



**32<sup>ième</sup> 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

	<b>Evaluation avant le dispositif réformé</b>	<b>Nouveau dispositif d'évaluation</b>
<b>Instruments</b>	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)
<b>Contenu</b>	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.
<b>Avancement</b>	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.
<b>Type de rationalité</b>	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 :

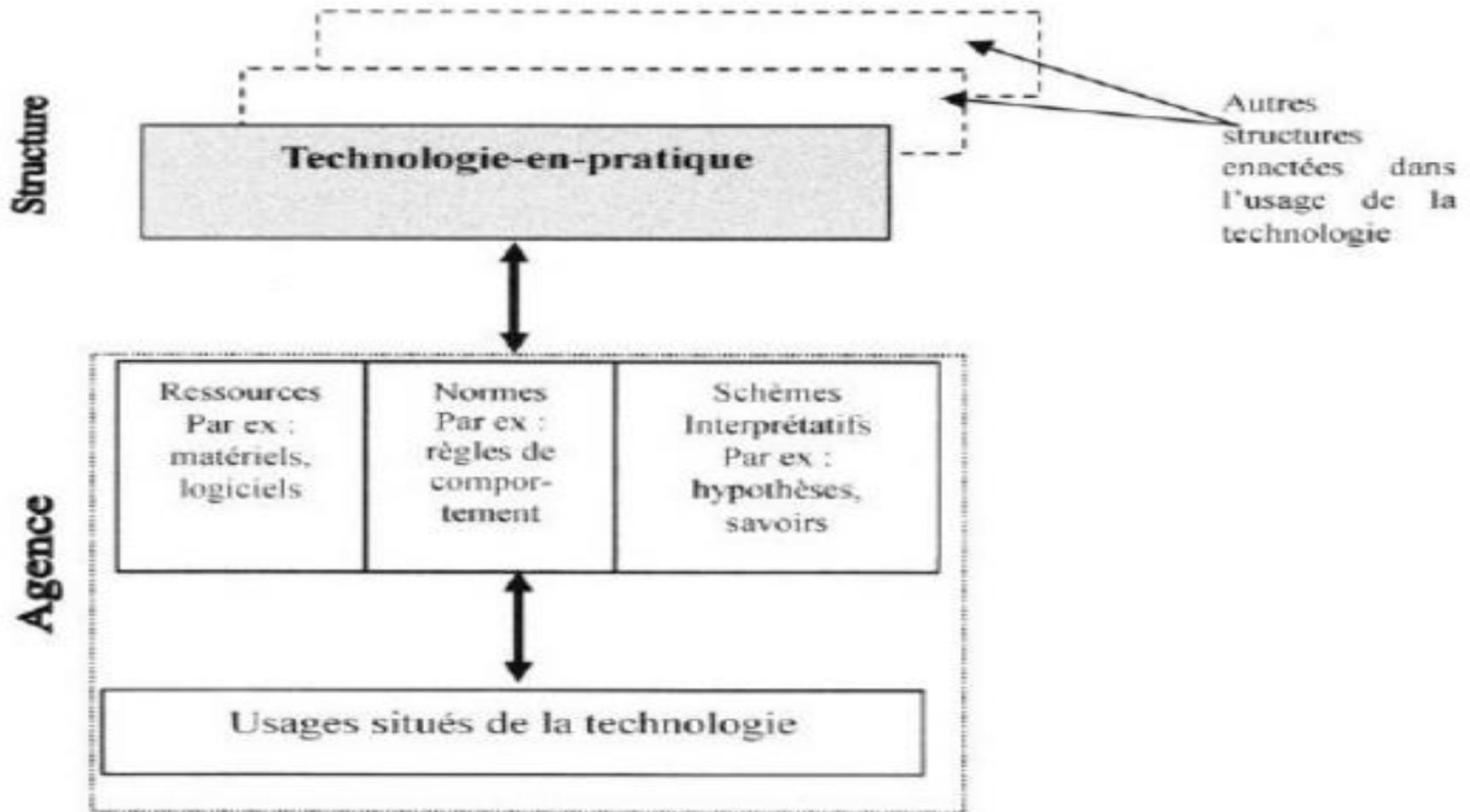
1. le rôle actif de l'utilisateur face à l'instrument de gestion
  2. processus complexe (Martineau, 2008) et multi-niveaux (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006)
- « le processus par lequel des individus vont rendre un objet au début forcément inconnu voire hostile, propre à un usage » (De Vaujany, 2005)

# 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 ...**