



32^{ième} colloque de l'ADMEE EUROPE
Casablanca du 22 au 24 Janvier 2020

L'appropriation du nouveau dispositif d'évaluation des enseignants, un levier de performance du système éducatif français ?

Fatiha Bouzar



CEREFIGE

Centre Européen de Recherche en Économie Financière
et Gestion des Entreprises



**UNIVERSITÉ
DE LORRAINE**

Contexte de la recherche

- ❑ Réforme dans tous les domaines publics (New public Management, Hood, 1995)
- ❑ Une prolifération des instruments de gestion (Chandler, 1977 ; Lorino et Teulier, 2005)
- ❑ L'école en France est ainsi de plus en plus soumise à des logiques de reddition de compte (Thélot, 2008; Dupriez et Malet, 2013)
- ❑ Une recomposition des rôles des professionnels de l'éducation, responsabilisation et évaluation des acteurs à tous les niveaux du système
- ❑ « processus de quadrillage, de visibilisation et de contrôle accru du travail des enseignants » (Boussard, 2009)

Le dispositif d'évaluation des enseignants

| | Evaluation avant le dispositif réformé | Nouveau dispositif d'évaluation |
|----------------------------|---|---|
| Instruments | 3 critères pour l'évaluation administrative (autorité, assiduité, rayonnement) Aucun critère pour l'évaluation pédagogique, un entretien d'inspection. | Une grille d'évaluation conjointe aux deux évaluateurs avec des critères issue du référentiel de compétences de 2103 Un rendez-vous de carrière qui prend la forme de deux entretiens (un avec l'inspecteur, l'autre avec le chef d'établissement) Un rapport d'autoévaluation (facultatif) |
| Contenu | Note pédagogique : 60% attribuée par l'inspecteur Séquence d'observation suivi d'un entretien tous les 8ans en moyenne Note administrative : 40 % attribuée par le chef d'établissement (assiduité ponctualité rayonnement) | Plus de note chiffrée, 4 rdv de carrière où l'enseignant est évalué par son inspecteur et chef d'établissement via une inspection et un entretien. Auto-évaluation à travers la rédaction d'un document qui servira de base à l'entretien et au compte rendu d'évaluation. |
| Avancement | Les deux notes conditionnent l'avancement de l'enseignant (au grand, petit ou moyen choix). Note cependant encadrée par des grilles indiciaires. Logique d'égalité de traitement. | Cadence unique dans tous les grades : fini les 3 rythmes. Création d'une classe exceptionnelle, et possibilité d'un avancement accéléré sur proposition de l'autorité académique. |
| Type de rationalité | Modèle bureaucratique de l'évaluation. | Modèle managérial |

Le dispositif d'évaluation des enseignants

- La gestion des Ressources Humaines : un levier privilégié.
 - Un modèle d'évaluation initialement à visée bureaucratique et matérialisée par une instrumentation quasi absente
 - Déplacement quant à l'identité et la professionnalité du métier d'enseignant
 - Une managérialisation du rôle des chefs d'établissement dans la GRH (Barrère, 2006), mais ce rôle était empêché (Attarça et Chaumienne, 2013)
 - Des inspecteurs avec des missions multiples, sources de tensions identitaires (Buisson-Fenet et Pons, 2014; Pons, 2016)

- Se pose la question de l'appropriation du nouveau dispositif de gestion: enjeu organisationnel (Mallet, 2006)

- Rapport ambigu et imprévisible des acteurs qui utilisent les outils de gestion (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006 ; Martin et Picceu, 2007, Dominguez-Péry, 2011, Oiry, 2011)

Question de recherche

Quel est le rôle joué par l'appropriation du dispositif d'évaluation dans le processus de changement de l'éducation nationale?

Cadre conceptuel et théorique

- ❑ L' instrument de gestion:
 - Objet complexe (Gilbert et Chiapello, 2013)
 - N'est pas neutre (Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; David, 1998 ; De Vaujany, 2005)
 - Est interprété par les acteurs (Hatchuel et Weil, 1992 ; De Vaujany et Grimand, 2006 ; Martineau, 2008)
- ❑ Deux visions des instruments de gestion :
 - Rationaliste (Bessire, 2012) ou positiviste (Lorino, 2002)
 - Sociale et instrumentale (Hatchuel et Weil, 1992; Grimand, 2006; Moisdon, 1997; Rabarbel, 1997)

Cadre conceptuel et théorique

□ Appropriation :

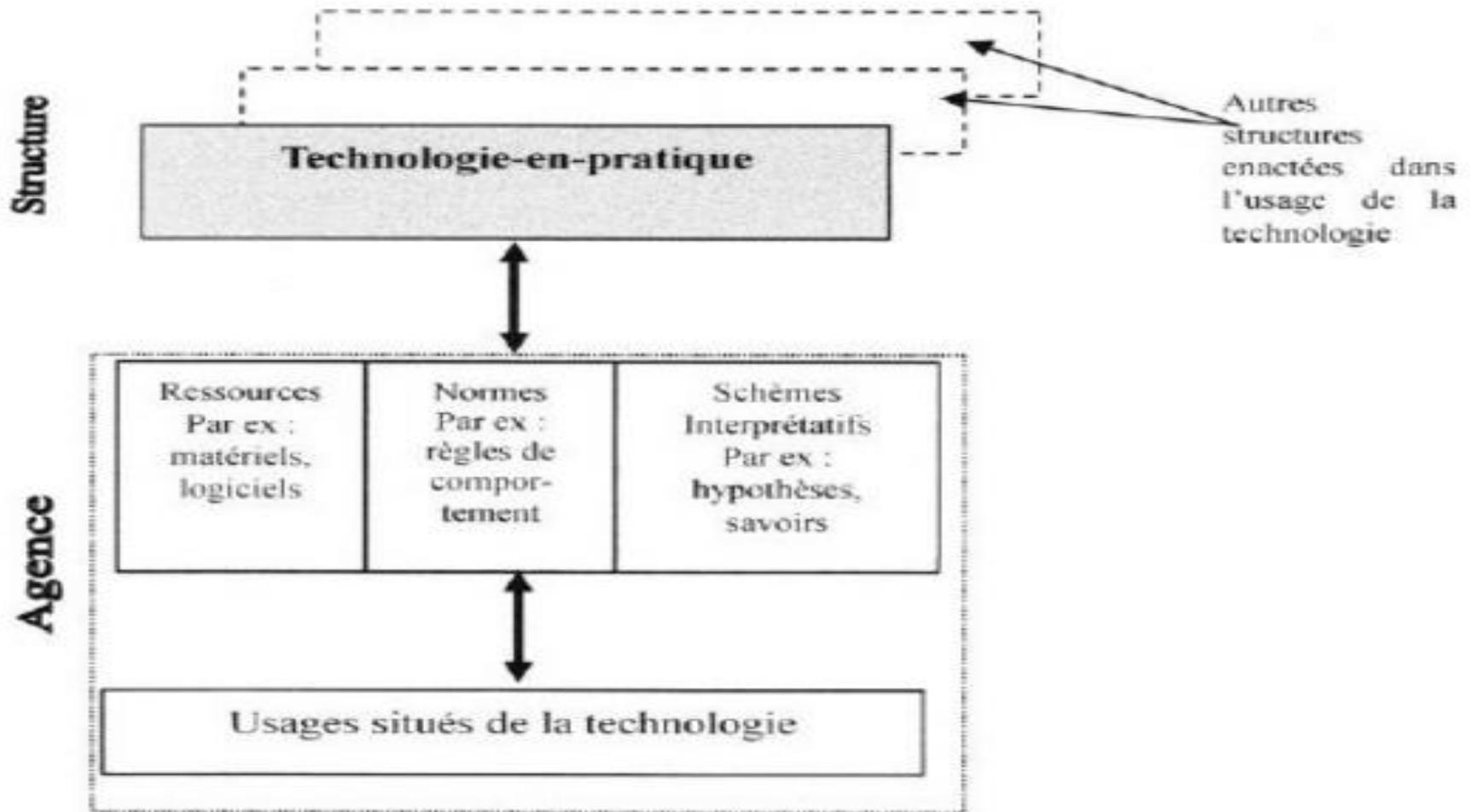
1. le rôle actif de l'utilisateur face à l'instrument de gestion
 2. processus complexe (Martineau, 2008) et multi-niveaux (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006)
- « le processus par lequel des individus vont rendre un objet au début forcément inconnu voire hostile, propre à un usage » (De Vaujany, 2005)

Cadre conceptuel et théorique

❑ *Les approches structurationnistes*

- Origine : la théorie de la structuration de Giddens (1984, 1987)
- Le modèle d'Orlikowski : 'la mise en action' (enactement) de l'instrument de gestion (1999, 2000) :
 - ❖ sa portée
 - ❖ son rôle
 - ❖ La flexibilité interprétative

Figure 2 : Le cadre conceptuel d'Orlikowski, l'instrument en pratique (2000, p.410)



Vers un modèle théorique d'analyse de l'appropriation d'un dispositif de gestion

- Deux principales critiques à ce cadre théorique
- Le cadre organisationnel est peu exploré (Kefi et Kalika, 2004; Fernandez et Jomaa, 2005; Thatcher et al., 2001)

Pistes de réflexion 1 : prendre en compte les propriétés structurelles de l'organisation et du cadre institutionnel comme éléments de structuration

Pistes de réflexion 2 : étudier les relations du dispositif avec les autres sources de structure afin d'appréhender le dispositif comme une des sources de structure de l'organisation

- Une ambiguïté quant au rôle joué par l'artefact dans la structuration (Oiry et Guiderdoni, 2009; Fernandez et Jomaa, 2005)

Pistes de réflexion 3 : prendre en compte les dimensions sociales et matérielles de l'instrument dans l'étude de ses interactions avec l'acteur et l'organisation

Piste de réflexion 4: partir de la grille d'Hatchuel et Weil pour étudier la matérialité de l'instrument

Vers un modèle théorique d'analyse de l'appropriation d'un dispositif de gestion

Piste de réflexion 5 : étudier les instruments comme inscrits dans un dispositif

Piste de réflexion 6 : étudier le rôle de l'appropriation du dispositif dans le processus de changement de l'organisation

Piste de réflexion 7 : étudier les facteurs structurels, endogènes et exogènes à l'acteur, d'appropriation des instruments du dispositif de gestion

Modèle conceptuel de recherche

Structure sociale

Organisation : P1 et P2

- Configuration structurelle (Mintzberg, 1987) et modèle de GRH (Pichault et Nizet, 2000)
- Répartition des rôles et des responsabilités entre les acteurs et modes de coordinations (Mintzberg)
- New Public Management (discours institutionnels, réformes)

Métiers : P1 et P2

- Identité professionnelle
- Routines

Action de médiations : P1 et P2

- De la part de l'organisation : formations organisées par l'institution, discours sur le dispositif d'évaluation, réunions d'information, les aides aux utilisateurs
- De la part des corporations des différents métiers
- De la part des syndicats des différentes corporations

Introduction du dispositif

Changement organisationnel ?
Renforcement ou transformation de la structure (P6)

Dispositif d'évaluation

Instrument 1 : P3

| | | |
|--------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Substrat technique | Philosophie gestionnaire | Vision simplifiée des relations |
|--------------------|--------------------------|---------------------------------|

P5

Instrument 2 : P3

| | | |
|--------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Substrat technique | Philosophie gestionnaire | Vision simplifiée des relations |
|--------------------|--------------------------|---------------------------------|

P5

Instrument 3 : P3

| | | |
|--------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Substrat technique | Philosophie gestionnaire | Vision simplifiée des relations |
|--------------------|--------------------------|---------------------------------|

P5

Facilite et contraint l'action

Adaptation/
Modification par l'usage

Groupe d'acteurs et leurs interactions

Enseignant

| | | |
|------------------------------------|-----------------------|--|
| Signification donnée au dispositif | Système de domination | Système de légitimation de leurs actions |
|------------------------------------|-----------------------|--|

Chef d'établissement

| | | |
|------------------------------------|-----------------------|--|
| Signification donnée au dispositif | Système de domination | Système de légitimation de leurs actions |
|------------------------------------|-----------------------|--|

Inspecteur

| | | |
|------------------------------------|-----------------------|--|
| Signification donnée au dispositif | Système de domination | Système de légitimation de leurs actions |
|------------------------------------|-----------------------|--|

Méthodologie envisagée :

- ❑ Qualitative :
 - Entretiens avec des enseignants
 - Entretiens avec des évaluateurs (inspecteurs et chefs d'établissement)
 - Observation d'entretiens d'évaluation
 - Etudes documentaires (blogs professionnels, sites des syndicats des corporations, rapport de réunions de travail, grilles d'évaluation, rapports d'évaluation...)



**Merci pour votre
attention ...**