



HAL
open science

Des espaces géopolitiques en tension. D'une recherche "sur" à une recherche "en action"

Ségolène Le Mouillour, Jacques Legal

► To cite this version:

Ségolène Le Mouillour, Jacques Legal. Des espaces géopolitiques en tension. D'une recherche "sur" à une recherche "en action". *Éducation permanente*, 2020, 4 (225), 10.3917/edpe.225.0043. hal-03093178

HAL Id: hal-03093178

<https://hal.science/hal-03093178>

Submitted on 3 Jan 2021

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.

Des espaces « géopolitiques » en tension

D'une recherche « sur » à une recherche « en action »

Ségolène LE MOUILLOUR

MCF en sciences de l'éducation. Doyen de la Faculté d'éducation/UCO

Chercheur associé au LISEC – EA 2310

slemouil@uco.fr

Jacques LEGAL

Formateur et doctorant en sciences de l'éducation à la Faculté d'éducation/UCO.

jlegal@uco.fr

Résumé

Tout au long de cet article, les chercheurs se sont efforcés de décrire les différentes étapes d'une étude engagée auprès de deux populations : les directeurs de collège ou de lycée – les personnels chargés d'accompagner ces managers. Tous ces professionnels appartiennent à des espaces différents. Les uns dirigent leur établissement – les autres font partie de l'autorité de tutelle dont l'une des attributions consiste à nommer les dirigeants des différentes structures scolaires. Tous ces interlocuteurs de terrain furent dès le début associés à cette recherche. Chacun a pu faire entendre de la place où il se trouvait une voix bien singulière. C'est au croisement de ces récits que les chercheurs ont pu décrire cette rencontre parfois frontale entre différents « continents ». Le fait de pouvoir le dire a permis aux acteurs de s'engager dans un processus de transformation.

Mots clés : Recherche collaborative – Formation – Espaces – Paroles - Autoformation

Abstract : Collaborative Research - Training - Spaces - Lyrics - Self-training

Keywords :

In this article, researchers tried to describe the different stages of a study involving high school headmasters and staff helping with school management. All these professionals belong to different spaces. The first ones rule the school they are in charge of, the second ones in charge of administrative supervision, can name the managers of different scholar organisations. All these representatives with hands-on experience were associated to the survey from the very beginning and everyone had the possibility to express their singular voice. Researchers described this sometimes frontal meeting between different 'continents' through cross-fertilisation. Verbalisation enabled the different actors to start a transformation process.

Introduction

Les sciences politiques, le droit, la sociologie, l'histoire sont des disciplines relevant des sciences sociales, elles contribuent à l'étude de la géopolitique. Cette dernière décrit les relations, les rivalités, les conflits et les enjeux de pouvoir entre différents territoires considérés dans leur profondeur historique. Elle étudie également les représentations qui les accompagnent. La Fondation des études pour la défense nationale définit la géopolitique

comme la discipline qui essaie de comprendre la formation et l'action des puissances politiques dans l'espace.

Il n'est pas fréquent dans une revue relevant du champ des sciences de l'éducation et de la formation de faire référence à la Fondation des études pour la défense nationale. Or cette notion de territoire renvoie également à une idée fort stimulante pour rendre compte de la recherche qui sera évoquée tout au long de cet article, à savoir les espaces : espaces de transaction – de négociation – de transition – de soumission et de libération de la parole notamment. C'est donc l'ensemble de ces dimensions qui sera évoqué tout au long de cette contribution. Mais avant d'aborder ces questions, il est important d'identifier les acteurs en présence qui agissent sur des territoires bien distincts. Ils sont pour l'essentiel au nombre de trois. Les chercheurs tout d'abord (ils appartiennent tous à la même université – l'Université Catholique de l'Ouest), ils vont comme à l'accoutumée recueillir des données, animer des séances d'analyse de la pratique ; par ailleurs, les membres de l'instance institutionnelle (commanditaire de cette étude) feront eux aussi entendre leurs voix de la place où ils sont¹ – enfin les chefs d'établissement relevant de l'Enseignement Catholique sous contrat d'association avec l'Etat évoqueront leur quotidien, leur dilemme et les controverses auxquels ils sont confrontés. Chacun, de la place où ils se trouvent fera donc entendre une voix bien singulière parfois en tension avec celle tenue par les autres partenaires impliqués dans ce travail. C'est précisément cette polyphonie qui inscrit cette étude dans le champ d'une recherche coopérative au croisement des savoirs. Un tel processus interactif n'est pas sans conséquence. Certes, cette recherche se décline sous la forme d'un produit : elle porte sur l'activité des chefs d'établissement du second degré d'un diocèse (c'est l'équivalent d'un département), elle rend compte également des enjeux auxquels sont confrontés les professionnels chargés d'accompagner ces directeurs de collège ou de lycée. Rien de plus classique. Mais il se trouve que ce type d'investigation n'est pas sans produire des effets auprès des acteurs engagés dans cette recherche. Ils deviennent par un certain côté des choses les bénéficiaires de ce travail. C'est la raison pour laquelle, cette recherche « sur » l'action est aussi une recherche « en » action (Barbier, 1996). L'activité engagée ici auprès des interlocuteurs de terrain est non seulement « productive » (la masse des matériaux recueillis en attestent, plus de 5000 pages en interlignes simples) mais elle est également « constructive » car elle n'est pas sans provoquer des effets transformateurs auprès des acteurs, c'est tout du moins ce que nous montrerons dans le dernier paragraphe de cette contribution. Mais avant d'aborder ces questions éducatives, il importe de présenter dans ces grandes lignes l'histoire de cette recherche pour aborder ensuite ce que disent les acteurs de leur activité respective, de la place où ils sont.

1. La genèse d'une recherche et l'émergence de différents espaces

Tout commence les 20 et 21 octobre 2016 lors d'un séminaire résidentiel animé par une équipe d'une dizaine de chercheurs qui vont intervenir auprès de différents chefs d'établissement et des représentants de la direction générale (la Direction Diocésaine de l'Enseignement Catholique). Ce premier espace « déclencheur » est un centre spirituel permettant ainsi à celles et ceux qui le souhaitent d'y rester séjourner pendant deux journées. En marge, isolé, cet espace va être investi de façon singulière par les différents acteurs. Un programme a été construit par

¹ Il s'agit de la Direction Diocésaine de l'Enseignement Catholique (DDEC). Les établissements catholiques d'enseignement sont placés sous son autorité. C'est précisément cette dernière qui nomme les chefs d'établissement qui sont des contractuels de droit privé.

le pilote du projet, les chercheurs et ce en concertation avec le commanditaire institutionnel. Les deux journées sont organisées et structurées de la même façon (conférence, debriefing et analyse en petits groupes, temps collectifs de mise en partage, temps conviviaux, temps de méditation dans le grand parc arboré de ce centre spirituel).

Le premier jour est lancé, dans une grande pièce, jouxtant la salle d'accueil. La matinée débute par une conférence introductive, animée par Jean-Yves Robin, Professeur à l'Université Catholique de l'Ouest (UCO). Cette conférence s'intitule « *Santé des organisations, santé des acteurs* ». A l'issue de cette conférence, en toute liberté, les chefs d'établissement d'un côté et les membres du service du second degré de la DDEC, ont été invités à se rassembler en petits groupes, dans de petites salles réservées à cet effet, pour débriefer sur ce qui vient d'être dit à la lumière de leur activité professionnelle respective. Chaque sous- groupe désigne alors un secrétaire et les échanges sont animés par un enseignant chercheur. Après le temps du déjeuner tenu dans une salle de restauration sur place, un temps de mise en partage, animé par les secrétaires de tous les sous-groupes, est ensuite programmé en plénière dans la grande salle où s'est déroulée en amont la conférence. Des temps de détente, de méditation, de prière sont également proposés sur place, dans le parc et dans la chapelle au fil de la journée et de la soirée. La seconde journée sera construite sur le même schéma, avec une conférence, animée par un second professeur, Fred Poché, dont l'intitulé est « *A-t-on le droit d'être fragile ?* » (Poché, 2013). A la suite de ce séminaire, une recherche qui se veut collaborative sera initiée. Sont institués différents espaces dûment identifiés dans la convention de recherche dont les signataires sont non seulement les chercheurs, le commanditaire institutionnel mais aussi les chefs d'établissement. Ils sont au nombre de six.

Tout d'abord le **comité de pilotage** est composé de 5 chefs d'établissement volontaires, de 2 enseignants chercheurs et d'un suppléant, de deux membres de la DDEC : le responsable du service du 2nd degré et l'adjoint en pastorale du directeur diocésain, ainsi qu'un suppléant issu du service du 2nd degré. Cette instance de médiation, de régulation et de mise en œuvre associe les trois catégories des acteurs impliqués dans la recherche : les chercheurs, les chefs d'établissements, le commanditaire institutionnel. Elle se réunira au moins deux fois par an, dans les locaux de la DDEC.

Le comité d'orientation est composé quant à lui du directeur diocésain, de son adjoint en pastorale, du secrétaire général de la DDEC, des membres du service du second degré, des chercheurs, et chefs d'établissement impliqués dans le groupe de pilotage. [...] *Ce comité d'orientation fixe le cap de la recherche, pour en définir les contours. C'est donc une instance qui fixe les grandes orientations politiques du travail* (Convention Recherche). Le comité se réunit deux fois par an dans la salle des conseils de la DDEC.

Pour éprouver l'hypothèse de travail au cœur de ce projet [...] à savoir *d'éventuels effets formateurs pour tous les acteurs concernés*, deux méthodes seront particulièrement privilégiées : les groupes d'analyse de la pratique et de l'activité qui seront tous enregistrés et retranscrits ainsi qu'une bonne douzaine d'entretiens approfondis réalisés auprès de chefs d'établissement volontaires.

Cinq **groupes d'analyse de la pratique et de l'activité** (GAPA) s'inspirant en partie des travaux initiés par Claudine Blanchard-Laville (2013) et Yves Clot (2008) vont être constitués. Quatre GAPA rassemblent 2 enseignants chercheurs et des chefs d'établissement (entre 5 et 8 selon les groupes) et un ultime GAPA est constitué de 2 enseignants chercheurs, du responsable

du service du second degré de la DDEC, de l'adjoint en pastorale au directeur diocésain, et des chargés de mission du second degré. Ces GAPA organisés trois fois par an tout au long du programme se réunissent dans les salles de la Faculté d'Education de l'UCO, ils poursuivent les objectifs suivants : *Expliciter ce que peut être l'activité d'un chef d'établissement au quotidien. L'ambition est de découvrir le cœur du métier, les dilemmes, les controverses, les incertitudes, les savoirs tacites du chef d'établissement. Expliciter les enjeux de l'accompagnement du chef d'établissement au regard des spécificités de son activité. Produire des connaissances sur l'activité des chefs d'établissements de collège ou de lycée du réseau de l'Enseignement Catholique du diocèse, et de ceux qui les accompagnent.* (Convention recherche)

Par ailleurs, treize entretiens seront réalisés auprès de treize directeurs d'établissement. Ces rencontres qui se dérouleront dans les établissements seront proposées aux dirigeants qui ne participent pas à un GAPA ou qui ne sont pas déjà mobilisés dans le cadre de cette recherche dans les instances, tels que les comités de pilotage ou d'orientation. L'objectif de ces « visites » en établissement est de permettre aux enseignants chercheurs de prendre le pouls in situ de ce qu'est la réalité de l'activité d'un chef d'établissement, de prendre le temps d'un entretien semi-directif précédé ou suivi d'une visite de l'établissement. Ce mode recueil des données a pu conduire les enseignants chercheurs aux quatre coins du diocèse, dans des collèges et lycées catholiques dont le nombre global est actuellement de 55 établissements sur le département.

Deux derniers espaces ont été également institués dans le cadre de cette recherche : **le groupe d'analyse de la recherche et les commissions plénières**. Le groupe d'analyse de la recherche est animé par le pilote de la recherche lui-même et rassemble l'ensemble des 10 enseignants chercheurs qui seront finalement associés au lancement du programme après que celui-ci ait été validé par le 1^{er} comité d'orientation. Ce collectif a pu se rassembler systématiquement dans la continuité des GAPA pour faire un debriefing à chaud de ces moments de partage avec les chefs d'établissement et avec ceux qui ont la responsabilité de les accompagner. Ces moments de partage, de convivialité se sont déroulés de façon systématique dans une salle du rez-de-chaussée de la Faculté d'Education de l'UCO. Ils avaient pour objectif de mettre en partage nos remarques, nos étonnements, nos questions liées au GAPA animé le matin même ; de bien nous rappeler le cadre de nos interventions pour bien rester à notre place en évitant les confusions de genre (la recherche action n'est pas une intervention ou un audit) ; d'organiser les séances à venir ; de programmer les visites ; de construire ensemble la veille scientifique sur le sujet ; de définir les perspectives de productions scientifiques prenant appui sur notre programme.

Les commissions plénières, quant à elles, se donnent pour objectif de [...] *réunir et rassembler une fois par an, tous les chefs d'établissement volontaires, le service du second degré, le directeur diocésain, son adjoint à la pastorale, le secrétaire général de la DDEC et les chercheurs. Elle constitue un espace-temps au cours duquel sont restitués les résultats provisoires de la recherche ; Il s'agit dans ce cadre d'entendre les acteurs, leurs réactions. Toutes ces données permettront de préciser les analyses, les interprétations et de les nuancer. Il s'agit là d'une restitution qui se veut non seulement heuristique mais qui peut également provoquer des effets formation.* (Convention recherche). Comme a souvent pu nous le rappeler, le porteur du projet, ces commissions plénières permettent de proposer aux acteurs et commanditaires des offres de signification des missions qu'ils sont les uns et les autres amenés à conduire. La 1^{ère} commission plénière s'est tenue dans l'amphithéâtre de la DDEC, la 2^{nde}

dans un amphithéâtre à l'UCO et la 3^{ème}, reportée du fait de la crise sanitaire du Covid, se tiendra une nouvelle fois à l'UCO.

Après avoir présenté l'ensemble des différents espaces pensés, construits et investis par les différents acteurs de la recherche, nous vous proposons désormais dans le point suivant, d'identifier les dilemmes et tensions mis en lumière entre les territoires géopolitiques investis par les chefs d'établissement et ceux chargés de les accompagner. Comment les uns et les autres parlent ici, au sein des GAPA, de leurs espaces de travail, de leurs territoires respectifs ? Ces territoires se rejoignent-ils ou s'éloignent-ils ?

2. Que disent les chefs d'établissement de la place qu'ils occupent ?

Les établissements d'enseignement tels que les collèges et lycées relèvent d'un même plan archétypal voire caricatural : des couloirs qui distribuent les salles de cours (dédiées à une discipline ou banalisées), un espace administratif, des espaces extérieurs pour la détente, le tout entièrement clos avec un accès réglementé soumettant les divers protagonistes aux horaires cadrés d'arrivée et de départ. En règle générale, il est difficile de s'y perdre... Ce plan archi connu, s'il répond à des standards du fonctionnement de l'Ecole, connaît des variations selon la distribution des espaces d'une part et selon les composantes psycho-sociales des acteurs qui y travaillent d'autre part. [...] « *Pour comprendre le travail du Chef d'établissement, le repérage spatial des différents lieux, c'est une clé de la compréhension je pense* ». Si nous suivons le propos de ce chef d'établissement, la géographie des lieux n'est pas neutre, elle offre une ou des lectures possibles de l'activité et de l'esprit, du collège ou du lycée et/ou de ceux qui y travaillent. Autre variable géographique, la taille de l'établissement offre aussi des éléments de signification relatifs à la fonction du chef d'établissement, à la nature de son activité. A la question posée sur l'ouverture ou non des portes des bureaux, l'un des chefs d'établissement indique à l'animatrice qu'elle est en présence de « *mineurs de fond* » qui travaillent dans de petits/moyens collèges et lycées, avec des moyens en personnels plus ou moins réduits ce qui n'est pas sans impact sur l'exercice de l'activité.

2.1 Être sur place

Être sur place, c'est autant de temps passé loin de la maison, des enfants et tous disent que ce choix professionnel a été discuté en famille, avec l'épouse ou l'époux en premier lieu, avec les enfants ensuite, chacun saisissant bien le basculement que cela va provoquer.

« Moi je me rappelle très bien quand on m'a annoncé, j'y associe beaucoup mon épouse dans la décision. La décision on l'a prise tous les deux, même si c'est moi qui l'ai prise, au final ça engage le couple, la famille... On a fait ça presque... à vous entendre je me dis... à la maison, quand on a annoncé les choses aux filles, ça a été un temps particulier : « Les filles on a des choses à vous dire. ». Donc les filles se sont installées dans le salon et elles s'inquiétaient... Alors la petite : « un petit frère !! ». (Rires du groupe) Donc elle avait un sourire comme ça et puis quand je leur ai dit : « Je vais être Chef d'établissement. », là, les larmes et elles sont montées dans sa chambre ». « Bah oui, ce n'est pas étonnant ». « Voilà, et là, bon. Et n'empêche que ça impacte, ça engage ». « Les enfants ils voient bien que tu bascules... ». « C'est très, très clair ».

La plupart des chefs d'établissements ne vivent pas sur leur lieu de travail. Si ce modèle était une constante du temps où les établissements comptaient un logement de fonction, il a quasiment disparu. Rares sont ceux qui résident dans la commune d'implantation du collège ou

du lycée surtout dans le contexte rural. Le risque de croiser élèves ou parents d'élèves suscite une gêne ou des désagréments. *« Ça m'a interpellé ce qu'il a dit tout à l'heure sur le fait qu'il veuille... qu'il trouvait chouette de pouvoir exercer son métier... à l'endroit où il vit. Et moi dans ma tête je me suis dit « ah ouais mais tout sauf ça ». Malgré tout cette proximité présente certains avantages : on peut notamment plus facilement entretenir des relations avec les autorités municipales. Une plus grande proximité permettrait de régler certaines négociations avec moins de complications, plus de souplesse. Malgré tout, la plupart des chefs d'établissement effectuent un déplacement parfois long entre le domicile et le lieu de travail, notamment pour faire la coupure, surtout ne plus être sur place et s'extraire physiquement et mentalement du lieu. « Alors quarante minutes c'est un peu long mais pour moi c'est une vraie coupure ». Ce temps de déplacement, c'est aussi un sas de décompression, il est utile pour relire la journée passée et anticiper celle qui vient.*

Les journées débutent très tôt et s'achèvent tard. [...] *« Est-ce qu'il existe un autre métier (si oui dites-moi lequel) dans lequel on peut accepter d'être finalement de 5h du matin à 23h dans son bahut... ça n'existe pas »,* car il faut ménager des temps sans être dérangé, d'autres pour être disponible avec divers interlocuteurs qui sont parfois des bénévoles (OGEC, APEL). Plane toujours un sentiment de culpabilité, traduit par une forme d'inquiétude sur ce que les collègues pensent d'un chef d'établissement qui passe trop de temps à l'extérieur. Pour autant cette obligation que chacun se donne peut-être raisonnée ce que montre le témoignage qui va suivre. *« Et puis il y a autre chose, c'est que le personnel administratif, ménage etc travaille sur une partie des vacances donc je viens avec eux et il y a toujours une journée où je me dis : « Je ne sais même pas pourquoi j'y suis allée, je n'ai rien foutu en fait ». J'ai rangé mon bureau, je suis allée les voir, je suis passée dans l'établissement mais en fait je n'ai rien foutu, j'aurais pu rester chez moi. Et bah en fait ça m'a permis de me dire : « Je n'ai plus rien à y faire » ». Être visible, être accessible, être omniprésent, cela revient systématiquement dans les différents GAPA et chacun prend de la distance avec cette obligation au fil de l'expérience acquise au cours des années car à faire des journées trop longues *« le danger c'est que tu ne disposes plus non plus d'espace pour toi ».**

2.2 Tenir la place

Pour tenir la place, il faut faire preuve d'autorité. Les chefs d'établissement, anciens enseignants ou l'étant parfois encore partiellement, ont quelques repères et pratiques dans le domaine. Il faut faire preuve de fermeté, sans tomber dans les dérives de l'autoritarisme. [...] *« Bon écoutez maintenant de toutes façons vous parlez, vous montez le ton, moi je vais le monter aussi, donc il y en a un de nous deux qui arrêtera mais ce ne sera pas moi. »*

Toujours est-il que c'est vers le chef d'établissement que chacun se retourne lorsqu'il faut trancher, décider, sanctionner, cautionner. Les situations ne manquent pas, tous ont été marqués par des conflits d'importance, déstabilisants qui restent en mémoire. Souvent inattendus, voire inimaginables, comme dans cette situation décrite par l'un d'entre eux qui arrive juste sur son poste. *« Quinze jours après la rentrée, je prends connaissance d'un courrier en recommandé qui m'était adressé, donc d'une famille. Je prends connaissance et là : qu'est-ce que c'est que ce truc ? Dans le courrier, on m'accusait de harcèlement à l'égard de l'enfant qui était en classe de Troisième et conformément à la loi, et bien il y avait un dépôt, non pas de plainte mais ils avaient contacté une plateforme nationale, un numéro vert. Un courrier avait été adressé aussi, évidemment, à l'Inspection Académique. Vous imaginez... ».*

On entend ici que le risque de franchissement des limites peut porter atteinte à l'intégrité de la personne. [...] « *Cette maman, il y a deux ans de cela en 3ème, qui arrive dehors, qui me laisse tomber devant les pieds, les cours de son enfant et qui me dit : « - Je ne sortirai pas tant que vous n'aurez pas changé d'avis d'orientation ! ».* Non mais où est-ce qu'on est ? Elle va me gifler ! ». L'exercice de la fonction engage la personne, les risques d'être fragilisés sont là et chacun tente de trouver des astuces pour s'en sortir. [...] « *Quand j'ai des soucis ou des rapports un peu compliqués avec des parents ou avec des collègues en tant que Chef d'établissement et bien ils ne m'atteignent pas moi ou ma personne [son prénom], ils atteignent ma fonction de Chef d'établissement* ». Une frontière qui n'est pas pour autant si facile à tracer. Par ailleurs, on peut se demander si le chef d'établissement en certaines circonstances ne se transforme pas en « place forte » dans un espace qui est à tenir ?

Tenir la place consiste notamment à porter les intérêts de l'établissement sur un territoire donné. L'Enseignement Catholique s'inscrit dans une logique concurrentielle en raison de son statut. Il en va de la gestion des moyens, de la mise en perspective d'un développement à moyen et plus long terme. [...] « *Alors moi en plus dans notre zone des Mauges, où l'enseignement public veut se développer mais où l'enseignement privé est quand-même bien implanté [...] ma mission c'est de faire que l'enseignement catholique résiste sur des zones où intellectuellement, idéologiquement c'est remis en cause* ». Entre tenir la place à l'intérieur et la tenir à l'extérieur, dans les deux cas, il importe de prendre en compte les enjeux institutionnels.

2.3 Accéder à la place

Accéder à la place fait suite à un parcours personnel motivé par le désir d'investir des responsabilités, d'accéder à la fonction de chef d'établissement en passant généralement par différents échelons informels proposés aux professeurs tels que responsable de niveau, adjoint de direction, chargé de missions spécifiques, adjoint de direction... Ce premier parcours se fait sous l'autorité du chef d'établissement qui décèle le plus souvent chez un enseignant un réel potentiel.

Mais rien n'est gagné pour autant, le candidat doit se faire ouvrir les portes d'un espace institutionnel, celui de l'enseignement catholique avec son caractère propre. Accéder à cette place se fait notamment par l'obtention d'un sésame, la lettre de mission, à la fois feuille de route du nouveau chef d'établissement et document l'instituant dans la fonction aux yeux de tous. La place n'est donc occupée qu'avec l'accord de la direction générale, ici la direction diocésaine. Mais cette dernière selon qu'elle soit proche ou éloignée de l'établissement est plus ou moins reconnue par les chefs d'établissement. Ce déficit de reconnaissance est renforcé par le fait que plus on est éloigné de l'épicentre diocésain, moins l'emprise de la direction générale se fait sentir.

[...] « *Quand on est en zone rurale, on a l'impression d'être aux bordures frontalières du Diocèse. Donc ça veut dire qu'on a une relation faible avec la tutelles puisqu'on ne la voit quasiment jamais [...] Le Directeur diocésain est venu me voir une fois en 9 ans pour régler un problème sur le Collège. Et son prédécesseur, je l'ai vu une fois et puis le précédent, je l'ai vu peut-être une fois aussi. Depuis 98 donc en 20 ans... ».*

L'éloignement géographique renforce probablement le sentiment d'isolement et de solitude des chefs d'établissement par rapport à la Direction diocésaine. En cela, probablement sont-ils

désabusés mais à aucun moment, cependant ils se sentent abandonnés car disent-ils, qu'il y a toujours quelqu'un qui répond à leurs questions et qui les aide à résoudre leurs problèmes.

2.4 Occuper la place en jouant un rôle et en restant visible

Occuper la place en jouant un rôle, c'est définir d'une façon singulière la fonction. L'adoption de ce rôle peut se traduire par des rituels, des manières d'être, de s'adresser aux collègues (l'usage du vouvoiement notamment). Parfois le rôle est surjoué parce qu'il faut se protéger « *et vraiment je me suis créé un rôle, mais vraiment c'est très clair pour moi. Je rentre sur scène. Par ce que je n'ai pas envie qu'on m'atteigne dans ma personne* ».

Comme nous l'avons signalé précédemment, ces dirigeants passent beaucoup de temps dans leur bureau mais ils arpentent également tout le territoire de l'établissement, non pour contrôler mais pour sentir le pouls, saluer les uns et les autres. Ces managers sont aussi les interlocuteurs vers lesquels tout un chacun se retourne au moindre souci, pour la moindre prise de décision ou le moindre incident. Et les interlocuteurs sont nombreux quand on fait le compte des acteurs qui interpellent le chef d'établissement. Il y a non seulement les interlocuteurs en interne (enseignants, personnel d'éducation, personnel administratif et technique) mais aussi ceux qui œuvrent dans d'autres lieux et qui encadrent l'activité quotidienne ; ils relèvent du rectorat ou de la Direction diocésaine de l'Enseignement Catholique. On trouve aussi ceux qui sont de passage : les familles, les livreurs, les intervenants ponctuels... Il s'agit dans bien des cas de gérer l'imprévu et l'incertitude ce qui permet de comprendre que le chef d'établissement ne peut se contenter de jouer un rôle ; on attend de lui un engagement subjectif. Dans les différents GAPA, tous lèvent les bras au ciel lorsqu'on les interroge sur l'organisation de la journée. Une planification classique, cela n'existe pas. Ils ont beau constituer une liste des priorités, en fin de journée celle-ci se trouve souvent reportée au lendemain.

Cette omniprésence sur son lieu de travail renvoie à la question : que va-t-on penser de moi si je ne suis pas là ? « *Un bon Chef d'établissement est-ce que c'est un Chef d'établissement très présent ? visible ? ou est-ce que c'est un Chef d'établissement qui est là quand il faut l'être mais qui n'est pas forcément là tout le temps ?* ». Très vite s'impose l'idée selon laquelle il importe pour le chef d'établissement de donner à voir qu'il est bel et bien là. « *Quand tu es devant ton équipe, tu ne peux pas fuir, quand tu seras devant les parents [...] c'est notre travail. On est dans une position où pour moi on est un fusible. On est un fusible de part et d'autre, il y a les parents vers nous, les élèves vers nous, la DDEC vers nous, le Rectorat vers nous...* ».

[...] « *Ce n'est pas facile à gérer, ça c'est très clair, là tu te retrouves dans une situation où tu te retrouves au milieu des élèves, des parents, des collègues, le Prof, la Tutelle, enfin, c'est très compliqué* ». C'est dans son for intérieur que le chef d'établissement puise ses ressources pour agir et penser dans une prise de risque qu'il est seul à assumer. « *Euh moi je les trouve bien mimi au Rectorat, mais je ne comprends pas pourquoi il faut que nous on se mouille de cette manière-là, prenant toutes les balles [...] je me suis sentie parfois dans mon rôle de Chef d'établissement d'interpeller le Rectorat pour que quelqu'un vienne. Je ne dis pas que j'avais pas mal au ventre, j'avais vraiment très mal au ventre, le jour où l'inspectrice est venue, parce que je me suis dit, si l'Inspectrice elle dit « il y a zéro problème », je vais vraiment passer pour une cruche mais bon ce n'est pas grave* ».

La tension entre l'interne et l'externe est parfois assez rude à gérer. Les chefs d'établissement indiquent qu'ils font la distinction entre leur personne et leur fonction qu'ils occupent mais

occuper une telle place n'est pas sans les affecter. Ils occupent même une position centrale au regard des règles institutionnelles, c'est sous leur nom que l'établissement est déclaré ouvert ou fermé administrativement. D'une certaine manière, ils incarnent ce lieu : *« C'est quand-même quelque chose de fort parce que je pensais à la loi [...] tu as un Chef d'établissement qui mute, administrativement, l'établissement est fermé et donc, toi quand tu arrives, l'établissement ouvre ses portes »*.

3. Que disent les membres de l'instance institutionnelle de la place où ils sont ?

Six membres de la DDEC se sont aussi exprimés dans un GAPA animé par deux enseignants chercheurs. Pour la première séance, ces derniers vont proposer trois thématiques : *le paradoxe contraintes/libertés, l'articulation individuel et collectif qui renvoient à quelques mots clés : l'autorité, le sens, la responsabilité, le héros, le rôle et la mission – et enfin, le paradoxe pouvoir et vulnérabilité*.

Ces entrées pour lancer les échanges font réagir : *« Je trouve que les trois thèmes sont intéressants, parce que les 2 touchent à l'organisation interne, le 1 touche à l'articulation de la mission avec l'environnement, le 3 est plus sur l'aspect... comment dire... ressenti, plus distancié. Donc on est sur trois champs qui couvrent bien notre réalité »*. Après avoir posé le cadre de cette rencontre, différents membres de ce GAPA prennent la parole. Deux champs lexicaux émergent, celui de l'eau et du voyage.

3.1 Quelques métaphores pour évoquer les espaces professionnels

Dans un premier temps, l'image du « **pont** » est largement évoquée, elle est perçue comme un **espace transitionnel** à construire, à consolider tout en tenant compte ou non des fondations existantes. *« Pour moi l'image du pont, les chefs d'établissement sont sur une rive et nous on est sur l'autre rive. Et on voit bien que de temps en temps on a un super pont. On est très content et on arrive à les rejoindre. C'est super. Et puis de temps en temps, on est sur des rondins qui flottent et on essaie de les rejoindre et on a beaucoup de mal, quand on n'est pas emporté par le courant et que le pont se coupe. Voilà, c'est comme ça que je vois l'histoire et comment faire pour qu'on construise dans notre organisation un pont le plus solide possible de façon à ce que l'on puisse durer, à ce que l'on puisse installer une relation dans la durée, ce qui avec les chefs d'établissement n'est pas toujours facile à gérer. On voit bien que sur la rive des chefs d'établissement, il y en a certains qui sont plus près du pont et puis d'autres qui sont plutôt en train d'ériger les obstacles quoi et qui nous empêchent d'atteindre notre île »*. Une première question émerge : où pouvons-nous penser, construire, prévoir, des lieux de rencontre, des zones d'accostage, des aires de repos : sur le pont, sur l'une ou l'autre rive du pont ? Le chemin ici ne semble pas tout à fait tracé, ces professionnels ont pu en investir plusieurs. Chacun a construit petit à petit son itinéraire au gré des expériences, des rencontres.

Pour Fischer (2011), l'espace de travail recouvre l'ensemble des situations diverses dans lesquelles les individus se voient affectés à des lieux déterminés pour effectuer une activité et des tâches prescrites. Cet espace ne nous appartient pas, il n'est pas le nôtre ; c'est un lieu imposé dans lequel nous sommes placés et où l'on nous dit ce que nous avons à faire, il est pris dans une organisation hiérarchique, dans laquelle chacun doit s'insérer. Enfin, cet espace travail s'insère lui-même dans un espace-temps hautement programmé. Pour ce qui est de cette dernière caractéristique, la recherche engagée démontrera que les responsables de la DDEC et

les chefs d'établissement ont un rapport espace-temps difficilement programmable et prévisible avec tous les risques de surinvestissement et de surexposition que cette situation peut générer. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien que dans cet espace, on s'exprime davantage en termes de mission que de travail. Transparaît ici toute la dimension idéologique du métier.

Dans le prolongement des ponts à construire émergent trois autres métaphores : l'île, le continent et l'archipel. L'**île** définit le territoire de la DDEC quand le « **continent** » définit celui des chefs d'établissement et l'**archipel** » toutes les îles (celles des chefs d'établissement, celles des enseignants, celle de la DDEC). *« Moi, l'image qui me vient, est celle de l'archipel, parce qu'on a parlé de mission, on est face à des îles ; l'île du corps du chef d'établissement, l'île du corps des enseignants. C'est un peu de l'ordre de l'archipel et bien évidemment dans notre quotidien on ne peut pas être relié à tous en même temps. Il y a des moments où on visite des îles en particulier, parce que c'est relié à notre mission, sur ce que l'on est en train de faire [...] Il y a des choses qui se passent à la DDEC, mais je les rejoins aussi où ils sont. Mon souci souvent quand je les rejoins, c'est de créer les conditions pour qu'on ne soit pas effectivement sur des îles. »*

Dans le même ordre d'idée, pour Fischer, les espaces de travail sont délimités et identifiés par des clôtures diverses, qui sont comme autant de manières d'annoncer la privatisation d'un lieu et les codes requis pour y pénétrer. Tout clôture se définit comme une frontière qui marque une différenciation qualitative de l'espace. La porte, tout comme le pont ici exprimé dans ce GAPA, remplissent la fonction de transition et de passage d'un espace à l'autre, ils structurent le rapport dehors-dedans, d'un côté de la rive et de l'autre, et ponctuent les entrées et les sorties, les passages.

Définir son espace, son territoire par rapport à celui des chefs d'établissement, des enseignants est une piste pour mieux en appréhender les contours, mais il convient désormais pour les membres du GAPA de définir ce qu'ils souhaitent vivre ensemble, à la lumière de ces territoires qu'ils définissent comme étant souvent très, trop, éloignés.

Ce projet amène ainsi des éléments de langage, sur la « **traversée** », la dynamique, le rythme, le mouvement, l'ambiance dans lesquels les uns et les autres s'inscrivent et inscrivent leurs territoires respectifs pour penser et construire des points de rencontre, des aventures collectives, tout en prenant en compte l'environnement institutionnel, défini ici par « **la rivière** ». [...] *Alors moi je le voyais donc comme une traversée, c'est construit. Il y a déjà des bases, peut-être par rapport à tout cela et on fait la route ensemble sur cet accompagnement des chefs d'établissement. Comment dans cette randonnée on va prendre en compte aussi ceux qui traînent un peu, ceux qui courent devant ? Avec les flots, les flots tumultueux qui pour nous sont toutes les contraintes : administration, institution, hiérarchie et tout ce qu'on ressent : pouvoir, vulnérabilité, etc. Pour moi c'est la rivière. C'est plus ou moins agité [...] Comment on y va, d'un pas sûr, d'un pas hésitant, avec de l'aide ou pas. »*

3.2 Des tensions qui émergent entre différents îlots

Tenant compte de ce paysage institutionnel, les membres du groupe s'interrogeront dès lors, sur **le ou les guides** qui piloteront la construction d'un territoire commun. *« Cela me fait penser à la largeur du pont. Effectivement on traverse le pont, très bien, mais ce n'est pas le même mouvement que de traverser un pont avec cette notion d'ensemble. On marche en file indienne les uns derrière les autres ? »* Pour Fischer, en définitive, tout aménagement de l'espace peut

être considéré comme une composante de la culture de l'entreprise, qui rend compte d'un certain usage lié à la configuration du travail.

La question des marges de manœuvre dont disposent les membres de la DDEC, de leur légitimité au regard du territoire des chefs d'établissement pour construire un espace commun est alors posée. *« Comment vivre ce moment où une communication qui était apaisée, saine, un chef d'établissement vous appelle parce qu'il a un besoin, [...] il y a certes un climat de confiance, malgré tout, mais il y a aussi une précipitation, une urgence. Alors frustration ou pas frustration, on ne répond pas tout de suite comme on voudrait et je me dis que du coup est-ce que ça ne vient pas fragiliser les rapports ? On s'interroge : pourtant avec celui-là ou celle-là ce n'était pas celui qui était en train de mettre des rondins dans la rivière quoi. Il était en train de construire. Quelque part ça va me toucher ou ça m'affecte, parce que je me dis : mince, on était bien partis et là pour des conditions ou des raisons qui m'échappent... Vous voyez ce que je veux dire ? Pour tout vous dire, lors d'une récente assemblée générale des chefs d'établissement, il y a eu une diapo : chefs d'établissement/DDEC : défiance ou confiance ? Donc on en est là. C'était posé. C'est moi qui ai mis la diapo avec ces deux mots là, mais à la demande de la hiérarchie. »*

Emergent ici des paradoxes, des tensions entre les contraintes institutionnelles et les libertés individuelles. L'institution se sent également malmenée par certaines tutelles, certains chefs d'établissement. [...] *« Là où on avait un continent, on arrivait à peu près à fonctionner sur le continent, on va se retrouver avec un archipel. C'est bien plus compliqué à fonctionner, pour rejoindre les différentes îles de l'archipel. » C'est pourquoi, chaque acteur est amené à se positionner dans cette navigation parfois en pleine tempête pour éviter que le navire ne parte à la dérive tout en s'assurant de bien rester à sa place sur le paquebot [...] « On n'est pas dans l'opérationnel, dans le stratégique, mais on n'est pas dans le politique. Et en même temps on vit à côté d'un responsable de services, d'un directeur diocésain, qui sont sans arrêt aussi avec ça. Donc on vit avec ces interférences nous en tant que chargés de mission. On est nous-mêmes un archipel au sein de... parce qu'on a des places différentes. On est tous embarqués sur le pont pour servir, chacun à sa place et forcément percutés par les enjeux qui concernent les autres mais sans pouvoir toujours... Tout ça... Si on parlait des interférences des îlots au sein même de la DDEC, on le vit également. »*

Pour conclure sur ce point, les membres de ce premier GAPA défendront l'idée d'aborder cette question des espaces, non pas de façon isolée mais en adoptant une approche plus globale et systémique. Il s'agirait pour eux de prendre en considération cette cartographie dans toutes ses dimensions. Emergent donc déjà dès cette première rencontre quelques effets formateurs initiés à la faveur de cette narration. Il importe désormais d'aborder cette question.

4. La recherche-formation vécue comme un voyage ou une aventure

Dès le premier GAPA réalisé auprès des chargés de mission qui accompagnent les chefs d'établissement se sont imposées les métaphores du voyage et de l'aventure. Pour rendre compte de ce processus ou de cette sémantique de l'action, très vite une grille de lecture s'est imposée, celle de Van Genep (1981) consacrée aux rites de passage.

4.1 Consentir à partir

Le premier temps du voyage initiatique est celui du départ. *« Moi j'ai beaucoup aimé le jour où on a décidé de faire un GAPA constitué de ceux qui accompagnent les chefs d'établissement,*

parce que notre job n'est pas très simple. [...] Revenons à il y a trois ans parce que c'est bien de revoir l'histoire. On a le séminaire résidentiel. Un moment donné on a besoin de libérer la parole. On lance l'idée de GAPA pour les chefs d'établissement. C'est nous qui avons dit, en particulier au second degré, on a dit : « attendez, si les chefs d'établissement sont là et qu'il y a un groupe de parole, il faut aussi un groupe de parole de ceux qui les accompagnent et on en a fait part au directeur diocésain et il a acquiescé. Je pense qu'à ce moment-là, il ne se serait pas vu du tout intégrer ça, ce n'était pas son problème. »

Le départ pour un voyage initiatique en terre inconnue suppose une ritualité qui l'ordonne, une structure qui en définit les limites. Un parallèle peut être fait ici avec la dynamique et le cadre méthodologique de la recherche collaborative que nous avons pu poser ensemble. Les GAPA étaient programmés dans le temps (les dates étaient définies une année à l'avance) avec une fréquence définie (trois par année de recherche), situés dans un espace identifié et stable (les salles de la Faculté de l'UCO), cadrés en partie par des règles de déontologies annoncées et posées.

Resituée dans une perspective d'autoformation, le voyage initiatique peut être compris comme un processus par lequel les modalités de l'épreuve sont décidées « par soi-même ». Se mettre à l'épreuve peut cependant résulter d'un processus qui s'impose à soi, telle une nécessité de retrouver de l'air dans une vie journalière devenue trop ordonnée et prévisible. Le désir d'ailleurs émerge alors dans les parcours de vie en se présentant comme des occasions de vivre de nouvelles expériences, de s'engager dans de nouvelles voies d'existence, d'aller à la rencontre d'autres manières de penser et de vivre, de faire une pause dans un ordinaire qui ne fait plus tout à fait sens.

Le voyage se présente ainsi comme une pratique conduisant à un écart avec le cours de la vie habituel visant à faire émerger des espaces de disponibilité propices aux changements. Le contact direct avec des milieux inconnus, des lieux jamais parcourus, crée une ambiance teintée d'étrangeté (Breton, 2014). Il importe de rappeler ici que les locaux de la faculté d'éducation sont situés en dehors des établissements scolaires ou des bâtiments de la DDEC.

Avant ce départ, il a fallu quitter ses proches et son chez-soi. Partir, c'est laisser pour un moment le monde familier vivre sans pouvoir y prendre part, et sans garantie de l'accueil qu'il nous fera lorsque viendra le temps du retour. Accepter le temps des GAPA, c'est aussi éteindre son téléphone, ne plus être joignable, lâcher prise avec le bureau. *« C'est aussi faire confiance qu'un tel travail va nous emmener plus loin, peut-être nous faire passer le pont et aussi passer le pont ensemble ».*

4.2 Découvrir un ailleurs pour se décharger et mieux revenir

Le second temps est celui de l'expérience de l'ailleurs par l'immersion dans des lieux et des milieux à découvrir. Le voyage se présente ainsi comme une pratique conduisant à un écart avec le cours habituel de la vie visant à faire émerger des espaces de disponibilité propices aux changements. Les voyages initiatiques engagent dans des expériences de « contact direct » avec l'ailleurs et l'altérité. C'est l'une des conditions de la mise en question des évidences et des allants de soi de la quotidienneté. Préalablement à cette expérience liminaire, il aura fallu partir, quitter ses proches et son chez-soi. Ce déplacement signe le début de l'épreuve. Partir, c'est laisser pour un moment le monde familier vivre sans pouvoir y prendre part, et sans garantie de l'accueil qu'il nous fera lorsque viendra le temps du retour. Les chefs d'établissement et ceux

chargés de les accompagner se sont ainsi lancés dans un véritable processus, un parcours d'autoformation (Breton, id). *« En tout cas, aujourd'hui, je me suis dit... C'est ce qui me faisait un petit peu peur et j'ai réalisé ce matin en échangeant avec une collègue, parce que je suis passée à la DDEC et puis elle me dit : « Tu vas au GAPA ? » J'ai dit : « oui » et... Parce qu'on s'est très peu vu parce que j'étais beaucoup dans les établissements ces derniers temps et je lui disais : « j'ai essayé de tenir certaines choses à l'écart qui, avant les vacances de Noël, étaient envahissantes ». Ça devenait je trouvais angoissant et je me disais : « j'espère qu'on ne va pas remuer tout ça ». Et en même temps on en a parlé ce matin, je me rends compte que j'arrive à tenir la distance. Voilà parce qu'on a pu déposer ce qu'on avait... On a eu cette possibilité, cette chance de déposer ce qu'on avait à déposer, de dire ce qu'on voulait dire. »* On pressent ici combien le GAPA est un dispositif situé à la périphérie des espaces institués. C'est en quelque sorte une zone intermédiaire qui assure une fonction de SAS par rapport aux contraintes du travail. C'est au bout du compte un espace transitionnel, il assure également une fonction cathartique, permettant aux participants de se décharger physiquement et mentalement ; en ce lieu, ils peuvent échanger plus librement, exprimer leurs sentiments sur la manière de vivre leur travail, leur mission.

4.3 Donner du sens à ce que l'on vit ou la traversée d'une épreuve

Le troisième temps est celui de la **traversée des épreuves**. La question du sens devient une priorité. Les chercheurs ont d'ailleurs systématiquement, au cours des différents temps de GAPA et lors des commissions plénières, proposé des offres de signification afin d'aider les acteurs de la DDEC mais aussi les chefs d'établissement à bien identifier leurs missions respectives au service d'une culture partagée. A travers le récit sur leurs activités, ils ont pu construire des connaissances sur eux-mêmes (conduites, façon de voir et d'analyser, vision de soi ou encore savoir sur soi). Pour Breton (id), le voyage est une occasion de vivre de nouvelles expériences au service d'un engagement vers de nouvelles voies d'existence ; il importe de comprendre et de se comprendre. Mais rien n'est acquis comme le suggère ce verbatim : *« j'ai un peu peur que finalement il n'y ait pas une vraie prise en compte de toute cette libération de parole, oui les acteurs auront été écoutés mais ils n'auront pas été entendus. »*

Mais en même temps, ces temps au cours desquels la parole est libérée ne sont pas inutiles. *« Grâce aux GAPA, il y a des mots quoi, c'est-à-dire que les gens peuvent s'exprimer. Et ça, je me dis que ce serait quand même dommage que ça disparaisse, c'est-à-dire qu'il n'y ait plus des temps de relecture de l'activité des chefs d'établissement et de ceux qui les accompagnent ».*

Le GAPA, l'assemblée plénière sont des espaces où l'on explicite, où l'on se nourrit des offres de signification qui aident à prendre du recul, à objectiver [...] *Je trouve que les restitutions sont très intéressantes. À la deuxième restitution, quand on le relit, je l'ai relu et tout ça, qu'est-ce qu'il y a comme richesses, comme éléments qui remontent là-dedans.* Tout au long de cette traversée, des déplacements au sein du groupe GAPA se sont manifestés à travers notamment la possibilité de dire et de se dire sans avoir la crainte d'être jugé par autrui. On mesure l'importance de cet espace et la nécessité de le maintenir une fois que la recherche sera terminée. *« On ne prend pas le temps de se dire tout ce qu'on s'est dit dans les GAPA. Depuis trois ans en pôle pédagogique par exemple, on a trois heures, on est sur les différentes interventions à prévoir, etc. On n'a pas ces temps-là comme dans les GAPA, donc ce qui est appréciable c'est*

de se dire qu'en plus on joue le jeu, c'est-à-dire qu'on n'est pas là avec nos portables à sortir ou je ne sais pas quoi. Et je pense que les chefs d'établissement sont un peu dans la même optique, c'est-à-dire que c'est trois heures pour nous et ça, c'est déjà une bonne chose qu'il serait bon de préserver. »

Le quatrième temps est celui de **la clôture de cette aventure**. Le huitième GAPA avec les membres de la DDEC a partiellement été consacré à cette question de l'après recherche. *« Ce qui se passait jusque-là, c'était plutôt mis sous le tapis. »* Or visiblement, ces espaces, notamment les GAPA, ont permis aux acteurs de s'autoriser à dire certaines choses. Il en fut ainsi pour la restructuration des services au sein de la DDEC, processus engagé bien après le début de la recherche. *« C'était au mois de juin de l'année dernière, le séminaire, où on était les deux services avec les chargés de mission pour discuter de la restructuration. On a réfléchi autour de ça et en conclusion, on n'y arrivait pas quoi [...] Chacun avait ses arguments [...] et donc aux mois de septembre, octobre, il y a eu cet appel à un cabinet conseil [...] On se disait que peut-être une tierce personne finalement pourrait nous aider [...] Je crois que c'est le fruit des GAPA, ça. Depuis les travaux entamés depuis trois ans, on ose dire des choses à la DDEC que peut-être, on n'aurait pas évoqué avant ».*

Parallèlement, un autre effet de cette recherche a pu également s'exprimer : la peur d'un retour à la case départ : [...] *Et puis finalement, ce processus de recherche va s'achever par un colloque mais, j'ai un peu peur que dans quatre ans, on retombe dans la même problématique de souffrance de beaucoup d'acteurs et puis finalement on se reposera la même question : les acteurs tireront la sonnette d'alarme en disant « là on ne va plus bien » et il faudra encore reprendre le cycle. En parlant de l'après, moi c'est un peu l'inquiétude que j'ai [...] Il y a, un consensus plus ou moins clair sur les principes fondamentaux, plus de parole, plus d'écoute, plus d'accompagnement, moins de centralisation, plus de co-construction [...] mais dans la réalité ça peut rester du papier glacé s'il n'y a pas une appropriation vraiment authentique de tout ce changement de culture. »* Devant cette inquiétude une proposition émerge : *Est-ce qu'il n'y aurait pas intérêt à ce qu'au sein des instances institutionnelles, il y ait des temps un peu de GAPA à continuer ? [...] Pour moi, il y a quelque chose à poursuivre pour que ça dégriffe quoi ».*

Conclusion

Au terme de cette contribution, un constat s'impose : la recherche dès lors qu'elle associe les interlocuteurs de terrain est tout autant une aventure terminée qu'interminable. Par conséquent, bien des interrogations demeurent. Ainsi, au terme de ce travail qui se traduira par la publication d'un ouvrage collectif et la tenue d'un colloque en octobre 2021, est ce que les interlocuteurs de terrain se reconnaîtront dans les interprétations formulées par les chercheurs et qui figureront dans leurs différentes productions scientifiques ? Seront-elles audibles et recevables ? Cet effort de traduction ou d'interprétation pourrait-il être vécu par les chefs d'établissement et les membres de la DDEC sous un mode particulier, celui de la trahison ? C'est dire combien toute approche coopérative ne peut faire l'économie du conflit, du débat et de la confrontation et ce pour une raison fort simple : la recherche demeure un processus qu'il est impossible de clore. Cette assertion laisse entendre que toute interprétation suggérée lors d'un travail d'élaboration de ce type reste approximative et suspensive. Dès lors, on vérifie combien une recherche demeure un processus difficile à clore. C'est comme si le sens donné à ces matériaux ne pouvait

être stabilisé sans doute parce que l'interprétation reste polysémique, provisoire, précaire et toujours partielle ; c'est la raison pour laquelle elle peut être perçue par certains comme partielle.

Bibliographie

- Barbier, R. (1996). La recherche action. Paris : Anthropos.
- Breton, H. (2014). L'expérience du voyage : immersion dans l'ailleurs et formation de soi. Actes du 8ème colloque sur l'autoformation, Université de Strasbourg.
- Blanchard-Laville, C. (2013). Au risque d'enseigner. Pour une clinique du travail enseignant. Paris : Hors collection, PUF.
- Clenet, J. Maubant, P. et Poisson, D. (dir.) (2012). Formations et professionnalisations. À l'épreuve de la complexité. Paris : L'Harmattan.
- Clot, Y. (2008). Travail et pouvoir d'agir. Paris : PUF.
- Desgagné, S. Bednarz, N. Lebuais, P. Poirier, L. Couture, C. (2001), L'approche collaborative de recherche en éducation : un rapport nouveau à établir entre recherche et formation, Revue des Sciences de l'éducation.
- Enriquez, E. (1992). L'organisation en analyse. Paris : PUF.
- Fischer, G-N. (2011). Psychologie sociale de l'environnement. Paris : Psychosup, Dunod.
- Giddens, A. (1987). La constitution de la société. Paris : PUF.
- Goffman, E. (1973). La mise en scène de la vie quotidienne. Traduit de l'œuvre originale anglaise par Alain Acardo. Paris : Coll Le sens commun, Les Editions de Minuit.
- Lieberman, A., (1986). Collaborative research : Working with, not working on... Educational Leadership, 43(5), 29-32.
- Pineau, G, Legrand, J-L., (2019) Les histoires de vie. Collection QSJ.
- Poché, F. (2013). A-t-on le droit d'être fragile ? Lyon : Chronique Sociale.
- Richardson, V. (1994). Conducting research on practice. Educational Researcher, 23(5), 5-10.
- Robin, J-Y, Le Mouillour, S. (2019). Quand les acteurs d'une institution décident de se raconter, in : Raconter, se raconter. Dits et non - dits du récit de soi. N°9. Le sujet dans la cité.
- Robin, J-Y, Raveleau, B. (2017). Fabriquer des managers, des patrons ou des dirigeants, in Savoirs, n° 44, pp 10-50.