chambres les unes après les autres, pour vérifier qu'elles travaillent quoi, leur enlever leurs téléphones si elles travaillent pas, enfin ce que… ce qu'on fait pas parce que... Mais bon ça je trouve que c'est… enfin bon après c'est le lycée hein, mais c'est une vision qui ne va pas vers l'autonomisation des élèves. Et moi je trouve ça problématique, moi je travaille à la fac à côté, en plus c'est des élèves qui sont en terminale, qui vont aller à l'université après, qui savent pourquoi elles sont là a priori, qui veulent avoir le bac… Ça me semble un peu infantilisant et pas nécessaire quoi. Ça fonctionne ? (en parlant de l'enregistrement)

Ouais ouais ça fonctionne très bien

Donc voilà ça c'est un aspect que… que moi je trouve problématique et aussi même d'une manière générale, je pense que y'a… mais c'est collège/lycée en général je pense qu'on est aussi dans un rapport avec les élèves, où il faut faire attention, enfin, on suppose qu'ils vont faire une connerie donc il faut essayer de prévenir ce truc là… au lieu d'aller, enfin peut-être que je ne me rends pas compte hein, mais euh, au lieu d'aller vers quelque chose ou en fait euh, un peu plus de confiance quoi… Ou peut être je sais pas, changer les choses en amont, après pour… pour que les élèves soient pas dans ce truc, dans ce truc de répression et où ils vont du coup tirer sur la ficelle quoi… enfin voilà je sais pas si je suis claire quoi…

Et ça, donc tu sens ce positionnement là venant d'une CPE en particulier ou venant de tous les CPE de l'établissement ?

Je les connais pas trop les autres… pas sur ce point, je les connais sur d'autres choses, euh il y a certaines CPE, donc celle qui s'occupe de nos emplois du temps, donc là c'est plus en rapport employeur/ employés que j'aurais d'autres choses à dire, mais en tout cas sur le, la gestion avec les élèves… il y en a une je pense que ce qu'elle fait de bien c'est que, elle…. je pense qu'elle s'intéresse aux élèves en face, que… mais elle se comporte comme une maman quoi, et ça passe avec certains, et avec d'autres je pense que ça passe beaucoup moins quoi…

Est-ce que… en fait ça va rester anonyme moi je vais l'anonymer du coup ça, euh est-ce que tu peux me donner directement les noms pour que ce soit plus clair, même si voilà ça reste anonyme…

Bah celle du coup qui se comporte plus en mère c'est madame Herr, et du coup avec aussi… euh, ah moi je trouve que y'a un côté qui peut aussi être intrusif, euh de se comporter comme ça, après par contre, bah elle suit aussi les élèves, euh, elle connaît aussi leur histoire, euh moi je vois bien que je suis ici avec elle le lundi on discute, elle essaye de faire attention à certaines, euh je pense à une en particulier qu'est en… qui est en décrochage, et qui veut, en fait qui veut pas forcément arrêter l'école, mais qui veut se faire… elle veut se faire virer de l'internat.

D'accord

Et du coup je vois madame Herr (Sarah) qui adapte aussi son autorité à cette élève là quoi, pour...euh, elle lui laisse un petit peu de mou, pour pas la faire fuir, elle essaye quand même de la convaincre de passer le bac, elle parle avec les parents, enfin elle est pas… je pense qu'elle est intelligente dans cette façon de gérer les choses. Après ce côté un peu maternant bah c'est aussi un peu infantilisant, donc euh… il y en a certains ça passe pas du tout euh, des fois c'est un peu déplacé, peut-être, bon voilà. Moi je trouve que… et puis il y a ce côté là sur les devoirs quoi. C'est une vision en fait, c'est cette vision là quoi, mais elle est un petit peu comme ça avec nous aussi, donc c'est un peu particulier à certains moments quoi, après...euh, moi je m'entends quand même bien avec elle à force, mais c'est quand même… c'est particulier quoi. Et du coup avec les élèves ça marche plus ou moins de ce fait là quoi. Elle est

plus ou moins appréciée et pas forcément appréciée d'ailleurs.

Et donc tu parlais aussi, euh donc ,d'une autre des CPE avec laquelle tu avais plus une relation d'employeur/ employée parce qu'elle gérait les emplois du temps ?

Ouais, avec madame Riff (Marie) du coup, euh, moi je suis pas, enfin… Il y a plusieurs choses qui me déplaisent, mais je pense parce que je suis plus âgée donc je ne suis pas dans cette position, je suis… moi j'avais besoin de trouver un autre travail pour pouvoir donner des cours à la fac, c'est pas du tout l'idéal pour moi d'être ici, mais de ce fait là, mais euh… ah je trouve qu'elle est pas très honnête dans les informations qu'elle donne, enfin moi il y a des choses que je n'ai pas appris le jour de mon entretien, mais le jour, le premier jour en arrivant ici...Et puis, bah comme il y a cette différence d'âge avec les autres en général et que la plupart des AED sont aussi étudiants, mais en fait il y en a plein qui sont à temps plein aussi quoi mais euh… Bon par exemple elle a croisé un groupe à la manif' l'autre jour et puis elle leur a dit "ah je suis fière de vous" et, enfin moi ça me… ça m'agace beaucoup quoi, parce que c'est pas… enfin c'est pas la question quoi. Elle est supérieure hiérarchique et on travaille ensemble etc. mais elle n'a pas à être fière dans un rapport un peu pareil parent/ enfant quoi donc voilà, moi ça je trouve ça embêtant… Et pareil dans la façon de gérer les choses quoi, et entre les profs... nous on nous demande si on fait grève mais pas aux profs, et puis elle elle trouve ça normal, enfin voilà c'est des choses comme ça qui, qui… je pense que ça arrive dans plein de travail assez hiérarchisé… voilà, mais ça je trouve ça embêtant… un manque de clarté quoi.

Et alors par rapport aux autres CPE de l'établissement donc ?

Du coup, en fait je les connais qu'elles quoi, les autres je les ai croisées… alors il y a Valérie Got qui est en stage ?

Ouais

Alors elle, du coup elle est là des fois à l'internat le mercredi je crois et euh… sans doute elle est plus jeune, et elle est en stage donc elle est pas… elle est assez discrète quoi et euh… bah en fait… bon les CPE il y a un côté forcément un peu supérieur hiérarchique quoi, mais on voit que avec Valérie il y a certaines choses que c'est elle qui gère et euh voilà, mais en fait on se croise et puis il y a aucun soucis quoi, on n'a pas besoin pour gérer une soirée à l'internat... sans CPE ça passe très bien quoi.

Ok, est-ce que toi par exemple il y a des profils qui te correspondent mieux ?

Parmis les CPE ?

Ouais

Euh, c'est plus simple de travailler quand Valérie est là par exemple, bah je veux dire, elle fait… quand on est ici le truc il tourne quoi à l'internat en haut, elle ne… elle n'insiste pas, elle, sur l'étude en chambre, et le fait d'aller ouvrir les portes… ce qui, ce qui… enfin ça c'est un autre truc qui est aussi intrusif d'aller ouvrir et entrer dans la chambre quoi, c'est leur chambre c'est quand même leur espace quoi, y'a ça aussi comme euh… mais ouais je trouve que c'est plus simple avec elle dans ce sens… ah bah oui on est plus tranquille, tout le monde est plus tranquille quand c'est… quand c'est pas madame Herr qui est là. Voilà, après bah elle est dans…. je pense que son idée c'est aussi de donner un visage un peu humain au lycée quoi, enfin ça fait partie de ça aussi, et peut être que ça se défend parce que quand elle va au portail euh, elle dit bonjour, elle sourit, elle essaye d'être dans un truc comme ça quoi… quand elle euh... c'est pas anonyme, ce qui serait peut être plus avec Valérie mais aussi en même temps elle vient d'arriver donc euh… Mais elle vient nous voir, elle nous sert la main… voilà il y a un truc, un échange et un visage sur euh, enfin une personne en face quoi.

Donc c'est sans doute aussi le… ouais je sais pas moi si je faisais ce métier, je sais pas pour quoi j'opterais quoi, mais entre laisser tranquille, parce que quand elle est pas là, lundi dernier et du coup l'internat était pas fermé, mais elle était pas là, bah ça tourne en fait, y'a pas besoin vraiment d'une figure d'autorité quoi, les élèves euh… peut être s'il y en avait jamais ok ce serait peut être un peu différent mais les élèves pour la plupart sont quand même assez tranquilles et il y a pas forcément besoin toujours de leur rappeler qu'il y a un chef etc. enfin je n'ai pas l'impression, mais euh… dans cet établissement en tout cas. Et donc ça tourne, mais euh peut être bah voilà, oui avoir quelqu'un qui se présente, qui prend des nouvelles qui… pourquoi pas, ça se défend aussi.

Comment est managée l'équipe en général ?

Euh, on a nos tâches quoi et puis ça se, ça se... voilà une fois que ça s'est mis en place euh, ça roule quoi…

Donc comment ça se met en place, par exemple ?

En début d'année, ça c'est madame Riff (Marie) qui fait euh… tu vois il y a… enfin pour nous c'est ça quoi, on a des tâches telle heure, entre telle heure et telle heure quoi… et voilà.

Les emplois du temps donc, sont déjà faits à votre arrivée ?

Quand on arrive les premiers jours ? Non, euh… enfin quand on arrive les premiers jours on a notre emploi du temps à la semaine, nos heures à la semaine, qui sont… alors ça c'est pareil c'est un peu… euh il y a d'autres personnes qui travaillent dans d'autres établissements qui disent que c'est quand même pas idéal ici parce que on va faire, par exemple moi je suis en complément de service le lundi soir alors que je fais ma nuit le mercredi et le jeudi, et le fait de pas l'avoir dans la continuité, c'est vraiment pas idéal ça c'est sûr et puis ça me bloque trois soirs de la semaine, mais euh… et que dans d'autres lycées par exemple à J. bah ça se passe pas comme ça quoi, ils font attention à ce que ça soit toujours...enfin c'est ce que m'ont dit les collègues, moi après je n'ai pas vérifié.

/Donc que ce soit plutôt par exemple, début de semaine ou fin de semaine

/Que ça se suive quoi, de tout faire d'un bloc, plutôt que d'avoir à revenir plein de fois du coup. Voilà y'a ça pour quand on arrive, on a ce premier truc là, et après euh… on vient, et puis après ça, le, l'emploi du temps, enfin les tâches ça se met en place petit à petit quoi, au bout d'une semaine. On a ça en fait au début qui est affiché tous les… à chaque fois qu'on vient pendant deux semaines, et puis après c'est figé quoi.

D'accord, donc ça du coup, c'est décidé par les CPE, ou vous vous participez aussi à cette répartition ?

Non, on participe pas. Ça fait pas partie, alors je sais pas si c'est la taille mais effectivement ça pourrait être.... bon ça pourrait...non non on participe pas.

D'accord donc, bon on a traité des différentes relations avec les différents CPE… Euh est-ce qu'il y a des réunions d'équipe ? et si oui, comment se déroulent-elles ?

Il y a eu bah… la réunion de rentrée, euh et après il y en a eu une autre, moi j'y étais pas parce que je travaillais à côté donc euh… il y a eu des discussions sur euh, du coup le déroulé je peux pas trop dire quoi, apparemment ça a été un peu long et bah comme beaucoup de réunions quoi un peu long à répéter la même chose et tout ça, euh… Et à la rentrée euh, bon c'est pareil c'est un peu long et pas très efficace quoi comme dans...J'ai pas une énorme expérience des réunions quoi mais bon. On a quand même passé pas mal de temps à parler de.... je sais plus, bah justement la vie de l'internat, du fonctionnement, on est venu voir les alarmes incendie, on a eu beaucoup d'informations, pas mal d'informations inutiles et la

formation du coup Pronote qu'on a faite genre à cinq heures et demie en dix minutes à la toute fin de journée alors qu'on n'était plus du tout concentrés et puis on apprend rien quoi… mais bon, c'est souvent comme ça j'ai l'impression ?

D'accord, comment s'est passée ta prise de poste dans la relation au CPE ?

Euh du coup justement, moi c'était les lundis soir, euh… bah en fait c'est madame Herr qui m'a gérée quoi, enfin elle me, elle m'a montré des trucs petit à petit quoi mais en fait il y a plein de trucs que j'ai juste regardé comment faisaient les autres quoi, euh mais du coup il y a des trucs que j'ai appris en faisant des erreurs, parce que justement il y avait des trucs là sur Pronote où il fallait "tiquer" euh, moi j'ai regardé ce que faisait une collègue et du coup voilà, et en fait euh…(mince je sais pas ou c'est)... bref il fallait tiquer un autre truc en plus…

Ah les "réglé administrativement" ?

Oui c'est ça, c'est ça, fallait donc quand c'était rentré, ouais ça voilà. Et ça pareil moi je savais pas, donc je le faisais pas, jusqu'à ce que je découvre, qu'on me dise qu'il fallait le faire, donc euh voilà. Donc du coup, mais y'a plein de trucs euh c'est juste en observant… j'arrivais, il y avait ma collègue qui était déjà là, je vois ce qu'elle fait, et puis je fais pareil quoi, voilà. Et puis madame Herr m'explique, enfin elle me disait quand même, elle me disait "bon bah là et puis après tu fais ça, là tu prends note, après tu fais ça, après tu fais ça" et puis en quelque semaines ça a été quoi.

D'accord, si tu rencontres des difficultés, ou si tu en as déjà rencontrées en fait, comment s'est positionnée la CPE, ou comment se sont positionnées les CPE si c'était, si ils étaient plusieurs ?

Euh, alors j'ai pas vraiment rencontré de difficultés, sur euh, pour savoir comment faire tel truc ? Ou alors avec des élèves ou… ?

Ouais ça peut être euh, oui une situation compliquée avec un élève..., ça peut être des difficultés dans certaines tâches, bah justement parce que au départ tu connaissais pas le poste… Si tu as rencontré des difficultés en fait, comment se sont positionnées les CPE, enfin avec qui tu as pu faire appel et comment s'est positionnée la personne ?

Euh ouais, bah j'ai pas rencontré de difficultés dans l'exercice du travail, après c'est euh, c'était ces histoires de, d'emploi du temps etc quoi, qui ont été… et euh, j'avais contacté madame Riff par mail en début d'année, elle m'avait pas répondu, et après euh, je l'ai recroisée, je lui ai reposée… voilà puis elle m'a dit, elle m'a expliqué ce qu'il fallait m'expliquer quoi, en gros…

Par rapport à quoi du coup ?

Au fonctionnement de l'emploi du temps, le fait que ce soit analysé, enfin annualisé en fait, ça c'est pareil c'était pas du tout clair, en tout cas pour moi je venais pas… enfin c'est souvent comme ça dans les lycées, mais euh c'était vraiment pas clair et euh c'était vraiment pas clair le premier jour quoi, elle nous a juste dit "ah mais c'est normal si vous êtes pas tous aux mêmes heures" mais sans nous dire combien d'heures on était censé faire par semaine, sur combien de semaines était calculé le taux horaire, et pour être un peu plus… bah pareil juste pour être, pour plus de transparence quoi, et euh, moi je ne connaissais pas du tout le fonctionnement quoi. Donc ensuite en me renseignant je suis allée sur des sites de syndicats qui expliquent, donc c'est calculé sur tant d'heures ou tant d'heures, je crois qu'ici en plus c'est un peu différent donc, mais c'est à force de grappiller des informations. Et quand je demandais aux collègues, ils et elles savaient pas non plus quoi. Donc face à ça c'est sûr que ça aurait été bien d'avoir euh ces infos quoi, dès le début en fait, de façon claire quoi, tout simplement. Parce que il y a pas de… en soi il y a aucun problème tant qu'on est prévenu

quoi.

D'accord, comment se passe la transmission d'informations entre CPE et assistant d'éducation ?

Euh… par mail, euh… ou quand on se voit comme ça...Euh alors des fois on a des mails euh, on reçoit des mails, ça moi ça m'est arrivé des fois, donc genre madame Herr elle me transmet des trucs ou… même madame Riff (Marie) des fois... en dehors des heures de travail en général moi je ne regarde pas… et voilà, après il y a pas… C'est plus quand on se croise quand même, sur le moment quoi.

D'accord, est-ce qu'il y a un turn-over au sein de l'équipe d'assistants d'éducation, et si oui, comment s'est passé le renouvellement de l'équipe ? Bon là étant donné que t'es en poste depuis septembre…

Du coup je sais pas, je crois qu'il y a déjà quelqu'un qui est arrivé l'année dernière, en fin d'année donc du coup, euh c'est Rémi je crois, euh du coup je sais pas trop ouais, comment ça s'organise.

Ok, eh bien écoute je pense avoir fait à peu près le tour… Tu ne m'as pas trop parlé du coup de la cinquième CPE, tu la vois peut-être pas ?

Je la vois pas… non euh, Sandrine ? Ou…

Alors oui au final il y en a eu deux, il y a eu Sandrine et il y a eu l'autre… Bah attends (Sarah Herr, Marie Riff, Sandrine, Valérie…)

Et une autre je ne sais même pas son nom…

/qui est à mi temps je n'ai pas son nom, non plus

Alors elle je ne la vois jamais, et euh, Sandrine j'avais eu affaire à elle.... Ah si je l'avais contacté pour un problème, euh à l'internat, il y avait, elle était passée et du coup en fait le fait qu'elle était passée, euh donc des fois elle passe, euh et puis c'était un moment où j'avais pas mal de travail autre, donc je travaillais sur... un peu tard en haut quoi, et puis elle était pas… des fois elles passent faire un tour les CPE et du coup elle m'avait dit, bah "si il y a un souci bah tu m'appelles, je réponds au téléphone" et il y avait eu… il y avait un peu plus loin dehors là il y a des gens SDF, et puis avec des chiens, qui se posent et qui crient assez fort, on entend tout, et les élèves étaient venus se plaindre, elles m'avaient réveillée, elles m'avaient dit "on entend tout, on peut pas dormir" et tout, du coup j'avais appelé Sandrine pour savoir si il y avait quelque chose à faire quoi, et quelque chose avait été fait quoi, et puis voilà… on m'a dit bah qu'il y avait pas grand chose, qu'il y avait quelque chose en cours quoi, que le proviseur était au courant voilà.

D'accord, elle t'avait informé après par la suite ou ?

Euh, non, non. Et en fait ça s'est peu reproduit, ça s'est peut-être reproduit une ou deux fois mais c'est vrai que dans ce cas là euh, moi je ne suis pas assez impliquée pour suivre le truc, euh les élèves par contre, disaient, elles viennent en disant "ouais c'était pareil la nuit dernière, on en parle au proviseur il en a rien à faire"... Sans doute, sans doute si il y avait plus de circulation d'information ça pourrait peut être revenir aux parents et puis avoir des trucs où on dit "nan nan mais si il y a quelque chose en cours" et du coup ça se suit, et peut être ça peut éviter des mécontentements des parents futurs, après je sais pas si cette histoire elle... en tout cas c'était le retour de certaines élèves quoi.

D'accord, ok très bien, et bien merci beaucoup.

Eh bien de rien.

5 - AED Paula (lycée)

Entretien - Paula - AED - 13min (lycée)

Donc, tu es là depuis le début de l'année ?

C'est ça, depuis septembre, le premier septembre du coup je suis en poste ici

Ok, et tu avais déjà été AED dans d'autres établissements ?

Pas du tout c'est ma première année, après j'ai déjà testé un peu les établissements parce que j'ai fait un master MEEF pour être prof d'histoire géo, donc j'ai eu le master et là je re-prépare le concours, donc je connais un peu… un peu les établissements quoi.

Ca marche, et du coup là tu fais quoi ici, précisément sur cet établissement ?

Euh… ici, enfin que ce soit poste internat ou externat ?

Oui, tout ce que tu fais

Alors, l'externat je fais quelques heures en externat ou là je travaille plus sur pronote, je fais les absences des élèves je leur signe leurs papiers, je réponds au téléphone pour les absences quand les parents appellent du coup, je suis un peu en relation avec les professeurs, qui viennent nous voir pour demander si les élèves sont bien absents ou pas, par rapport à ce qu'ils leur ont demandé de faire, et puis bah je suis aussi en relation avec les élèves surtout quand ils viennent demander si des profs sont là ou pas ou pour justement faire signer leurs mots… principalement ça.

Ca marche... du coup l'externat tu fais ça combien de jours par semaine ?

Une journée, enfin une journée... deux heures quarante-cinq et je suis... je suis là le samedi matin et j'ai deux CPE qui sont avec moi et je suis plus sur le temps du midi donc je suis sur leur temps aussi au moment où elles partent manger donc voilà.

D'accord et du coup tu fais des nuits aussi ?

Oui je fais deux nuits aussi.

D'accord ça marche… du coup toi dans ce que tu fais, comment c'est géré la vie scolaire, enfin vous, vous êtes gérés comment les AED, par quelles CPE ? Enfin ça se passe comment ?

Bah on n'a pas une CPE plus présente que l'autre enfin pour nous gérer parce que dès que nous on doit leur faire passer un message que ce soit même personnel ou autre, on fait ça sur euh… bah pour toutes les CPE, pour qu'elles soient toutes au courant parce qu'elles ont pas le même genre de travail forcément. Ensuite euh, bah après moi je travaille toujours avec les deux mêmes, enfin les trois parce que j'en ai deux le lundi quand je travaille en externat et j'ai toujours la même quand je travaille en internat dans la semaine donc je suis avec trois CPE différentes, après elles ont pas du tout la même façon de travailler, surtout enfin par rapport... parce qu'on a une CPE qui est que sur de l'internat principalement…

/Est-ce que, tout va être anonyme etc. enfin y'aura rien qui va sortir, est ce que tu peux juste dire les noms à chaque fois, enfin de quelles CPE tu parles ?

Oui, euh du coup quand je travaille à l'externat c'est madame Dett et madame Riff et quand je travaille à l'internat c'est madame Herr.

D'accord

Et du coup, ouais voilà, c'est toujours les trois mêmes que j'ai et avec lesquelles je travaille… et du coup j'ai pas vraiment répondu à la question (rire) c'était : comment est géré…?

Ouais, enfin comment est organisé le service, enfin comment toi tu perçois ça quoi ?

Comment je perçois ça, bah après euh je sais pas trop comment répondre…

Bah par exemple les CPE elles vont plus être, euh vous donner des tâches précises à faire ou plus vous donner un mot d'ordre global et vous vous faites un peu…

/Bah pas forcément, enfin moi je le ressens pas comme ça parce que je sais qu'on a des convocations à donner aux élèves en début de cours souvent pour euh, dans la semaine etc. quand elles ont besoin d'avoir rendez-vous avec des élèves, c'est juste ça qu'elles nous donnent… elles nous ramènent déjà les convocations prêtes la plupart du temps et nous on a juste à les distribuer, mais sinon je perçois pas… enfin je fais mon truc en fait, j'ai été… mes collègues m'ont bien formée sur ça et je… j'ai un peu ma liberté et ma façon de faire... voilà

Et justement je voulais revenir sur la formation, donc ça s'est passé comment, par exemple t'es arrivée là, comment ça s'est passé, enfin comment tu as appris le métier ?

Euh on a eu une journée avec la pré-rentrée, en même temps que les professeurs où bah du coup on a fait l'après midi, on est resté que entre équipe vie scolaire, donc là elles se sont toutes présentées, elles ont un peu parlé de ce qu'elles faisaient elles au sein de l'établissement, et c'était plus en fin de journée où là, ça a été assez rapide, où on a dû être formé à Pronote etc. juste pour la semaine qui arrivait quoi. Donc après moi j'ai principalement appris sur le tas, parce que j'étais, j'ai une demi-heure où je suis avec une de mes collègues le lundi matin donc bah je lui demandais beaucoup, beaucoup de choses… Nous après on à la chance d'avoir deux vie scolaires donc euh, moi même si je suis toute seule je peux appeler mon autre collègue qui est à la vie scolaire de ce bâtiment la et du coup je lui demande à chaque fois dès que je suis un peu perdue sur la façon de faire.

Ok donc les CPE elles ont juste fait une réunion en début d'année mais après elles ont pas fait de formation ?

C'est ça, on n'a pas eu trop… enfin ouais, non j'ai pas eu de formation claire et nette d'une journée ou autre dessus.

Ok ça marche, et du coup, je te l'ai déjà un peu demandé tout à l'heure mais est-ce que tu sens une certaine forme de management dans le service de vie scolaire, par exemple par rapport à chaque CPE, est-ce que chacune a sa façon de faire ?

Euh, oui c'est clair qu'elles ont pas du tout la même façon de travailler, parce que après je pense ça dépend aussi de l'âge des CPE et puis de leur expérience aussi dans le métier parce que par exemple madame Herr ça… je crois que ça fait 15 ans qu'elle a un internat, donc euh… et puis après dans la semaine c'est madame Dett je crois qui prend une nuit d'astreinte et du coup elles ont vraiment pas du tout le même point de vue sur la façon de travailler, et euh sinon…

Elles ne vous demandent pas les mêmes choses ?

C'est ça, plus de ce côté là… enfin après moi je trouve que j'ai aussi ma façon de faire et je le fais un peu à ma façon. Je vais pas non plus rentrer dans le conflit avec les CPE mais je serais plus du genre à aller en parler si… enfin je trouve ça va pas trop dans ce que, enfin dans mes positions… Ce que je vois c'est que si c'est pour infantiliser les filles au lycée ou autre je suis pas...Je pense qu'elles sont assez grandes pour comprendre et pour assumer leurs actes aussi. Mais sinon ouais je trouve pas qu'on soit non plus dirigé au doigt et à l'œil, on a quand même notre part de liberté dans l'action.

Et du coup comment tu pourrais décrire la relation que tu entretiens avec les CPE ?

Euh, bah pour moi elle est… enfin j'ai rien à redire, enfin je la trouve plutôt bonne, j'ai jamais eu de problèmes pour ma part, j'ai pas… enfin je ne trouve pas qu'on nous prenne pour des moins que rien ou autre, on est juste des AED…

Ok et du coup vous communiquer comment ? Il y a des réunions ?

Euh, on communique énormément par mail parce que bah on est quand même une grosse équipe ici, et on avait eu quelque… on avait eu qu'une réunion, une réunion là à la Toussaint, aux vacances de la Toussaint pour remettre un peu… pour revoir si il y avait des choses à refaire etc. Sur les débuts de, sur les débuts depuis septembre.

Est-ce que… ouais du coup tu m'as dit que tu n'avais jamais rencontré de difficultés, mais tu n'as jamais même ressenti une difficulté avec des élèves ou la direction… quelque chose qui t'aurait posé problème dans l'exercice de ton métier et où la CPE aurait pu intervenir ?

Ouais nan moi je sais que j'ai jamais eu de problèmes particuliers, on ne m'a jamais reproché quoi que ce soit de ce point là… Enfin plus problèmes avec élèves ou... ?

Bah en fait je pensais, des fois il y a des AED par exemple ils vont être en conflit avec la direction et comment la CPE elle va se positionner là-dessus ? Si tu as un problème avec un élève, et comment la CPE va réagir ?

Ouais, bah nan j'ai pas eu de gros problèmes, de soucis, enfin... Voilà.

Ok très bien… mmmh oui ça je te l'ai déjà demandé mais vous communiquez par mail, par...oralement ?

Ouais principalement, euh bah oralement du coup que avec les CPE, que physiquement en plus, mais c'est soit mail soit physiquement, quand je les vois, c'est tout.

Ok donc euh, est-ce que… du coup tu ressens vraiment des différences entre le fonctionnement de chaque CPE, enfin quand tu travailles avec elles ?

Euh, bah oui surtout quand j'ai remplacé ma collègue de l'étage où c'est… parce que moi je suis tout le temps avec la même CPE le lundi et le jeudi et euh, et quand je l'ai remplacée le… bah sur ces autres nuits le lundi... ah mince, le mardi et le mercredi j'avais pas la même CPE et donc j'ai pas eu le même ressenti en fait, entre les deux… entre madame Herr et madame Dett, où bah j'ai trouvé vraiment madame Herr beaucoup plus stricte dans la façon de faire où il faut vraiment qu'on soit là à écouter les filles si vraiment elles dorment ou pas, ou si elles dorment pas etc. jusqu'à confiscation des portables, et, moi je trouve enfin, je sais que moi je me sens pas légitime en fait d'aller confisquer un portable parce que enfin, je sais déjà que c'est pas forcément très légal et puis c'est sous ma responsabilité donc euh, je ne me sens pas responsable moi d'un Iphone qui coûte plus cher que mon salaire quoi (rires) clairement voilà, et euh du coup alors que madame Dett est plus dans le sens où c'est.. bah comme je disais elle va pas infantiliser les filles, enfin je sais que moi j'ai pas de problèmes sur mon étage mais elles savent très bien les filles, j'en ai déjà discuté avec elles, que si elles sont pas réveillées à 7h elles savent la sanction qu'elles ont derrière, elles assument le fait de se coucher tard, bon après faut peut-être pas non plus en abuser mais tant qu'elles, qu'elles se dérangent pas dans les chambres entre elles… et que moi je suis pas dérangée ou que les autres filles le sont pas moi je trouve qu'il n'y a pas trop de soucis quoi, bon après il faut pas non plus aller jusqu'à deux heures du matin c'est sûr mais… après elles comprennent quoi.

Ok, du coup toi tu… il y a un positionnement de CPE qui te correspond plus ?

Euh bah oui sur le fonctionnement ouais du travail ouais, là enfin surtout sur l'internat parce que bon après, sur ce que je fais… sur ce que je fais comment dire en externat c'est vraiment

du Pronote pur, pur et simple quoi.

Ouais tu ressens moins l'influence des CPE quoi ?

Ouais voilà j'ai pas, enfin, pour l'instant j'ai pas encore géré de gros trucs qui me poussent à demander à la CPE de, d'intervenir dedans quoi, c'est tout.

Ok ça marche, je regarde juste mais je pense que tu as répondu à tout… Bon bah c'est tout bon, et bien merci beaucoup !

6- AED Jeanne (lycée)

Entretien – Jeanne – AED (lycée)- 25min

Donc je vais te demander de te présenter, savoir depuis combien de temps tu es assistante d'éducation dans l'établissement, si t'en as fait d'autres auparavant ?

Ok. Donc je m'appelle Jeanne, là c'est ma troisième année dans l'établissement. C'est... le seul établissement dans lequel j'ai travaillé. Et là cette année comme l'année dernière je suis à 50 % en internat et en externat.

D'accord. Alors peut-être du coup savoir dès maintenant si tu travail avec tous les CPE, avec certains…

Alors je travaille cette année, je travaille juste avec certains CPE. Euh sur l'équipe y'en a je sais pas… Cinq, je travaille avec... trois CPE différentes en fait, en terme de service. Euh non quatre en fait, sur l'internat aussi je travaille avec une autre CPE.

D'accord.

Donc je vois presque l'ensemble de l'équipe finalement.

Ok. Ce qu'on peut faire si ça te gêne pas, c'est de donner les noms et après moi de toute façon, j'anonyme tout. Comme ça ça m'aidera à analyser les différentes postures de chacun des CPE.

Ouais. Donc cette année donc il y a... je travaille avec Marie Riff, Sandrine Dett, Sarah Herr et... comment elle s'appelle... Isabelle Tell.

D'accord. Ok très bien. Euh du coup comment est géré le service de vie scolaire ici ?

Mmh bah en fait le service de vie scolaire est… C'est-à-dire comment il est géré… sur ce qu'on nous fait faire ? Comment ça délègue ? C'est ça ?

C'est ça... tout en fait... ta perception de la gestion du service… qui, comment…

Euh.. bah en fait grosso modo... je sais pas, nous on fait principalement tout ce qui est gestion des absences, premier contact avec les élèves, on fait aussi… amener des convocations, gérer les mails et... et les CPE elles, vont plus gérer tout ce qui est... tout ce qui est entretiens, suivi des élèves.... certaines avaient fait la demande à un moment pour savoir si on était d'accord pour s'occuper de... de la gestion, enfin pour se donner un relais par exemple, parce qu'il y en a qui sont à mi-temps donc qui voulaient qu'on les aide sur un relais, pour vérifier les absences et tout. C'était facultatif parce que c'est quand même des tâches qui sont plutôt pour les CPE à la base, mais donc il y a certains d'entre nous qui le font. Moi j'ai pas accepté de le faire parce que, comme je suis étudiante à côté, j'ai pas mal de taf donc ça me demande pas mal de trucs et tout, donc j'avais pas trop envie de le faire. Et après sur ce qui est déléguer… je sais pas, moi je dirais que de manière générale il y a… enfin les CPE travaillent pas toutes

pareilles en fait finalement, donc c'est pas toujours évident parce qu'il y en a qui vont demander par exemple, un exemple typique sur... un élève par exemple qui est en retenue, qui vient pas à sa retenue, il y a certaines CPE qui veulent qu'on reporte la retenue, il y en a d'autres elles veulent qu'on les prévienne et qu'on les reporte, des fois il y en a on ne s'en occupe pas mais il faut... il faut quand même les prévenir en fait, donc c'est vrai que selon les CPE c'est un peu au cas par cas des fois.

Donc, vous dans l'équipe, vous faites du cas par cas avec les CPE ?

Ouais un peu. Un peu. Il y en a surtout une, Sarah Herr, qui elle a un fonctionnement qui est assez strict sur ses élèves et elle tient à ce que ça reste comme ça et que ça ne bouge pas. Donc des fois c'est pas forcément très évident parce que du coup il n'y a pas de son de cloche commun dans l'équipe des CPE par rapport aux AED. Donc ça c'est pas évident en tout cas dans le fonctionnement. Voilà.

Ok.

Si il y a des questions que tu veux me poser et tout, n'hésite pas.

Bah je rebondis... je rebondis vraiment après en fait libre à toi de... de discuter comme tu veux de la question. Comment est managée l'équipe ici ?

Euh.. (souffle). Alors en fait il y a une CPE qui est référente, donc c'est Marie Riff, qui elle, gère les emplois du temps, les plannings… et c'est enfin elle notre référente en fait sur l'établissement de manière générale parce que ça fait partie de ses missions en fait. Donc... c'est surtout elle en tout cas à qui on a à faire en début d'année. Après… sur le management de l'équipe, j'ai pas vraiment l'impression qu'il y a du management dans le sens où on... en début d'année on a nos postes, on nous dit tu fais si tu fais ça, et après on est très quand même… on est un peu laissé livré à nous-mêmes et on fonctionne plus entre nous à nous dire comment ça fonctionne que vraiment... les CPE nous expliquent pas vraiment ce qu'on a à faire... plus que ça quoi, donc c'est plus nous qui nous formons les uns les autres, et après… moi je trouve qu'au sein de l'établissement ça manque peut être de points d'information réguliers, de réunions en commun avec au moins l'équipe de l'externat par exemple, où on aurait… enfin voilà des mises à jour qui seraient faites sur des élèves difficiles, sur certaines situations, sur le ressenti comment on vit les choses, sur elles comment elles vivent les choses, parce que une fois par mois ce serait par exemple faisable, de faire... pas forcément avec toute l'équipe mais par exemple avec une ou deux personnes de l'équipe de l'externat puis après on donne les infos aux autres. Donc voila... après il n'y a pas vraiment de… non, il n'y a pas vraiment de management en fait. Enfin moi je le ressens pas comme ça en tout cas. Voilà. Après… ça dépend aussi des CPE, il y en a qui nous font confiance, et puis il y en a d'autres si elles nous voient pas à notre poste elles vont trouver ça louche, elles ont forcément l'impression que c'est parce qu'on veut faire autre chose alors que des fois, typiquement il y a un truc à faire au bureau et on est censé être sur une surveillance par exemple de… de self, et en fait on a un truc important à faire donc on va pas tout de suite au self et on nous reproche de pas y être enfin... j'ai la sensation en tout cas qu'on peut être un peu des fois fliqué, qu'il y a pas forcément de rapport de confiance, et que même par moment il peut y avoir... à part avec Sandrine qui est la nouvelle arrivante, mais quand même... un rapport de hiérarchie qui est assez marqué quoi.

Donc ça tu le constates avec...

Ben... un peu...

...la plupart des CPE ?

...ouais avec la plupart des CPE quand même. Ouais ouais.

Moins Sandrine Dett tu disais ?

Ouais. Ouais. Quand même, il y a quelque chose qui est plus fluide aussi. Peut-être parce qu'elle a été assistante d'éducation pendant longtemps et parce que elle est plus jeune que les autres, je sais pas, j'arrive pas trop à savoir pourquoi… mais… enfin normalement, en fait ce qui est étrange c'est que normalement on est censé être une équipe les CPE et les AED, et que... il y a un truc un peu de hiérarchie qui s'instaure dans le sens où... on est là pour faire certains trucs. Et il y a même des comportements des fois, bon ça c'est complètement anecdotique mais... que je trouve un peu bizarre, par exemple, c'est déjà arrivé qu'une CPE demande à un AED de lui remplir sa bouilloire quoi. Genre d'appeler sur un de nos bureaux et de lui dire "oui est ce que tu peux venir au bureau remplir ma bouilloire" donc c'est pas à moi qu'on a demandé mais je trouve ça quand même fou enfin c'est pas dans nos missions.

Rires.

Après ça c'est vraiment un détail, c'est pas du tout quelque chose de répétitif... mais ouais des fois dans certains trucs... voilà.

Mmh. Et donc tu disais tout à l'heure, il y a des recadrages des fois, quand... si par exemple ils ont l'impression que vous n'êtes pas à votre poste ou quoi ? Ça se passe comment du coup ce recadrage ? Enfin si ça t'es déjà arrivé.

Euh bah moi, enfin ça m'est arrivé qu'une fois, c'était juste... juste demander enfin voilà, pourquoi on n'était pas là, nous rappeler que c'est important d'être au self...

Ca c'était une CPE en particulier ?

Ouais, c'était Marie qui m'avait demandé ça...

D'accord.

Elle m'a dit que c'était pas normal que je sois pas dans le réfectoire et... enfin voilà me dire que c'était important que j'y sois à ce moment là et, le fait que je considère qu'il y avait un truc plus important à faire à ce moment là c'était pas valide pour elle en fait, donc... donc ça c'est... après j'ai compris avec le recul que c'était uniquement parce que, en fait elle après elle se fait taper sur les doigts si... les cuisines voient qu'il y a pas de... d'AED dans le réfectoire et tout mais c'est un peu.... c'est un peu énervant quand même parce que, enfin, en étant toujours nous sur nos postes, on sait ce qui est important ou... (porte s'ouvre : élève pose une question à l'AED)

...On sait ce qui est important ou ce qui l'est moins en fait, donc...donc le recadrage c'est plus... après moi c'était juste une réflexion, ça m'est jamais arrivé d'aller dans le bureau, non c'est bien parce que y'a un truc qui se passait pas bien quoi donc... ça ça va. Euh... après, ouais enfin moi je trouve quand même... par... comment dire... je trouve que de manière générale quand même, même si, bon, c'est des postes étudiants, il y en a c'est leur premier boulot, il y en a qui sont jeunes dans l'équipe... que par moment, dans la manière dont on nous parle, on s'adresse à nous, c'est un petit peu infantilisant, des fois je trouve dans le fonctionnement... justement parce qu'il y a pas forcément de confiance et que... l'écoute de certains... de certaines réalités sur le terrain des fois sont pas prises en compte. Par exemple nous des fois on voit bien qu'il y a des postes qui servent à rien mais en fait eux pensent quand même qu'il faut perpétuer ce fonctionnement, il faut pas changer les choses et tout. Des fois je trouve que les choses bougent pas assez vite aussi et je pense que ça c'est parce qu'il y a pas assez de réunions, et assez de confiance aussi peut être, dans mon point de vue sur les choses.

Mmh. Et... vous êtes porteurs à plusieurs de ces... de ces changements là où... enfin est ce que par exemple vous en parlez en équipe d'AED de...

De ces réalités là on en parle, on en parle, mais en fait... le problème c'est qu'on a tous déjà essayé de faire changer les choses une fois ou deux et... en fait à chaque fois c'est... à chaque fois on se heurte à des "ah peut être" ou "non on sait pas" et en fait... ben... le truc c'est que nous on a envie de faire bouger les choses pour que ça fonctionne mieux, mais qu'on n'a pas envie d'aller toquer trois fois à la même porte pour aller demander trois fois la même chose. En fait au bout d'un moment c'est aussi juste un job, enfin c'est pas, on sait qu'on va pas rester là, donc on n'a pas envie de mettre trop d'énergie à faire bouger les choses ensemble donc on en parle si tu veux un petit peu entre nous, mais on va pas... on se réunit pas pour en parler si tu veux, on en parle comme ça à table, on se croise on se dit "ah ça ce serait bien que ça change, ça ce serait bien que ça change, oui bon bah moi je vais aller demander, ok" et puis on demande une fois, deux fois et puis... si on donne pas un feu vert en fait on va pas insister plus que ça aussi quoi, parce que justement... on n'a pas non plus trop envie de se surinvestir quoi. Donc je crois que la plupart d'entre nous se résigne à faire des trucs chiants et qu'on trouve pas logique des fois par moments, plutôt que d'insister pour faire changer les choses.

Ok. Euh... est-ce que tu peux me décrire la relation que tu entretiens avec les différentes CPE du coup ?

Ouais. Euh… alors avec euh… alors avec Isabelle Tell bah, très simple et normal, après je la vois que deux heures par semaine donc en vrai… ça va, c'est un peu plus que des rapports cordiaux quand même, on discute des fois un peu plus que du boulot donc… ça, ça va, après dans le fonctionnement du travail ça se passe… ça se passe bien, enfin.., elle est assez réactive, on se dit l'essentiel de manière assez simple... Avec Sandrine ça se passe très bien aussi, il y a pas de problème, je pense que c'est avec elle que les rapports sont les plus simples… et le plus humain je dirais presque parce que... il y a un peu plus qu'un rapport classique CPE-AED dans le sens où elle est… Elle est sympa et… Assez naturelle en fait avec nous donc ça se passe assez bien. Avec Marie Riff ça va aussi...

(Porte s'ouvre. Une élève rentre à l'internat)

... Ça va si ce n'est que… en fait… comme c'est elle qui gère l'équipe d'AED, des fois elle est un peu saoulée qu'on vienne lui demander toujours plein de trucs donc des fois elle est un peu… comment dire… disons que c'est quelqu'un avec qui ça pourrait se passer très bien mais il faut toujours prendre des pincettes pour demander des choses donc des fois c'est pas si évident que ça en fait, je dirais dans le rapport… (raclement de gorge) Comment je pourrais dire ça ? (Pause) je la trouve pas toujours très disponible en fait, je dirais surtout qu'elle manque de disponibilité et d'écoute et que c'est... c'est pas... c'est pas... ouais voilà, je dirais que c'est la manière la plus simple je pense de décrire les choses. Et après... avec Sarah Herr, moi j'entretiens le moins de rapports possible parce que elle est… assez particulière humainement, et que elle est très infantilisante et que moi j'aime pas du tout ça, enfin... et c'est... je mets le plus de distance possible quoi. Grosso modo. Et donc... donc ça se passe bien aussi parce que... elle abuse pas mais parce que... il y a un an je lui ai dit clairement les choses, enfin, que je trouvais qu'elle nous parlait de manière infantilisante et que c'était pas comme ça que j'avais envie de travailler, que je considérais les choses et que… que je m'étais un petit peu emportée et que depuis, je pense qu'il y a un truc un peu plus carré aussi donc ça va mais c'est... c'est le plus... après je travaille pas avec elle en externat donc aussi c'est peut-être pour ça aussi que ça se passe bien parce que sinon je sais que ce serait peut être un peu plus pesant ou difficile. Mais c'est ouais le plus… distancié possible.

D'accord. Euh... Tu en as peut-être parlé je me souviens plus, est-ce qu'il y a des réunions d'équipe ? Et si oui comment elles se déroulent ?

Euh elles auraient souhaité qu'il y en ait... une fois par trimestre il me semble. Mais la réalité c'est qu'en général on a fait qu'une. Après les pr... on en fait qu'une au retour des vacances de

la Toussaint, non, juste avant les vacances de la Toussaint. Toussaint c'est… Oui c'est ça...

Mmh. Les premières vacances.

...ouais c'est les premières vacances. Euh et donc tout le monde est convié, on nous demande quelles quest... enfin en amont, quels points on veut aborder et… donc elles d'abord elles prennent le temps elles font le retour sur ce qui va, ce qui va pas, les choses à modifier, et ensuite on aborde des questions diverses quoi. Et on est tous ensemble autour d'une table à discuter de ça... mais je trouve que ça fonctionne pas très bien. Peut-être parce qu'on est trop nombreux, parce que ça dure trop longtemps et du coup c'est pas très fluide dans le fonctionnement quoi.

Euh... comment s'est passée ta prise de poste, dans la relation aux CPE ? Enfin, ta prise de poste et dans... l'organisation de la prise de poste, puis dans un deuxième temps dans... dans la relation, la première relation aux CPE ?

Bah je dirais que ça allait. Enfin la prem... la prise de poste ça c'était vraiment chaotique parce que... on nous donne une fiche de poste mais, enfin non on nous donne même pas de fiche de poste, on ne dit tu te mets là, il y a ça ça ça à faire, on apprend tout sur le tas, et on est formé par les collègues donc en vrai… avant de bien comprendre tout comment ça fonctionnait et pas faire de...

(une élève demande à aller à un autre étage demander quelque chose à une élève)

... euh... qu'est-ce que je disais ? Oui, donc que c'était un peu chaotique… Et que j'ai mis je pense six mois à savoir comment fonctionnaient les choses et comment c'était. Donc ça c'était pas évident mais après les CPE sont quand même relativement… compréhensifs sur les débuts d'année, et quand on est nouveau quand même...plutôt disponibles enfin dans les moments, enfin disponibles quand on arrive à les avoir au téléphone forcément. C'est toujours pareil quoi leur disponibilité est complètement relative parce qu'elles sont bon elles aussi complètement débordées mais ça se passe… Ça se passe bien, plutôt, moi je trouve dans le début d'année. Enfin il y a un truc qui est assez… qui est assez, qui se met en place assez facilement et… et au contraire je trouve qu'au début elles sont plus à nous demander comment ça va, comment ça se passe. Voilà.

Pour la formation du coup tu en as parlé un petit peu… Est-ce que c'est une CPE en particulier chargée de la formation ou… Est-ce qu'elles le font toutes ? A différents moments, est ce que c'est sur un moment très précis ?

Sur nous former nous ?

Oui. La formation..

Bah elles elles nous forment pas trop en fait. C'est plus les collègues qui nous forment, les collègues surveillants, qui sont là depuis plus longtemps. À la réunion de pré rentrée on est tous conviés donc c'est avant la rentrée scolaire, tout le monde vient, enfin en général le matin on fait la réunion avec le chef d'établissement, toute l'équipe… toute l'équipe du lycée, qui dure un peu longtemps, et l'après-midi ensuite on a présentation de la nouvelle équipe, de l'équipe entière, du système euh des différents collègues, après remise de l'emploi du temps et après on va sur les différents postes et les anciens expliquent aux nouveaux comment ça se passe. Donc en fait en une heure ou deux… les anciens doivent expliquer à tout le monde comment ça se passe sur tous les postes et en fait, on peut pas emmagasiner toutes les infos d'un coup sur tout l'établissement, sur 2 heures, surtout en fin de journée quand c'est nouveau. Et ça, ce serait censé nous former pour toute l'année, ce qui n'est évidemment pas le cas donc… donc c'est plus… Ensuite les collègues qui sont avec nous dans les bureaux qui nous forment, et encore des fois on se retrouve tout seul dans un bureau, on n'a jamais fait et voilà.

Il y a quelqu'un qui nous explique en deux phrases comment ça se passe et qui nous appelle. Donc non, vraiment, la formation c'est un problème.

Et... sur ces moments là, est-ce que vous vous sentez justement… Est-ce que vous avez possibilité justement de consulter les CPE ou est-ce que c'est compliqué ?

(Téléphone sonne. Pause de l'entretien.)

On disait... euh sur la formation, si elles étaient disponibles à ce moment-là ?

C'est ça.

Euh... elles... c'est à dire, dans les moments où ça se passe pas forcément bien, si elles sont présentes ?

Bah c'est-à-dire, par exemple, si tu as eu besoin de repères, besoin d'aide en prise de poste, est-ce que tu as… est-ce que tu t'es tournée vers elle, est-ce qu'elles étaient disponibles justement ou est-ce que c'est plus par les pairs ?

Franchement non, je sais par les pairs, parce que… elles, elles sont quand même, non elles sont pas dispos quoi. Enfin et puis, elles nous disent…enfin elles peuvent répondre à une question en fait. On les appelle pour une question précise et elles répondent et elles raccrochent, mais c'est-à-dire qu'au bout d'un moment quand même on a tendance à plus se tourner vers des collègues parce qu'on a l'impression de… enfin, on a l'impression de moins les déranger que les CPE quoi.

Euh... si t'as rencontré des difficultés au cours des trois années d'exercice, comment se sont positionnées les CPE ? Si tu les as sollicitées…

Plutôt bien par contre. Ouais. Si on va vers elle pour leur exprimer des difficultés sur… quoi que ce soit… Elles sont quand même assez dispos…

Du coup toutes de la même manière ?

Toutes de la même manière… pas forcément, parce que… enfin moi je sais que quand j'ai eu des difficultés j'allais plutôt me tourner vers celle avec qui j'avais la meilleure entente... et c'était… bah cette année si j'ai une difficulté je me tournerais plus vers Sandrine du coup, et les autres années c'était vers des CPE qui sont plus là cette année. Mais... ça par compte ouais, on est plutôt assez bien reçu quand on veut leur parler de quelque chose sur le travail qui nous paraît un peu difficile. Voilà. C'est plutôt… un bon point par compte.

D'accord. Concernant la transmission des informations entre CPE et équipe de vie scolaire, comment vous communiquez ?

C'est un peu… galère. En fait ce qui est compliqué c'est qu'il y a deux vies scolaires dans l'établissement et… que... il y en a une où il y a la gestion des mails et une autre où il y a… il y a tout le reste, grosso modo. Et, la vie scolaire où on fait la gestion des mails on est tout seul. Donc des fois les CPE nous communiquent des choses par mail et du coup la personne qui reçoit les mails va devoir ensuite transmettre toutes les informations… va devoir transmettre les informations au bureau, ou sinon des fois elle passe juste elle nous donne une info comme ça… à l'oral et donc c'est à nous de la noter et de la transmettre après au reste de l'équipe. Mais souvent, il y a des infos qui se perdent en fait, je trouve. Enfin, il y a pas de système clair de transmission d'informations, dire OK j'ai une info à donner, on la met là, on fonctionne comme ça pour tous les types d'information... il y a quelque chose qui est pas, enfin qui devrait être je pense plus simple, mais qui l'est pas.

D'accord. Est-ce que tu as constaté un turnover dans l'équipe d'AED ? Et... Comment s'est renouvelée l'équipe si tu l'as constaté ?

Bah en général c'est rare que… enfin après… c'est rare que les gens restent plus de trois ans quand même, je trouve, parce que deux ans, deux trois ans, bah parce que les gens en ont marre, ont envie d'autre chose et parce que… Pourquoi, je sais pas bref c'est comme ça. Et... le renouvellement se fait… enfin, ça dépend d'une année sur l'autre quoi en fait c'est toujours… il y a des recrutements qu'on n'a pas des fois tous très bien compris parce que des gens qui ont... qu'on trouve, ont pas forcément leur place dans l'équipe, qui sont un peu à côté, et… ça par contre c'est un truc qui est difficile c'est que des fois ça nous est arrivé de trouver qu'il y avait un… un collègue avec qui c'était plus difficile de travailler qu'un autre pour différentes raisons, que nous on essayait de lui expliquer les choses, de lui faire comprendre le fonctionnement, mais c'est difficile de recadrer un de ses pairs donc on se tourne vers elles et... ça par contre ça n'a pas toujours bien donné suite quoi. Donc ça c'est un peu… délicat. Et sinon... bah sinon je sais pas quoi dire. Ça roule assez bien finalement. Rires.

Ok. Et bien écoute je pense avoir fait le tour... bah merci beaucoup.

Bah de rien

7- CPE Sandrine Dett (lycée)

Entretien CPE -Sandrine Dett – 19min (lycée)

Alors première question… Avez-vous en charge cette année la responsabilité de la gestion d'équipe ?

Non. Rires. Non mais… comme c'est ma première année aussi ici, je commence à aider un petit peu informellement Marie. Donc je m'en occupe pas...C'est pas moi qui gère tout mais je lui donne mon avis, enfin on fait les entretiens ensemble et j'essaie de l'aider.

D'accord. Donc tu disais c'est parce que c'est ta première année pour quelle raison, mais... enfin pour quelle raison en fait ?

C'est un peu défini ici. Chacune, on a chacune un peu nos missions et c'est très séparé, cloisonné. Donc elle c'est les assistants d'éducation, le… la MDL. Et puis moi je vais avoir le CESC, le fonds social… enfin d'autres missions quoi.

D'accord. Est-ce que tu as déjà eu en charge la responsabilité de la gestion d'équipe dans d'autres établissements auparavant ?

Oui.

Et donc, comment tu procédais ?

Pour…

La gestion d'équipe au quotidien en fait. Enfin le type de gestion que tu employais au quotidien, on va dire.

J'ai… je faisais un emploi du temps un peu global avec le poste de chacun. Et après, en réunion de vie scolaire j'ai fait faire les fiches de postes aux AED avec eux pour… pas que ce soit moi qui impose mais qu'on travaille ensemble sur ce qu'on attendait quand on est au bureau, quand on est de mouvement, enfin voilà. Et éviter de leur imposer trop les choses mais plutôt d'avoir leur…aussi leur… leurs idées et puis leur… que derrière si il y a un problème je puisse leur dire on l'a fait ensemble, on a décidé ensemble, donc si tu le respectes pas ça va pas.

OK. Donc des fiches de poste élaborées collectivement. Donc lors d'une réunion en début d'année ?

Euh... oui on a dû le faire une fois en début d'année et puis… au fur et à mesure, après il y a toujours de l'existant, donc ça dépend si on est plusieurs, si on est tout seul... mon premier poste, c'était une création de poste donc là, j'ai tout fait avec eux du début de l'année jusqu'à la fin de l'année et… et mon deuxième poste après c'était... on était en doublon et là par contre c'est moi qui ai tout fait avec les AED, avec certains AED, pour faire un livret d'accueil des AED, parce que c'est aussi ce qui revenait, ils... ils étaient pas bien formés, ils étaient pas bien accueillis. Donc on a fait ensemble toute une trame. Ça faisait 30 pages. Avec des… des imprim-écran pour bien montrer les procédures, sur quel bouton cliquer etc. Mais ça je l'ai fait avec ceux qui étaient motivés, la deuxième fois.

Ok. Donc cette année là c'était… Le recrutement avait déjà été fait avant que tu arrives ?

Oui.

OK. Et tu avais réussi à mobiliser beaucoup d'AED ?

Oui. Parce que enfin... sur une équipe de sept-huit je dirais trois. Donc trois qui étaient vraiment partant-es, plutôt, pour aider, et après j'avais du coup... vu que ça revenait un peu le problème de l'accueil, c'est moi qui avait fait l'année d'après toute la… gestion, fin la réunion de rentrée des AED où on avait… où j'avais fait tout le fil parce que ma collègue elle était un peu là depuis longtemps et tout le monde lui posait tout le temps plein de questions elle avait pas de temps forcément pour les nouveaux. Donc là on avait fait tout un programme bien détaillé pour que ce soit plus un accueil tranquille que en pleine pré-rentrée un peu dans le jus avec la réunion.

Vous étiez deux CPE donc ?

Oui. deux et demi.

D'accord. Pour combien d'élèves ?

Pour 800 élèves.

D'accord. Pardon, je ne t'ai pas demandé de décrire l'établissement ?

C'était au lycée Gargantua. En… On était pas en REP mais comme on était implanté à B. On avait plus de moyens. Et il y avait aussi une chose, c'est que moi j'étais... non, j'aurais dû y être qu'à 50 % comme j'avais pas d'autre… poste de complément, avec le rectorat c'était acté que je reste à 100 % sur le lycée donc en fait j'étais à 100 %. On était deux et demi au lieu d'être deux. On avait plus de temps aussi pour tout ça. Forcément.

OK...Comment envisagez-vous la régulation de conflits au sein de l'équipe ?

Entre deux AED ou.. ?

Oui c'est ça. Entre deux AED, enfin au sein de l'équipe ou entre CPE - AED ?

Bah c'est pas évident. Rires. C'est pas évident et à la fois, il faut dire les choses. Alors ici je prends pas trop cette… C'est pas trop moi qui gère et à la fois, en fait, on s'est dit que si il y avait des problèmes ou des conflits, on gérait ceux avec lesquels on travaille. Donc même si c'est Marie qui gère plus les AED, si nous on a un problème sur le travail ou le fonctionnement d'un AED bah c'est plus la CPE ou les deux CPE qui travaillent plus avec cet AED là qui vont discuter avec lui. Pour que ce soit un peu plus… pas détaillé mais qu'on puisse plus poser des actes en fait... là où on a pas été forcément d'accord. Après c'est pas un conflit, c'est plus un dysfonctionnement. Conflit… j'ai jamais eu à vivre ça. Mais je pense qu'on recevrait à plusieurs le surveillant et puis essayer de… de discuter, et si vraiment il n'y a pas possibilité de trouver une solution qui convienne à tout le monde parce que généralement dans le conflit c'est bien qu'il y 'a quelqu'un qui va pas... pas bien ou... ouais.

Et quand tu disais, quand vous êtes amenés à plus travailler avec c'est par rapport aux jours où vous êtes présents ?

Par rapport à notre présence. Il y a des assistants d'éducation ici que je ne vois pas. Mais jamais. Parce que nos emplois du temps… enfin, ou ils font que de l'internat et, du coup c'est pas la nuit d'internat que moi je fais, ou voilà. Il y en a que je ne vois pas du tout.

D'accord.

Donc ce serait mal vu, si il y avait un problème de dysfonctionnement, de ma part de leur dire que bah en fait ça va pas quand tu travailles le vendredi alors que je les vois jamais le vendredi.

Et pour rester un petit peu autour de cette question, comment envisagez-vous l'harmonisation des pratiques au sein de l'équipe ?

Avec les AED ?

Oui.

Oui. Ça c'est compliqué. D'autant plus ici où on est cinq. C'est compliqué parce que on a chacun… chacune, on est que des filles, notre point de vue aussi et nos avis personnels qui sont pas toujours les mêmes... et dès que... là on l'a bien vu pour des questions… on n'est pas tout à fait d'accord, et dès qu'il y a une petite faille, on voit bien que... l'équipe d'AED elle sait s'en saisir où mettre le doigt en disant bah ça ne se passe pas comme ça là-bas. On a… là on essaie de travailler autour du projet de vie scolaire, pour un peu harmoniser les pratiques et au moins mettre tout ça noir sur blanc. C'est aussi une demande de la direction, mais c'est… il faut vraiment que ça se fasse. Rires.

Il est existant déjà ?

Euh... non, non non. Enfin, pas à ma connaissance. En tout cas là il faut qu'il soit fait pour déc... euh janvier. Voilà. Et… c'est… J'ai pas de réponse, vraiment à cette question. Rires. Je… ce serait en communiquant que ça se passerait le mieux, en essayant d'être d'accord. Mais là on est pas tout à fait... toujours toutes sur la même longueur d'ondes. Et à la fois... il y a une CPE qui est un peu plus référente donc c'est pareil, ils vont plus se tourner vers Marie que vers moi pour... là par exemple pour les grèves c'est vers elle qu'ils envoient les mails ou...Voilà. C'est pas elle qui est concernée directement par les élèves à l'internat ce soir ou pas, c'est en plus une autre collègue, qui a pas travaillé de la journée, donc c'est... ouais c'est la communication qui est essentielle mais après comment on fait… Se bloquer des temps on se dit on va le faire tous les mardis, on est quasiment… il y a quatre CPE sur cinq qui sont là le mardi, on s'est dit, on va se bloquer le mardi, on va faire ça tous les mardis après-midi, mais on n'y arrive pas. Parce qu'on est pris dans le quotidien. C'est dommage. Parce que ça mériterait de l'être.

Comment envisagez-vous la délégation de tâches à l'équipe de vie scolaire ?

Euh.. tout ce qui est... on va dire...actions, enfin, moi ça ne me dérange pas du tout de déléguer, après, à partir du moment où... je trouve qu'il faut quand même, déjà d'une, pas trop en demander aux AED non plus parce que dans leurs missions on leur en demande déjà beaucoup pour plein de choses, donc moi je délègue plutôt sur des choses concrètes et des actes quoi. Donc là j'ai besoin d'une liste... internat...

(porte s'ouvre.

AED : "J'ai fini avec la liste. Est ce que tu veux qu'il y ait des espaces ou..."

CPE : "Je m'en fiche."

AED : "Juste ça, juste comme ça ?"

CPE : "Oui."

AED : "Ok ça marche."

CPE : "Merci.")

... désolée. Et... une liste ou des choses… que je pourrais très bien faire mais… du coup ça me demande du temps, là-dessus ça ne me dérange pas non plus, je demande... sur la délégation, sur le repérage un peu, je leur en demande pas trop non plus parce que... je trouve enfin... il faut pas non plus tout déléguer. Alors encore moins des entretiens individuels ou… ou des rendez-vous avec les familles. Par contre de repérer si il y a plus de cinq retards dans le mois et de mettre une heure de retenue là, oui. Enfin ça ne me pose pas du tout de problème que ce soit un AED qui le fasse. Je dirais plus dans les actes, enfin quand il faut poser, enfin quand on dit clairement les choses...

Des tâches spécifiques en fait.

Oui. Et puis pas forcément… enfin pas méchamment mais, moins réflexives parce que... là je le maîtrise, en fait, sur un papier. Et si c'est un entretien ou… on ne sait pas ce qui peut se dire, et on ne sait pas comment ça pourrait être... non je ne le ferais pas. C'est pas que j'ai pas confiance, loin de là, mais je trouve que déjà, on leur en demande beaucoup, ils font beaucoup, ils sont pas payés beaucoup, ils font beaucoup d'heures, et que des fois cette surcharge de travail elle est aussi… Enfin il faut faire attention. Parce que ils sont... parfois un peu fragiles... voilà.

Si vous rencontrez un problème avec un assistant d'éducation que se passe-t-il ?

Alors, ça dépend du problème. Si c'est un problème… d'ordre très… bah en retard... pas bien faire des tâches... on pose les choses, on redit. Après si vraiment ça va trop loin en problème de comportement avec des élèves… ou même de... pas de violence verbale mais pas loin ou... mais manque de respect sur des élèves, là je délègue au chef d'établissement. Voilà. On n'est pas vraiment chef de service officiellement. Après c'est lui qui… enfin, je crois en l'écrit. C'est-à-dire qu'il faut aussi écrire les choses pour qu'elles soient comprises et des fois quand on discute, enfin c'est bien de discuter mais acter et écrire des choses et aussi laisser des traces un jour et ça peut servir si on a un jour un gros problème.

Comment procédez-vous pour le recrutement ? Donc, peut être pas du coup cette année mais sur les recrutements précédents ?

Bah… je l'ai fait l'année dernière parce que je suis arrivée en juillet. À N. déjà, on n'a pas de problème pour recruter, donc je sais pas on a peut-être… 250 CV c'est incroyable. On essaie de prendre, je l'ai fait un peu… on rencontre les élèves, euh les AED futurs, on essaye de répondre à tous ceux pour qui on ne va pas donner de suite à l'entretien. Et après une fois qu'on a les entretiens, on a une grille d'évaluation un peu chacun met ce qu'il ressent. On a souvent quand même les mêmes ressentis, pas toujours. Il y a des choses qui sont... des expériences professionnelles, des lettres pas de soutien mais de recommandation d'autres CPE, enfin voilà des choses qui nous aident à recruter après. Du coup c'est Marie qui gère plus le côté administratif et gestion de l'équipe une fois qu'elle est composée. Mais par contre on est trois, à chaque entretien on essaie d'être trois et… ça peut être très différent, des fois c'est moi, Marie, Sarah puis si Marie est pas là on va le faire sans elle, ça nous empêche pas d'avancer, d'appeler toutes. Voilà.

Est-ce qu'il y a des réunions avec l'équipe et si oui à quelle fréquence, à la demande de qui ?

Alors il y en a eu une, enfin ça dépend des établissements. Ici il y en a eu une pendant les vacances (de Toussaint) pour que tout le monde soit présent. Moi je pense que un rythme assez idéal serait entre chaque période. Ça a pas l'air de se faire ici. Mais moi ça me dérangerait pas de fermer la vie scolaire pendant une demi-journée pour faire une réunion.

À chaque période donc ? Entre chaque vacances ?

Ouais. Enfin ou pas forcément une demi-journée mais deux heures où… parce que c'est une grosse équipe, ils se connaissent pas déjà tous et c'est quand même… le… enfin si ça se passe bien entre les AED ça se passe bien en vie scolaire derrière pour nous. Et ça c'est énorme. Donc ça vaut le... même si c'est du temps ça vaut le coup de prendre le temps pour bien former et informer les AED je trouve. Souvent on prend pas assez le temps. Ou même les… je sais pas généralement c'est trois fois par an tout ce que j'ai pu connaître... trois-quatre fois par an.

Donc ces réunions, comment vous vous les envisagez ? Dans la conduite en fait de la réunion ? Enfin, peut être c'est pas vous qui animiez ?

Si si c'est nous qui animions. Alors après on… on avait toutes, on avait préparé toutes les cinq puisqu'on était aussi toutes les cinq là, en disant qui parlait sur quel point... mais c'est pas… des fois il y a d'autres questions, on peut pas s'empêcher de répondre et voilà. Donc ça manquait peut-être encore plus de cadre. Et… est-ce qu'on avait besoin d'être cinq CPE ? Pour une réunion je ne sais pas non plus. Je ne sais pas. Mais on l'avait préparée, on avait découpé un peu mais ça s'est fait un peu au dernier moment genre le lundi matin pour le lundi après-midi quoi. Fallait peut-être réfléchir un peu plus et peut-être aussi poser… demander aux AED s'ils avaient des questions, des choses... ça on l'a fait. On a fait par mail. Envoyer un mail, Marie a dû le faire, en demandant si vous avez des réclamations, des choses que vous voulez qu'on aborde pendant cette réunion. Voilà. Des points à souligner, à revoir. Mais comme il n'y a pas trop de projet de service et d'organisation bah c'est... en fait si on avait déjà ça, cette base là, ce serait beaucoup plus facile d'avancer. Parce qu'il y a plein de questions auxquelles on aurait les réponses.

Enfin, dernière question, comment percevez-vous le rôle de pilotage du service de vie scolaire ? De par votre expérience en général...

Bah je trouve que c'est hyper important. Et que… j'ai souvent connu, en tant que CPE ou même en tant que AED, des gens qui s'investissaient beaucoup dans la vie scolaire et qui avaient très à cœur de bien faire leur travail et après il faut quand même... comme c'est précaire comme situation, faut… aussi... je trouve voilà, faire attention à ne pas trop sur investir le... c'est un peu peut-être dur mais il faut quand même avoir autre chose à côté, et que si on se donne trop pour la vie scolaire et qu'au bout de six ans en fait... déjà la reconnaissance du métier dans l'éducation nationale c'est pas évident, encore moins pour des AED, enfin voilà. Donc je trouve qu'il faut trouver un… certain équilibre entre… la vie dans un établissement scolaire qui peut être des fois très intense et le reste. Et après... moi ça me dérange pas plus que ça, enfin je trouve que c'est intéressant. Ça demande du temps. Ici on est cinq CPE donc il y en a une qui... fait que ça entre guillemets. Mais dans un établissement en collège où il y a tout à gérer plus ça enfin... je trouve que c'est quand même beaucoup de travail et en plus c'est primordial pour que ça fonctionne bien parce que des AED bien formés qui savent bien utiliser les logiciels, qui savent bien qui appeler quand il y a un problème bah ça nous enlève… enfin ça nous dégage énormément de temps en fait. Donc c'est quand même la base d'avoir une bonne équipe d'AED. Ça mériterait de prendre beaucoup de temps je trouve. Et puis c'est de l'humain. C'est important aussi.

Très bien j'ai fini, merci beaucoup.

8 - CPE Sarah Herr (lycée)

Entretien Sarah - CPE - 24 min (lycée)

Est-ce que c'est la première fois que vous gérez, enfin, que vous avez la responsabilité de la gestion d'équipe de vie scolaire ? Vous l'avez déjà fait au cours de votre carrière dans d'autres établissements ?

Non, je l'ai déjà fait au cours de ma carrière plusieurs fois, j'ai été… j'ai été souvent l'unique CPE sur mon établissement, donc je gérais mes équipes. Là on a une grosse équipe et on est quatre CPE. Et… donc on a Marie, qui gère plus spécialement ce dossier de RH avec les surveillants, mais tous les CPE gèrent au quotidien, bien sur, tous les rapports avec les assistants d'éducation. Rires.

Ok ça marche… Et du coup comment vous décririez la façon dont vous vous gérez un peu le service de vie scolaire ?

Je pense que de toute façon une gestion de service ça doit être… un naturel… un naturel de… de posture en fait, hein, être bah… dans la demande, attendre un résultat et puis bah voir si on n'a pas le résultat obtenu bah de savoir, avec psychologie, bah arriver à aboutir à cela.

Ok d'accord. Comment vous décririez le type de gestion que vous employez au quotidien avec l'équipe ?

Bah c'est une gestion de tâches en fait. La plupart du temps c'est une gestion de tâches, mais qui se… de routine quotidienne, hein, quelque part, parce que tout est… c'est bah c'est un rapport qui s'établit au départ, au début de l'année par bah les prises de poste où on leur explique les choses, hein. Bah mieux on leur explique, mieux ils comprennent, et moins il y a en fin de compte de couacs dans le… dans le service… Donc dans la gestion il faut avoir une bonne communication aussi. Ouais c'est un élément qui est crucial hein, parce que bah tous les dysfonctionnements viennent souvent de… de communications qui sont pas faites ou mal faites, d'un côté ou d'un autre, hein, donc bah effectivement, plus on est proches, là nous donc cette année c'est génial parce qu'on a les surveillants juste à côté donc… c'est mieux que comme avant tu as connu, où nos bureaux étaient loin donc bah on apprécie tous d'être plus… sur un espace qui est recentré vie scolaire. Ouais.

Justement, du coup, comment vous communiquez généralement ? C'est... vous vous parlez de bureau à bureau, vous envoyez des mails, enfin vous avez…

Donc avec les assistants d'éducation ?

Ouais.

Généralement on fait des « coucou », on se téléphone là (rires en faisant le geste en direction de la vitre donnant sur le bureau vie scolaire) et puis voilà. Donc ça, c'est sur… la petite chose au quotidien. Autrement donc… on fait des envois de mails donc quand il y a un envoi de mail à l'équipe, en général c'est plus Marie qui a cette partie entre guillemets RH qui la gère, voilà. Quand ça peut être plus du domaine de l'internat, c'est plus moi, comme moi j'ai la responsabilité de l'internat. Hein on a chacun… une grosse portion du service vie scolaire. Hein, voilà, donc… on a autrement des cahiers de suivi, enfin des… eux ils ont leur facebook. Alors c'est un facebook hein je crois que… leur…communication interne aussi, ou bah ils acceptent ben de mettre un message, « oh bah voilà ça se passe bien, oh bah je mets le message et puis tout le groupe le verra », ouais.

D'accord.

On fait deux réunions par an aussi, hein, on fait des réunions, Marie a dû vous le dire. On en a une à la Toussaint, et généralement… elle va être certainement en février, hein… on prend deux… sur nos permanences administratives, les CPE, globalement en géné… tous, surtout ceux à plein temps, hein, se réservent ces deux journées là et on prend une demi-journée… une demi-journée, à deux journées, à une journée, les assistants d'éducation pour discuter avec eux, bah voilà, qu'est ce qu'a fonctionné, qu'est ce qu'a pas fonctionné, comment on peut améliorer.

Et donc ça, vous la faites tous les CPE présents ?

On essaye, ouais. Là les mi-temps cette année… la stagiaire mi-temps elle est pas venue… et la titulaire mi-temps elle est pas venue non plus. On était les trois, les trois plein temps, en fait.

Et c'est une réunion que vous aviez préparé avant ou… ?

Oui. Il y a un questionnaire, il y a un questionnaire qui est fait, hein, et… donc nous on reprend le questionnaire avant la réunion, on synthétise, et on revient avec eux là-dessus.

D'accord. Et je revenais juste, vous avez parlé de l'accueil tout à l'heure… même si Marie est plus chargée on va dire RH… Est-ce que du coup vous vous avez un rôle dans l'accueil des AED aussi, dans leur formation ? Ou si c'est plutôt Marie aussi ?

Donc en fait, donc… sur les jours de pré-rentrée, enfin de rentrée, d'accord ? Marie les prend donc… elle les prend à peu près… une heure et demie je pense, hein, sur la MDL. Moi je viens compléter, hein, parce que c'est les jours où on est tous… et… où on est tous pris sur des gros dossiers, et après, ils s'auto-forment entre eux, en fait. C'est trop court, c'est pas bon, on n'est pas bon là-dessus, c'est un point qu'on a à améliorer, parce que en fin de compte… c'est pas suffisant. Voilà, on s'est rendu compte, en fin de compte que c'était trop rapide. Pronote les nouveaux maîtrisaient pas, ils avaient pas le temps, certains étaient partis ou pas là le jour de la pré-rentrée, donc… il faut qu'on revoit ça pour l'année prochaine, c'est-à-dire plus étaler bah sur les deux premières semaines par exemple en leur proposant bah de venir, hein, comme on a plein d'heures. En fait quand on a… on donc… on globalise leur temps de travail, on peut dire… bah vous venez vous… vous avez sur les quinze jours, vous pouvez venir deux-trois heures là, et on vous mettra sur les postes avec les anciens. Et comme ça voilà. Parce que ça nous évitera aussi des couacs de début d'année ou certains ont pas coché par exemple bah… réglé administrativement. Donc quand c'est pas réglé administrativement ça veut dire qu'il y a des relances et que… ça fait pas sérieux. Hein voilà.

Ok.

Si on a un problème avec… ce qui peut arriver hein, avec un assistant d'éducation, où on relève des petits manquements au service, ou des gros manquements au service, on en parle entre CPE, on se dit « bah moi sur mon service, j'ai remarqué que voilà, untel arrivait en retard, je lui ai dit une fois gentiment… ça recommence… t'as prévenu et tout… ». On se concerte et puis… bah dans ces cas là on peut le voir. On voit, on est deux CPE dans ces cas là à voir…fin voilà l'assistant d'éducation, si pareil, s'il y a autre chose… on fait les entretiens à deux dans ces cas là, on prévient, hein… ouais.

Donc ça, ça vous est déjà arrivé ouais, des entretiens ?

Bah oui on a une grosse équipe hein, donc on peut avoir des gens… bah c'est rare, mais oui, hein, voilà. Ouais, ouais. Et généralement, de toute façon, on ressent bien déjà une une petite tension. C'est des gens généralement… qui sont moins, entre guillemets, soutenus par l'équipe des assistants d'éducation, parce que ça fonctionne moins bien du coup. S'il y a quelque chose qui est moins bien fait ça se ré…percute donc. Ouais.

Ok ça marche. Et du coup vous vous mettez d'accord entre tous les CPE à chaque fois avant de convoquer quelqu'un ?

Ah bah oui, parce que… on part jamais de l'impression d'un CPE non plus, hein. On part de faits, hein. On a eu une fois donc bah… c'était… bah est ce qu'elle était… Sur la MDL une assistante d'éducation, hein… où vraiment on avait des problématiques récurrentes hein… des problématiques de prise de poste, de confiance… et là on a fait nous les entretiens, CPE, premier entretien, deuxième entretien et puis après bah ça a été le… le proviseur, hein. Dans ces cas là oui, si la problématique, bah ça s'améliore pas, bah nous on a un référent… hiérarchique hein, le proviseur. C'est lui qui est responsable des… des équipes. Et au final on a trouvé un accord amiable où tout le monde s'est séparé en fin d'année. Hein voilà. Rires.

Par rapport à la régulation de conflits, s'il y en déjà eu, par exemple, au sein d'une équipe… comment…comment vous envisagez cette régulation ?

Donc, on essaie de tempérer, par exemple (rires) elles ou ils ont pas tous le même caractère, tous la même façon d'avoir leurs points forts et leurs points faibles, hein, ils sont tous différents hein, bah comme nous, comme les élèves et tout. Et dans ces cas là on essaie de… de plus mettre en valeur sur les « bah oui effectivement, peut être que… en disponibilité, cette personne vous semble moins disponible, mais à côté il y a d'autres choses qu'elle fait et puis… qui passent peut être plus inaperçues » donc… voilà. On essaie de tempérer, et puis bah de faire aussi passer, par contre, si on s'aperçoit qu'il y a effectivement des manquements… de faire passer à l'autre personne… bah ça, faudrait être un peu plus présent sur ce terrain là aussi. Gagner sur ce terrain là pour… parce que bah ça fait partie des tâches du service et puis que…

Et… comment vous envisagez l'harmonisation des pratiques ? Vous disiez que chacun avait bah son caractère, sa manière de faire aussi…

Mmh. Donc, moi je… donc que ce soit donc sur l'internat déjà, bah ils travaillent au moins en binôme ou en…ou à quatre déjà, sur les niveaux. Donc là il faut absolument harmoniser parce que là les… les élèves ne comprendraient pas, hein. Si le lundi on peut se coucher à 22h et puis que le mardi à 22h30, ce qui n'est pas prévu dans le règlement, bah là ça clash, hein. Donc… ça on leur répète, hein, nous on leur répète bien les règles qui sont communes. Déjà ça on insiste bien, vous êtes sur un règlement intérieur, un règl… une vie collective c'est réglé par un règlement intérieur. Donc vous, oui, faut absolument, que vous appliquiez, tous, le règlement intérieur parce que bah comme ça, ça créera pas de faille pour les élèves. Euh et puis bah sur l'externat, on leur explique, ils s'expliquent entre eux, on leur explique comment bien…bien gérer bah les dossiers qui… qui sont les leurs, hein. Et pas hésiter à poser des questions. Il y a pas de questions bêtes c'est ce qu'on leur dit. On leur explique toujours, il y a pas de questions bêtes, bah quand on découvre le métier… vaut mieux poser la question que de faire...une boulette, ça arrive hein, ça arrive après c'est pas, Il y a pas mort d'homme hein… c'est humain hein.

Et du coup… Pour les tâches qui sont à effectuer pour la vie scolaire, etc, comment vous envisagez la délégation des tâches aux délégu… euh aux AED ?

(rires)

Donc c'est vrai que... on en a parlé encore cette année parce que sur... la gestion par contre des absences et des… et des retards... le suivi, d'accord ? Moi je suis assez conservatrice sur mes classes, c'est à dire que (rires) j'aime bien… c'est mes élèves, je les suis de… j'suis horrible hein, j'les suis de la seconde à la terminale parce que ici on suit nos cohortes. Et ça moi j'y tiens. Parce que mes élèves ils arrivent en seconde (rires) , ils ont, leurs qualités leurs défauts (rires) d'accord ? Je les formate à mes pratiques, c'est à dire, je gère mes absences, je

gère mes retards de la manière dont… voilà, que je veux et qu'on a défini ensemble globalement, hein, on fait pas n'importe quoi n'importe comment...il y en a pas euh une qui va accepter… que l'élève il arrive six fois en retard toutes les semaines et tout. On essaye de garder une certaine cohésion entre nous aussi. Mais on sait très bien que bah par contre bah voilà, suivant les cas… l'individ… l'individualisation elle est nécessaire, hein. Un élève qu'a un PAI, qu'est malade, voilà, qui vient à l'école à reculons complètement parce que bah… on est sur un cas médical, bah c'est pas la même traitement qu'un élève bah voilà, qu'est… qu'a aucune raison… de, de se mettre lui-même des bâtons dans les roues sur sa scolarité, hein. Donc… sur les plein-temps, donc moi, moi je considère que … notre présence sur la semaine suffit à suivre ses classes. Quand on, quand on n'est pas, attention, quand on n'est pas seul en collège ou en lycée et qu'on a beaucoup… et qu'on est pompier de service. Ça c'est super important. Quand on est pompier de service et ça on l'a tous été hein…. en collège et lycée quand on est seul, qu'on va être appelé à droite à gauche tout le temps, pour résoudre tout, tout tout tout tout… « madame elle m'a traité », et… « tu m'sors cet élève de classe voilà j'veux plus le voir », et puis la perm qu'est pas bien tenue à côté... et les autres qui sont en train de se battre sur la cour… Et du coup, effectivement, là moi j'entends qu'on puisse avoir, voilà, tel jour toi tu supervises, tu supervises tu supervises. Donc une délégation, hein. Euh là je pense que, à partir du moment où on est quasiment présent tous les jours, on a un jour où on n'est pas présent, hein d'accord donc… Voilà. Si par contre, on sent qu'on n'y arrive pas, là il faut savoir déléguer. Parce que autrement ça va très très vite, en fait, très très vite. Donc il est évident que pour nos mi-temps, hein là on a deux mi-temps, une stagiaire et puis une titulaire… quand vous venez deux jours et demi par semaine… c'est pas simple. Donc là, oui, là c'est intéressant d'avoir… des assistants d'éducation. Et puis c'est valorisant, tu me suis telle, telle classe, tu vois toi les élèves… Tu te… Donc en plus là, elles ont même proposé que, apparemment, ils aillent sur les conseils de classe.

Les assistants d'éducation ?

Bah voilà j'avais vu ça… donc…

Donc ça par exemple c'est quelque chose qui a été décidé par… certaines CPE à mi-temps c'est ça ?

Voilà.

Et qui, vous ne vous concerne pas pour les plein-temps ?

Non.

D'accord.

Enfin je sais pas si Marie… euh qu'est ce qu'elle avait dit Marie, qu'elle…. qui l'intéressait...plutôt du suivi de… d'élèves en particulier, tu me suis tel élève, hein. De mémoire c'est plutôt ça, elle qui l'intéresse, tu me suis tel élève, t'es l'interlocuteur… oui elle les a fait rentrer sur le dispositif de décrocheurs, comme c'est elle qui a… donc elle… on a chacun des spécificités encore. Par exemple moi je suis les sportifs, la scolarité des sportifs. Donc l'internat c'est dans nos tâches globales, hein, elle RH des… surve… des assistants d'éducation, c'est dans les tâches globales du CPE. Après sur… des spécificités ben moi je suis les sportifs. Elle, elle a le culturel et elle en a un deuxième qui est… les décrocheurs. Sandrine elle a le CESC. Et…, et et et, notre stagiaire… elle a, elle a...un autre… non bah non, elle a les délégués mais comme les délégués ça rentre dans le global elle a… elle a pas de… IMP là dessus, hein. On a une demie IMP dans ces cas là, ce qui correspond à 600 euros par an. C'est pas… par rapport une prime chez les profs c'est… voilà eux ils arrivent... (rires).

D'accord. Et donc, c'est cette année où il y a eu une organisation spécifique avec donc les

AED plus référents ou... ?

Voilà, des AED référents, exactement. Ouais.

Ok. D'accord.

Avant, t'as vu, il y avait pas.

Ouais ouais. D'accord. Et donc vous, vous avez choisi de conserver… le suivi…

Voilà. Moi c'est un choix personnel que j'ai fait, hein. Peut être que je mettrais par contre un élève en suivi, effectivement, ça ça peut… mais ça ça me paraît plus voilà… ouais.

D'accord. Peut être, pour revenir sur la délégation de tâches autres que le suivi, est ce qu'il vous arrive de déléguer d'autres… d'autres choses à l'équipe d'assistants d'éducation ou … ?

Oh ils sont… c'est vraiment des partenaires parce que bon bah voilà quand il vont… euh spontanément, spontanément ils font des délégations… bah ils vont voir… c'est des délégations quotidiennes en fait. Des délégations pratiques. Ils sont toujours dans la force de proposition, « bah tiens on a vu... ». Là tu vois, sur les cahiers d'internat par exemple, bah les cahiers d'internat, arrivés à la fin, ils me disent « ah bah demain on pourra regarder… chez Fuseau, Miserey et tout », parce que, notre fournisseur de l'an dernier a arrêté cette...on n'a pas retrouvé hein… avec l'intendance donc... « oh on pourra mettre le nez dedans », bah oui pas de problème. Ouais. Pas de problème. Donc bon, ça c'est de la petite délégation du… du quotidien, mais… c'est fort utile pour nous. Ils ont des bonnes initiatives, hein.

Et donc vous disiez que vous étiez plus sur l'internat… Est ce que vous pouvez bah du coup nous décrire, vous faites déjà combien de nuits d'internat… ?

Deux, je prends la nuit de Marie en fait. Parce que Marie devrait faire donc… les… les titulaires devraient faire une nuit d'internat chacune, d'accord ? Pour des raisons pratiques et personnelles Marie ça l'arrangeait pas. Pour des raisons pratiques et personnelles moi ça me dérangeait pas de faire deux nuits parce que je fais deux… j'arrive en… en fin d'après midi ou en début de soirée. Ce qui me permet de voir mes absences de journée, de traiter aussi le soir, en même temps que l'internat. Je reste… du coup je reste très tard sur l'internat, je suis au bureau souvent jusqu'à 11h…. 11h moins le quart, 11h, même 11h et quart. Du coup je déborde mon service qui pourrait s'arrêter à 10h, 10h et quart, 10h et demie… Et du coup bah voilà, ça me permet aussi de retraiter un peu de mon… de mon externat. Et de donc d'être présente sur le lundi, le mardi, jeudi et vendredi.

D'accord. Et… quel lien vous avez avec les assistants d'éducation sur la soirée ?

Sur la soirée, en doublon sur l'internat, on a systématiquement un bras droit. On a notre bras droit qui fait donc… avec nous le suivi des absences. D'accord ? Et puis là, là, là on… là on est quasiment en délégation hein. Euh elle appelle ou il appelle… voilà…Mais on est toujours par contre, présent. On est toujours présent. Et… donc, ce bras droit va rester jusqu'à… donc 21h au bureau, et après va partir sur les plateaux-repas. Hein et… donc moi, moi mes soirées je les gère comme ça. C'est à dire que je vais partir manger, grosso modo une demi-heure, trois quarts d'heure, hein… Je pars de 8h20 à peu près, puis je reviens à 9h moins cinq. Et puis autrement je suis toujours au bureau. Après, un autre CPE gérera différemment, hein voilà. Et sur les… les… ceux qui sont sur les… les internats, dans les dortoirs, d'accord ? On a un contact quand ils viennent chercher les cahiers, quand ils ramènent, quand ils vont à la cantine… Quand on passe sur les dortoirs. Parce que… On fait une petite ronde de dortoirs. Surtout chez les garçons , pour voir généralement… Chez les filles, chez les filles on le fait, mais on le fait moins parce que, généralement, les problématiques sont… un petit peu

moindres, hein. Donc bon, voilà, c'est.. veiller à ce qu'elles soient bien couchées, des choses comme ça. Les garçons ça peut… voilà, il faut qu'on soit vigilant, hein. Après il y a rien de grave sur nos dortoirs parce que… parce que justement, on est présent.

Dernière question ? Dernière question, comment vous, vous percevez ce rôle de piloter la vie scolaire ? Enfin de… pilotage du service.

Oui c'est… un aspect de notre fonction, hein… qui est… qu'est normal, qu'est normal et puis… bah… (soupir) qui, qui se fait, qui se fait… bah dans la bienveillance et automatiquement c'est pas… c'est… De toute façon je pense que… bah ce pilotage il est lié aussi, bah c'est… de toute façon le métier de CPE c'est un métier de personnalité aussi, donc… c'est tout un ensemble. Vous êtes une personne et puis vous êtes dans la bienveillance avec tout le monde, hein, en fin de compte et puis bah du coup… et le rouage il est assez souple hein.

C'est assez naturel ? Ouais c'est ça ?

C'est naturel.

Très bien, bah merci beaucoup pour cet entretien.

Ça nous empêche pas des fois d'être...de dire, voilà ça va pas, hein. Mais… géné… généralement, bah les équipes, tu les connais. T'as bien vu que bon… ça… ça se passe, ça se passe, ça se passe. Eh bien, moi je vous souhaite une très très belle année là, hein, avec des réussites dans vos projets et puis… de faire des très bons CPE (rires)... bienveillants, bienveillants au niveau des élèves, bienveillants au niveau des assistants d'éducation mais en ayant, en ayant toujours cette… cette souplesse du rond dans le carré. (rires).

9 - CPE Marie Riff (lycée)

Entretien Marie Riff – CPE - 28min

Alors, avez vous en charge cette année la responsabilité de la gestion d'équipe de vie scolaire ?

Oui. Rires.

Euh donc comment faites vous ?

Comment on fait du début à la fin ou… ? Rires.

C'est ça.

En fait bah on a l'étape… la première étape c'est le recrutement. Donc sur le recrutement on va… recevoir des courriers, des CV. Si on n'en a pas assez on peut aller sur un site qui est SIATEN. On regarde par rapport aussi… donc le CV, si ça convient, la lettre de motivation par rapport à ce qu'il va y avoir à pourvoir, parce que si c'est un poste sur l'internat, la maison des lycéens ou l'externat, c'est vrai que nos attentes ne seront pas forcément les mêmes. Donc voilà dans un premier temps. Ensuite, évidemment, on a les entretiens, on retient quelques candidats, qu'on va recevoir… qu'on va informer, on va leur demander ensuite de les revoir pour pouvoir leur présenter, si on peut, avant l'établissement, avant leur prise de poste. Voilà et puis… c'est ça que tu voulais savoir ? Oui, globalement…

C'est ça ouais.

Et puis du coup on leur donne… Moi, pour créer une ambiance de travail plus agréable, ce que je fais c'est que je demande toujours, un peu comme les profs, c'est à dire… je leur donne un document où ils mettent leurs indisponibilités. Effectivement en fonction de leurs cours,

s'ils sont étudiants ou… de leur vie personnelle s'ils sont pas étudiants mais qu'ils ont d'autres obligations. Et en fonction de ça j'essaie de faire des emplois du temps qui peuvent correspondre aussi à leur… vie perso et pro… enfin et universitaire si nécessaire. Maintenant je peux pas satisfaire tout le monde, hein, donc il y a forcément des déçus… il y a forcément des petites… voilà des inconvenances parfois, mais j'essaie dans la mesure du possible de le faire. Et puis une fois que je leur donne les emplois du temps je leur donne les postes sur lesquels ils sont, sur… dans cet emploi du temps là, afin de nous pour… on est plusieurs CPE, qu'on puisse savoir où est qui et qui fait quoi et que voilà, il y ait une continuité de service, dans la mesure du possible, qui soit le plus… ouais le plus adapté à l'établissement, aux besoins de l'établissement. Voilà.

Peux tu me décrire le type de gestion que tu emploies au quotidien, avec l'équipe ?

Type de gestion, au quotidien… bah (soupir) en fait ça vient… comme on les voit en début d'année on leur explique, et puis là en plus il y a une promiscuité de nos bureaux… En début d'année moi je leur dis ils ont tel poste, tel poste, ils le savent. Alors, c'est moi qui ai la gestion des AED, néanmoins on est quatre CPE, effectivement n'importe quelle CPE peut intervenir sur cette gestion hein. Donc… on leur dit… ils savent sur quel poste ils doivent être. Ça peut arriver par contre, si on les voit deux trois, un peu glandouiller, ce qui peut être parfois hélas le cas, bah « n'oublie pas d'aller fermer le portail », « ce serait bien d'aller dans les couloirs », des choses comme ça. On a toujours un peu besoin de répéter pour ces tâches là mais sur tout ce qui est administratif on travaille vraiment en collaboration tout le temps aussi. Ouais.

Ok.

Je sais pas si je suis très claire.

Si si si, complètement ouais. Comment envisages-tu la régulation de conflits au sein de l'équipe ? S'il y a des conflits entre AED, s'il y a des conflits CPE-AED ?

Mmh. Alors c'est pas arrivé parce que… je pense que, soit j'ai eu de la chance, soit on a eu de la chance, soit… Je pense que justement la gestion se fait assez bien aussi hein. Je pense qu'il y a vraiment un… un rôle de confiance de… alors, c'est un mot à la mode, mais de bienveillance aussi entre… entre nous CPE et les AED. Si bien que conflit entre CPE -AED c'est arrivé, ça m'est arrivé, pour des histoires d'examens « bah si j'ai le droit à ci, j'ai le droit à ça ». Si nécessaire je fais intervenir, par rapport aux textes, le Proviseur. Si c'est nécessaire, c'est lui qui prend une décision finale, sur le droit à des jours avant les examens. Euh logiquement comme les surveillants sont… les AED sont… ont des heures défalquées de leur temps annualisé, quand ils sont étudiants, ils n'ont pas en plus à prendre une journée de révision… voilà. Ça, effectivement, les textes sont pas clairs, il y a des circulaires qui ne sont pas… bah voilà… qui…. arrivent après des décrets qui ne sont pas annulables donc… c'est le proviseur qui prend le dernier mot si vraiment il y a conflit. Mais c'est pas arrivé souvent. S'il y a conflit entre AED, c'est pas arrivé souvent, j'essaie d'écouter les deux, j'essaie de faire en sorte que… comme avec les élèves, comme avec n'importe quelle autre personne, d'être intermédiaire, d'être… comment on dit…(soupir) médiateur quoi en fait, pour que… le conflit ne perdure pas. Moi je me souviens qu'à une époque c'était « ah oui ceux qui fument ils prennent plein de pauses » ou… Là j'envoie un mail global, général, à l'ensemble des AED sans dire qui m'a dit quoi… Mais bon, ceux qui sont concernés par le problème s'en rendent compte.

Et donc s'il y a un problème avec un AED en particulier dans l'équipe, comment…

Avec le reste de l'équipe ? Ou avec nous ?

Bah soit dans son fonctionnement à lui, dans le sens où voilà…

Donc là on fait des entretiens, alors on peut faire très bien des entretiens… qui soient… comment on dit… soit des entretiens où on a défini hein donc… soit des entretiens implicites en fait, soit on les croise… enfin on les croise, on les voit « tiens bah là ce serait bien que tu sois un peu plus ferme avec les élèves »… ou là je vois en début d'année on avait un nouvel AED, bon qu'avait une façon de parler aux élèves qui était un peu copain-copain. Donc je l'ai repris deux-trois fois mais de manière informelle, pas implicite, je cherchais le mot tout à l'heure. Informelle, en venant… on faisait ensemble le portail le matin, en revenant je disais « tu sais… si t'es en difficulté avec tel élève c'est pas étonnant parce qu'effectivement je trouve moi que t'as… t'as un langage qu'est un peu trop familier avec eux...trop copain », voilà. Donc ça c'est la manière informelle. Si on voit que les choses n'évoluent pas, on le convoque, on a la chance d'être plusieurs CPE, et là on le voit au moins à deux, et on… voilà, on lui rappelle ce qui va pas. Et aussi ce qui va, parce que… il y a forcément du positif quand même. Donc c'est vrai que c'est pas toujours évident hein. Parce que, au risque de… qu'il le prenne mal et que...c'est pour ça que ça m'est déjà arrivé hein d'avoir des surveillants qui prenaient mal des choses. On reprenait avec eux. C'est pour ça que je trouve que c'est bien d'être deux. Parce que l'autre peut… ouais, voilà, tempérer si on est un peu énervé… ce qui n'arrive pas souvent mais ce qui pourrait arriver quand même. Et puis surtout après, avec du recul, si le surveillant l'a mal pris, on peut voir bah « tu l'as entendu comment toi ? ». Je trouve que c'est pas mal de voir à deux mais c'est pas toujours possible, quand on est en collège, tout seul, pourquoi pas avec un adjoint dans ces cas là… Mmh.

(Téléphone sonne).

Comment envisages tu l'harmonisation des pratiques au sein de l'équipe d'AED ?

Comment j'envisage… bah déjà en début d'année on leur dit, à cette réunion de pré-rentrée, nos attentes, les pratiques de l'établissement hein effectivement. Et en plus on leur donne un memento vie sco et qu'on laisse aussi dans les bureaux normalement. Voilà. Donc un livret d'accueil AED… qui est peut être un peu trop long, donc tous les ans on essaie de le revoir. Là cette année il était peut être un peu trop court donc... (rires). Voilà c'est compliqué… voilà. Dedans on y met nos attentes, justement… comment ça doit se faire au bureau, sur les absences par exemple, qui fait quoi, voilà. Donc il y a un livret d'accueil et puis un.. truc qu'on met aussi dans les deux vies scolaires. Parce qu'on a deux vies scolaires, une dans le bâtiment A et une dans le bâtiment C. C'est ça c'était la question ?

Ouais, complètement. Est ce qu'il y a des réunions ?

Alors, il y a la réunion de pré-rentrée, mais… elle est rapide, trop rapide. Parce que souvent... le proviseur, en tous les cas qu'on a actuellement, souhaite que nos… l'ensemble des AED soit à la plénière du matin donc… là on les voit mais on n'échange pas. Ensuite on les réunit l'après midi et c'est là où on leur distribue leurs emplois du temps, on leur fait visiter l'établissement s'ils n'ont pas eu l'occasion de le faire, on leur dit nous… quels sont les différents postes, les attentes sur chaque poste. Mais c'est vrai que c'est beaucoup de… beaucoup de notions de… de choses à entendre toute une journée, donc certaines choses s'oublient. C'est pour ça qu'on leur donne ce livret d'accueil en plus. Euh c'était quoi la question ?

C'était…

Ah oui, et on fait une autre réunion… c'est pas évident parce que comme c'est une grosse équipe, on… et puis, on a une équipe de nuit, une équipe de jour, enfin. Donc certains et certaines ne se voient jamais finalement, parce qu'ils vont être là en début de semaine et… inversement. Même moi hein, il y a des surveillants que je vois pas parce que… finalement ils

sont sur l'internat. Et on fait une réunion euh le premier jour des vacances de la Toussaint. Voilà, donc… le premier lundi des vacances de la Toussaint. Là, on réunit tout le monde et c'est obligatoire. Et je les préviens dès la réunion de pré-rentrée, qu'ils seront, effectivement en vacances, mais une fois ce lundi passé. Voilà. Évidemment ce sont des heures qui leur sont déduites de leur temps annualisé.

Est ce qu'il y a d'autres réunions dans l'année ensuite ?

Alors, on peut refaire des réunions mais c'est compliqué, parce que comme je disais ils sont très nombreux. Donc je pourrais très bien en refaire une en février. Là je… on les informe pas, c'est si ça tourne pas on refait. Et on peut refaire en deux réunions, c'est à dire, ceux du début de semaine, ceux de la fin de semaine. Mais c'est compliqué de refaire une réunion générale comme ça. Et ensuite en fin d'année… on les voit de manière inform… enfin pas informelle. On les voit en entretien chacun leur tour en fait, on essaie. Tous ceux qui vont rester on essaie de les voir un par un. Mais on fait pas d'autres réunions... Par contre ils se réunissent entre eux. Forcément. (rires). Ça a l'air assez convivial aussi entre eux, donc… ce qui est plutôt, ce qui est… je pense, explique aussi la bonne équipe de cette année, parce qu'il y a une bonne entente. Même s'il y a quelques cas isolés, ça fonctionne bien et c'est… voilà c'est pas… pas des gens qui le vivent mal quoi. C'est volontaire.

Et en terme de formation, comment...comment vous envisagez la chose ?

Alors justement le jour de la pré-rentrée, on faisait ça avant, mais comme on a eu un nouveau format avec le... nouveau chef. Avant on faisait faire aux anciens AED, leur expliquer Pronote, faire les visites. On faisait des groupes de quatre et enfin je…voilà, ils changeaient de groupe toute la journée et puis ils étaient formés… et puis nous on… encore une fois, on leur disait quelles étaient nos attentes etc, et puis c'est aussi le jour de l'entretien aussi, on pose des questions un peu insidieuses ou des mini cas, et là on voit le bon sens, s'il y en a, s'il y en a pas. Et puis après il y a la fameuse formation du rectorat qui…

(une CPE passe dire au revoir)

... donc qu'est ce que je disais ?

Pour la formation, il y a la formation du rectorat...

Ah oui voilà. Donc il y a une formation. Il faut qu'on inscrive nos… surveillants, enfin nos assistants d'éducation sur comment ça s'appelle...Le PAF là. Et puis...là ils ont trois jours de formation je crois, ce qui me semble un peu beaucoup. Non il y a trois journées de formation parce qu'ils font… ils ont… ouais c'est une journée de formation en fait, par surveillant. Bon, je trouve que, quand il y a du bon sens etc, on les forme aussi au jour le jour hein, enfin. Même nous des fois, on se pose des questions « ah bah oui tiens on n'y avait pas pensé » on… on se forme aussi sur, par exemple sur Pronote, on découvre des fonctions un peu tous les jours. Donc voilà.

Comment envisagez vous la délégation à l'équipe de vie scolaire ?

Comment je l'envisage ? Bah à partir du moment où on a confiance on peut déléguer des choses. Après je trouve que… dans la limite du possible quoi. Déjà ils sont pas là toute la semaine donc.. on peut déléguer effectivement… leur demander d'être plus vigilants sur des classes, etc. Nous informer si… si besoin, si nous on voit pas certaines choses. Euh délégation au niveau animation aussi… suivi de classe, animation, qu'est ce que… délégation… Moi je délègue hein. Si si s'il y a des choses… Bah peut être pas assez. Des fois ce serait bien que je délègue plus aussi. Mais parfois je me dis que…

(Problème de coupure dans l'enregistrement. Reprise de l'entretien)

Oui parfois tu déléguais peut être pas assez…

Donc on peut passer à l'autre.

Euh oui. On reprend vite fait du coup sur la constitution de l'équipe, le nombre d'AED…

Donc 13,2 postes temps plein et on est quatre CPE temps plein mais… dont une stagiaire mi-temps avec un complément de son mi-temps. Voilà donc… beaucoup… il y a plus d'AED sur l'internat que sur l'externat.

D'accord.

Parce qu'on a un gros gros internat… qui nécessite trois, quatre… cinq AED filles et trois AED garçons tous les soirs. Et le dimanche deux filles, deux garçons. Voilà.

D'accord. Est-ce qu'il y a des départs/arrivées ?

Alors oui, notamment là on a un départ pour un congé maternité. Un autre pour… une étudiante qui travaillait en même temps ici et qui a eu du mal, un peu submergée entre ses études et voilà, qui est… a donné sa démission et à qui on n'a pas fait les deux mois de préavis parce qu'elle était vraiment pas bien. Donc on a préféré l'arrêter, enfin on a préféré… elle a préféré arrêter et on a accepté son arrêt. Donc là on recherche. Comment on les intègre ces nouveaux AED peut-être ?

Oui aussi, comment on intègre ces nouveaux AED…

Alors un peu pareil, hein. Je leur donne cette fameuse pochette de rentrée où dedans il y a nos attentes, les attentes du lycée, enfin, les besoins du lycée. Puis… bah ils sont formés sur le tas quoi. Donc hop, on les met à la vie sco, s'ils sont sur de l'externat c'est… le surveillant qui est là, qui est ancien qui va montrer. Nous il peut évidemment nous poser des questions. Et sur l'internat c'est pareil c'est le binôme qui va chapeauter, et le CPE de service.

D'accord. S'il y a des remplacements à prévoir pour les AED, comment… tu gères les remplacements ?

Alors en début d'année je leur donne un tableau, enfin j'ai fait un tableau où je leur demande leurs disponibilités autres que les soirs ou les journées qu'ils font, en cas de besoin de remplacement. Et… alors des remplacements, bien sûr, que pour des examens ou des… problèmes de santé. Parce que évidemment si c'est des problèmes de grève on ne fait pas remplacer. Et… donc j'ai ce tableau là… je sais que je peux avoir éventuellement telle personne, mais généralement j'envoie plutôt un mail global à l'ensemble des AED en disant « voilà il me manque telle personne ce soir, qui est ok pour faire la nuit… ce soir ? ». Voilà et puis… généralement on n'a pas de mal à les faire se remplacer entre eux. Ça peut arriver hein… si on a personne, bah on a personne.

Je reviens du coup sur les réunions… je suis pas sûre qu'on ait les réunions.

[…] *(pendant 2min20, les mêmes questions relatives aux réunions, à la formation, sont posées, de peur que l'enregistrement n'ait pas marché.)*

De manière plus générale, comment percevez vous le rôle de pilotage du service de vie scolaire ?

Comment je perçois ?…

Le rôle de pilotage du service de vie scolaire, en tant que CPE...

Ben on est chef de service donc… c'est à nous de… de voir les besoins de la vie scolaire… de… c'est ça hein la question ?

Mmh (rires)

Euh donc les besoins de la vie scolaire… les besoins des élèves… la sécurité, assurer la sécurité des élèves, assurer… qu'il y ait bien toujours quelqu'un pour accueillir les élèves, parce que nous on est quand même... bah une cité où on ouvre le dimanche soir de 20h jusqu'au vendredi 18h donc faut vraiment qu'il y ait toujours… un accueil. Moi pour m'être retrouvée là toute seule l'autre jour, bah c'est vrai qu'on peut pas être ici, aller ouvrir la salle des sacs pour les internes, etc. Donc veiller à ce que le fonctionnement de la vie scolaire se fasse le mieux possible. Et donc piloter les AED c'est piloter la vie scolaire, c'est être chef de service, responsable et voilà. Mmh. Les aider quand ils ont des questions, mais quand ils vont pas bien aussi c'est ça. Savoir déceler bah que… bah là ça va pas… faut peut être justement se poser, « est ce que t'as besoin d'en parler », c'est aussi savoir écouter et être disponible pour l'équipe.

Et… donc par rapport à cette spécificité de l'établissement qui accueille donc beaucoup d'élèves, une équipe conséquente d'AED, une équipe conséquente de CPE… comment toi tu perçois la division par tâches, enfin dans votre organisation à vous en tant que CPE ? Plus un peu la répartition sur différentes missions...

En fait oui c'est ça. On… bah déjà c'est pareil pour les classes, on a certaines classes. On a une dizaine de classes chacun, ouais c'est ça, une bonne dizaine. Euh ensuite on a… on s'est divisé effectivement les différentes missions… donc… ma collègue... Sandrine... elle fait CESC, enfin elle a plusieurs casquettes. Mme… mon autre collègue elle va être plutôt sur l'internat et les sportifs. L'autre collègue plutôt sur les délégués et moi ça va être plutôt sur le foyer, enfin la Maison des Lycéens, et la gestion de l'équipe vie sco, enfin la gestion de l'équipe des assistants d'éducation.

D'accord. Et le volet culturel aussi ?

Et le volet culturel. Le culturel c'est devenu un peu comme… c'est vrai que on a quand même.. les profs de théâtre et tout ça. En fait c'est… j'occupe beaucoup de temps, surtout en début d'année, sur le E-pass, etc, formation du E-pass. Et puis bon si j'ai des aff… affiches ou des choses comme ça je fais, mais c'est vrai que c'est plus… c'est un peu tout le monde la culture finalement. Alors c'est vrai que si, sur la Maison des Lycéens je vais… je vais avoir tout le volet T.(structure musicale), travailler sur la musique, des choses comme ça… s'il y a des sorties à faire... cinéma espagnol ou des choses comme ça, c'est… voilà c'est moi qui vais solliciter un peu les surveillants pour ça… mais voilà je pense qu'on est un peu tous dans la culture en fait. Surtout dans un lycée où il y a des options théâtre et arts plastiques et des documentalistes qui sont bien. Enfin voilà qui sont aussi preneuses de ce volet culture. Mais c'est vrai qu'il faut un peu une référente. Comme le E-pass je crois que c'est un peu le côté chiant du truc et ben… et que c'est moi qui l'ai, voilà je me retrouve avec un peu cette casquette aussi. Mmh. Mais ça me gêne pas hein, c'est plutôt intéressant, je peux accompagner aussi des élèves justement au théâtre, s'il y a des expos, musées, voilà, les solliciter… là d'ailleurs j'aimerais bien leur dire, pour Charlie Chaplin là, qu'ils proposent aux élèves le mercredi après midi. Par contre, comme on est un lycée de centre ville, même en proposant on a peu d'élèves réactifs qui ont envie. Si bah on a aussi monté le projet avec Jeanne, mais c'était moi qui avait sollicité au tout début… ah non c'est Jeanne… bah justement, je délègue. Une AED qui s'en occupe, mais voilà avec U. (association) on travaille sur le projet ciné-débat, donc c'est… un soir par mois à l'internat, enfin voilà, des choses comme ça. C'est vrai que j'ai des liens effectivement. Faudrait que je développe plus mais j'ai pas toujours le temps.

Et… Les AED du coup… peuvent proposer des projets justement, à l'internat ou sur l'externat … ?

Oui. Oh oui oui oui. On leur dit dès le début de l'année. Voilà, au contraire, d'être force de projets, c'est des heures qui leur sont déduites. Là on a tout un groupe d'AED qui ont monté un projet qui est le projet… écologie et développement durable, donc super intéressant… J'en ai une autre qui est bah sur le cinéma-débat… enfin si si, si si. On essaie parce que ça valorise déjà leur… leur mission. Et puis c'est intéressant parce que du coup ils travaillent aussi avec les élèves donc là on a aussi… en photo, photographie. Si on a des choses. Ouais. Et pas que celui qui est sur la Maison des Lycéens. Surtout, mais pas que.

D'accord. Bon bah c'est terminé pour moi merci beaucoup.

Mais de rien.

(reprise de l'entretien)

Sur régulation si tu veux… Sur la régulation… c'est vrai qu'on a rarement eu des équipes qui posaient problème. J'ai eu une fois vraiment un AED… mais qu'était… Qui avait envie un peu de… mettre l'équipe à dos… enfin les CPE à dos de l'équipe, enfin je sais pas dans quel sens le dire mais… voilà j'ai vraiment eu ça, ce sentiment il était désagr… enfin il était pas désagréable mais … il faisait des coups par en dessous, et on l'avait tous ressenti à l'époque, on travaillait on était deux hommes et deux femmes. Et… franchement il a essayé vraiment de monter l'équipe… comme… s'il y avait les grands chefs et les sous-fifres quoi, il s'est… comme si on les méprisait. Alors que c'était pas du tout le cas. Alors c'est vrai qu'à l'époque j'avais un collègue qui était un peu, qui pouvait peut être avoir plus… cet air là, mais pour autant… moi je sais que j'ai jamais méprisé les surveillants, je l'ai été moi-même donc… Et, voilà, il y a eu vraiment une fois ce clash là. J'ai eu un autre gros problème avec une assistante d'éducation à la Maison des Lycéens qui… et madame Herr n'en pouvait plus non plus, qui nous… bluffait sur ses horaires… qui nous… qui foutait vraiment pas grand-chose et… voilà, donc là ça a été compliqué aussi. Mais euh généralement les chefs ils nous suivent, hein. Parce qu'ils voient bien que voilà.. Par contre ce qu'il faut faire c'est des rapports, rapports parce que si on a besoin de virer quelqu'un… parce que c'est ça hein, c'est un licenciement au bout du compte. On l'a pas fait hein. A chaque fois les gens sont partis d'eux-mêmes. Non il y en a un, on l'a pas repris en fait. On n'a pas reconduit son contrat, ça on peut faire. Il y en a une qui a démissionné d'elle-même mais sur la fin d'année. On n'a jamais fait… j'ai jamais licencié en cours d'année. Pour faute ou.. mauvaise… mais c'est dur hein. Parce que moi je sais que cette… là, ces deux surveillants, n'empêche que je me souviens d'eux parce que… c'est vrai qu'on se dit mais mince, comment ça se fait quoi ? Parce qu'on a l'impression d'être juste et.. là, on a quelqu'un en face de soi… ouais, moi j'ai vraiment eu le sentiment qu'il était d'une mauvaise foi quoi. Mmh. Et mauvaise foi parce qu'une certaine… ouais pensant qu'on les méprisait, je pense qu'ils avaient ce sentiment là, peut être, je sais pas. Alors que c'était pas ça. Mais dans l'équipe c'est rare qu'on ait eu des animosités. C'est arrivé, mais c'est vraiment rare. Il y a eu des… ouais fumeurs non fumeurs, comme je disais, mais pas des trucs graves quoi. Mmh. Voilà.

(reprise de l'entretien)

Et par rapport à la délégation, c'est peut être plus facile de déléguer aux personnes qui sont à plein-temps ? Et peut-être aux personnes qui sont là depuis plus longtemps ou… pas forcément ?

Pas forcément. Parce que lui il est arrivé… (en parlant d'un AED) en cours d'année, l'année dernière. Et quand ils arrivent en cours d'année, ça je sais pas si ça enregistrait tout à l'heure, mais quand ils arrivent en cours d'année, pour la formation, c'est un peu la débrouille quand même… Donc on leur donne un cahier aussi… enfin le même livret d'accueil que pour les autres, etc. Mais ils sont souvent chapeautés par les anciens ou… voilà. Ou nous parce qu'on

est tout près mais… Je sais pas si ça ça avait pas été coupé.

Je sais plus oui (rires), c'est tout décousu.

Bon bah très bien, merci.

RÉFÉRENCES

Arendt, H. (1972). *Qu'est-ce que l'autorité ?, La crise de la culture Huit exercices de pensées politiques,* Paris : Gallimard.

Barbier, C. (2015). *Assistants d'éducation : Quelle contribution au projet éducatif d'établissement ?,* Réseau Canopé.

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Editions PUF.

Bertili, G. Lamotte, G. (2007, 01) *Dossier spécial, le turn-over des assistants d'éducation.* Les cafés pédagogiques, Vie scolaire (n°79). En ligne :https://www.arretetonchar.fr/wp-content/uploads/2013/IMG/archives/RevueDePresse/cafe79.pdf

Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). L'entretien: L'enquête et ses méthodes. Paris: Armand Colin.

Bouvier, A. (2007) Le CPE, moteur de changements organisationnels, *Éduquer* (n°15) En ligne : https://journals.openedition.org/rechercheseducations/255

Cadet, J-P. Causse, L. Roche, P. (2007), Net.Doc.28 (Les conseillers principaux d'éducation. Un métier en redéfinition permanente), Centre d'études et de recherches sur les qualifications, En ligne : http://www.cereq.fr/cereq/netdoc28.pdf

Circulaire n° 72-222 du 31 mai 1972 : mission des conseillers principaux et des conseillers d'éducation

Circulaire n° 82-482 du 28 octobre 1982 : Rôle et conditions d'exercices de la fonction de conseiller d'éducation et des conseillers principaux d'éducation

Circulaire n°2003-092 du 11 janvier 2003 relative aux assistants d'éducation

Circulaire n° 2015-139 du 10-8-2015 : Missions des conseillers principaux d'éducation.

Combessie, J. (2007). II. L'entretien semi-directif. Dans : Jean-Claude Combessie éd., *La méthode en sociologie* (pp. 24-32). Paris: La Découverte.

Dalbart, F. (2008). Rectorat et décentralisation L'émergence de nouveaux acteurs sur la scène éducative : le cas du conseil régional. *Carrefours de l'éducation*, 26(2), 51-66. doi:10.3917/cdle.026.0051.

Décret 89-730 du 11 octobre 1989 : Statut particulier des conseillers principaux et conseillers d'éducation.

Denny, J-L . (2013). *Nouveau référentiel des CPE : vers l'entrée en politique ?,* Le Café Pédagogique

Dubet, F. Duru-Bellat, M. Vérétout, A. (2010). *Les sociétés et leur école*. France: éditions du Seuil

Focquenoy, C. (2019) Du surveillant général cerné par les murs au conseiller principal d'éducation, passeur de frontières. *Recherches en éducation,* (n°36), 29-40.

Galichet, F. (2005). L'éducation à la citoyenneté dans les programmes d'enseignement français nécessairement laïcs et leur mise en œuvre. En ligne :

Giol, F. (2010, septembre) *L'éducation scolaire en France (1980-2005) : entre crise, recomposition et recherche d'un nouveau modèle éducatif*. Communication présentée au Congrès AREF, Genève, Suisse. En ligne : https://plone2.unige.ch/aref2010, 2011.

Hersey, P. & Blanchard, K.H.(1969). Life cycle theory of leadership, Training and Development Journal, 23 (5)

Kojève, A. (2004). *La Notion de l'Autorité*. Paris : Gallimard.

Le Floch, M. (2008). Une relecture du sale boulot. Entre une division morale et une division sociale du travail éducatif. *Pensée plurielle*, 18(2), 31-48. doi:10.3917/pp.018.0031.

Louis, É. (2014). 10 ans d'existence des assistants d'éducation, Quel bilan ?. *Pour*, 222(2), 7-15. doi:10.3917/pour.222.0007.

Matrice Eisenhower

Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan.

Prairat, E. (1997). *La sanction : petites méditations à l'usage des éducateurs*. Paris : L'Harmattan.

Référentiel des compétences professionnelles et des métiers du professorat et de l'éducation, Bulletin officiel du 25 juillet 2013, Arrêté du 1er juillet 2013, Journal officiel du 18 juillet 2013

Rémy, R. Serazin, P. Vitali, C. (2006). *Les conseillers principaux d'éducation.*

Renaut, A. (2004). *La fin de l'autorité*, Paris : Flammarion.

Robbes, B. (2006). *Les trois conceptions actuelles de l'autorité* in CRAP Cahiers Pédagogiques

Robbes, B. (2010). L'autorité éducative dans la classe : Douze situations pour apprendre à l'exercer. Paris : ESF

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. Dans : , P. Roussel & F. Wacheux (Dir), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (pp. 101-137). Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur

Scheerens, J. Maslowski, R. (2008). Autonomie des établissements scolaires : des moyens à la recherche d'un objectif ? *Revue française de pédagogie*, 164, 27-36. Repéré à : http://journals.openedition.org/rfp/2114

Viaud, M-L. (2005). *Des collèges et lycées différents*, Paris, P.U.F

Vitali, C. (2000) : *Une fonction dérivable, un nouveau modèle d'intelligibilité* in revue FOEVEN n°418 juin 2000.

Mots clés:

Autorité ; Gestion d'équipe ; Management ; Pilotage ; Vie scolaire ; CPE ; AED

Résumé

Avec les nombreuses transformations du système éducatif français, et notamment la décentralisation ayant attribué plus d'autonomie aux établissements scolaires qu'auparavant, les missions du conseiller principal d'éducation (CPE) ont fortement évolué, et ce dernier s'est ainsi retrouvé à devoir gérer une équipe de vie scolaire. Il en a donc résulté une mission nouvelle pour le CPE, ne correspondant pas toujours aux attributions auxquelles celui-ci était habitué auparavant (réalisation de tâches administratives, surveillance, animation d'activités éducatives, etc.). À travers cette recherche, nous avons ainsi voulu observer la manière dont les CPE remplissent aujourd'hui leur rôle de gestion de l'équipe de vie scolaire, sachant que cette mission est encore récente, puisque réactualisée en 2015. Nous nous sommes alors demandé comment les postures d'autorité du CPE déterminent le fonctionnement de la vie scolaire, mais aussi quelles sont les différentes figures d'autorité que le CPE peut employer auprès de son équipe, et enfin quelles sont les stratégies de management qui en découlent. Pour y répondre, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de CPE et d'assistants d'éducation. Les réponses recueillies montrent que les CPE, en fonction de la posture choisie vis-à-vis de leur équipe, peuvent influencer positivement ou non le fonctionnement du service de vie scolaire. Ainsi, la bienveillance, l'écoute, la cohésion d'équipe, la confiance, la reconnaissance, etc. sont des leviers qui permettent aux CPE d'optimiser leur service de vie scolaire. Au contraire, un manque de communication, d'harmonisation des pratiques entre CPE au sein d'un même établissement et d'accompagnement de l'équipe, par exemple, peut constituer un frein au bon fonctionnement d'un service.

Abstract

Given the numerous transformations occurring within the French education system, and in particular the decentralization that is giving schools more autonomy than before, the chief education advisor's (CPE) missions have changed significantly as he has had to take responsibility for the management of the school life team. This resulted in a new mission for the CPE, which did not always match his previous responsibilities (carrying out administrative tasks, supervision, presentation of educational activities, etc.). Through this research, we wished to examine the way education advisors fulfill their role regarding managing the school life team, knowing that this mission is still recent, since it was updated in 2015. We then asked ourselves how the CPE's positions of authority determine the functioning of school life, but also what authority approaches can be used by the CPE with his team, and finally, what the management strategies that result from it are. To answer these questions, we conducted semi-structured interviews with education advisors and education assistants. The feedback collected shows that education advisors, depending on the approach they adopt towards their team, can influence positively or not the school life service's operation. Thus, benevolence, listening, team cohesion, trust, recognition, etc., are levers that enable CPEs to optimize their school life service. On the contrary, a lack of communication and harmonization of practices between CPEs within the same institution, as well as too little support for the team, for example, can be obstacles to a proper operation of the service.