

## THESIS / THÈSE

### MASTER DE SPÉCIALISATION EN ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS DE L'ÉDUCATION

Les gestes professionnels des directeurs d'écoles fondamentales dans le cadre de la mise en œuvre du Contrat d'Objectifs

DUVIVIER, Stéphane

*Award date:*  
2022

*Awarding institution:*  
Universite de Namur

[Link to publication](#)

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



UNIVERSITÉ  
DE NAMUR



# **Les gestes professionnels des directeurs d'écoles fondamentales dans le cadre de la mise en œuvre du Contrat d'Objectifs**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du master de spécialisation en  
accompagnement des professionnels de l'éducation, du management, de la santé  
et de l'action sociale

par

DUVIVIER Stéphane

BOUCENNA Sephora, promotrice (UNamur)

Année académique 2021/22

## ***Remerciements***

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Mme Boucenna, pour ses « rappels à l'ordre », sa bienveillance et sa disponibilité. Sans elle, je ne serais pas arrivée au bout de ce travail.

Ensuite, je voudrais remercier mes deux lecteurs.

Tout d'abord, Mr Gremion, que j'ai particulièrement apprécié lors de ses cours à Namur et nos échanges sur sa Suisse natale.

Et également, Mr Dagnicourt, que je découvre depuis 3 ans dans un cadre professionnel riche en découvertes et échanges pédagogiques.

Enfin, je voudrais remercier l'ensemble des étudiants du MAPEMASS, promotion 2021/22, et plus particulièrement les « LDP ». Sans leur sollicitude, leurs encouragements, leur gentillesse et leurs échanges, ce travail serait longtemps rester aux oubliettes...

## Table des matières

Introduction de la partie théorique	7
1. Le Contrat d'Objectifs (plan de pilotage)	7
2. Les missions du Directeur d'école fondamentale	9
3. L'analyse de l'activité : définitions et fondements	10
3.1. L'activité	10
3.2. L'analyse de l'activité	11
4. L'entretien d'explicitation	12
4.1. Expliquer vs. Expliciter	13
4.2. Savoir questionner pour s'informer de la subjectivité	13
4.3. Qu'est-ce qu'un entretien ?	14
4.4. L'évocation	14
5. Les gestes professionnels	15
5.1. Le geste selon Alin (ALIN, 2010)	15
5.2. Le geste selon Bucheton (BUCHETON, BRUNET, & LIRIA, 2005)	16
5.3 Le geste selon Jorro (JORRO, 1998)	17
Le geste professionnel au regard des 3 auteurs	17
6. Catégorisation conceptualisante	18
Conclusion de la partie théorique	19
Introduction de la partie méthodologique	21
1. Contexte de la recherche	21
2. Démarche de la recherche	22
2.1. Phases de la recherche	22
2.2. Vers la parole incarnée	22
2.2.1 Indicateurs	22
2.2.2. Guidage vers la parole incarnée	23
2.2.3. Dimension pré-réfléchie de l'action	23
2.2.4. La mémoire	24
2.2.5. Dimension relationnelle	24
2.2.6. Les fonctions de relance	25
2.2.7. Focaliser l'échange	25

3.	L'échantillon	26
4.	La méthode de la recherche	26
	4.1. Le contrat de sécurité	26
	4.2. La consigne	27
5.	Le traitement des données	28
	5.1. Codage	28
	5.2. Créer des catégories conceptualisantes	28
	5.3 Les gestes professionnels	30
	5.3.1. Informer et S'informer	30
	5.3.2. Donner du sens et (re)mobiliser les acteurs d'un projet	30
	5.3.3. Sécuriser les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches	31
	5.3.4. Faire correspondre commande publique et réalité de terrain	31
	5.3.5. Rendre les collaborateurs acteurs du projet	31
	5.3.6. Déterminer et utiliser des ressources de travail de qualité	31
	5.3.7. Monitorer, évaluer et réguler des actions	32
	Introduction de l'analyse des résultats	34
	Les gestes professionnels identifiés	34
	Les catégories	34
	Les gestes professionnels	36
	Pistes et limites	39
	Modélisation	40
	Instrumentation	41
	Référentialisation	41
	Conclusion générale	43
	Bibliographie	44
	Annexes	47

## Introduction générale

La genèse de cette recherche est à trouver dans le Pacte pour un Enseignement d'Excellence dans lequel les écoles se retrouvent à devoir élaborer un Plan de Pilotage.

Depuis cette obligation décrétole, le métier de directeur d'école fondamental a radicalement changé ! Il n'est plus possible de faire fi d'un pilotage pédagogique de son équipe. Malgré la multitude de tâches assignées aux directeurs, l'animation pédagogique devient donc la tâche numéro 1, transformant ces directeurs « gestionnaires » en « leader pédagogique ».

Un référentiel de compétences a certes été déterminé dans le décret « statut » des directeurs d'école (2019) mais nous avons voulu rechercher ce que ces acteurs essentiels du système éducatif affirmaient être leurs actes professionnels.

Nous ne sommes donc pas partis dudit référentiel, cherchant à observer et analyser sa corrélation avec les gestes posés par les directeurs mais plutôt une approche convoquant l'activité réelle, celle qui a été vécue réellement par les directeurs, celle qu'ils ont réalisées dans le cadre du Plan de Pilotage.

Cette recherche présente donc la technique d'analyse de l'activité employée, la manière avec laquelle nous avons analysé ces entretiens, l'émergence de catégories conceptualisantes pour enfin, déterminer les gestes professionnels des directeurs d'école dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre du Plan de Pilotage, devenu un Contrat d'Objectifs.

## **Première partie : Fondements théoriques**

## Introduction de la partie théorique

Notre recherche consiste à identifier les gestes professionnels des directeurs d'école à travers l'analyse de leur activité.

Pour cela, dans cette première partie, nous présenterons le cadre légal dans lequel cette recherche s'inscrit, à savoir l'élaboration d'un plan de pilotage qui deviendra Contrat d'Objectifs (chapitre 1) ainsi que les missions assignées par décret à un directeur d'école (chapitre 2).

Nous présenterons ensuite ce que nous entendons par analyse de l'activité des directeurs d'école (chapitre 3) et plus spécifiquement les entretiens d'explicitation (chapitre 4) développés par P. VERMERSCH.

Nous définirons par la suite ce que nous entendons par gestes professionnels (chapitre 5) pour, enfin, exposer comment nous traiterons cette analyse par les catégories conceptualisantes (chapitre 6).

### 1. Le Contrat d'Objectifs (plan de pilotage)

D'après le SEGEC<sup>1</sup>, *un sentiment partagé* par les fédérations de PO, le pouvoir politique et le monde de l'enseignement en général *au moment du diagnostic établi au début des travaux du Pacte pour un Enseignement d'Excellence est qu'il faut améliorer le système éducatif belge francophone*. Plusieurs constats ont contribué à étayer ce sentiment, et notamment : *les résultats médiocres des élèves de la Fédération Wallonie-Bruxelles aux enquêtes PISA ; les écarts de performance anormalement élevés entre les élèves et entre les établissements aux épreuves externes certificatives de la FWB ; la corrélation entre le niveau socioéconomique et la réussite scolaire ; le taux de redoublement anormalement élevé par rapport à celui des autres systèmes éducatifs de l'OCDE et de l'Union européenne ; le retard scolaire plus marqué en Belgique francophone que dans les autres systèmes éducatifs de l'OCDE et de l'Union européenne*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Secrétariat Général de l'Enseignement Catholique – Plan e Pilotage et Contrat d'Objectifs - vade mecum à l'usage des pouvoirs organisateurs – SEGEC

<sup>2</sup> Plan de Pilotage et Contrat d'Objectifs - vade mecum à l'usage des pouvoirs organisateurs – SEGEC



Ces constats ont conduit l'ensemble des acteurs du Pacte à concevoir une réforme systémique de l'enseignement francophone, et notamment en réformant la gouvernance du système éducatif : « *La finalité de ce nouveau pilotage est d'améliorer le système scolaire en termes d'efficacité et d'équité. Sa logique est de favoriser l'implication des acteurs et de miser à la fois sur leurs compétences et leurs initiatives, de leur donner plus d'autonomie, mais en même temps de les responsabiliser par rapport aux objectifs qu'ils s'engagent à atteindre en fonction de leurs spécificités et de leur réalité de terrain.*»<sup>3</sup>

Ce processus d'amélioration du système éducatif de la FWB est actuellement en cours, de sorte que les établissements scolaires sont engagés dans les différentes phases d'élaboration de leur **Plan de Pilotage**. Ceux-ci feront l'objet d'une contractualisation avec le pouvoir public (FWB<sup>4</sup>) et deviendront des **Contrats d'Objectifs** soumis à évaluation régulière (3 et 6 ans).

L'élaboration du plan de pilotage ne peut pas se réduire à une simple démarche administrative. Il permet de clarifier les forces et les points d'amélioration éducatives et sert de *levier pour la mise en place d'une véritable dynamique d'amélioration impliquant l'ensemble des acteurs*<sup>5</sup>.

Il est, en effet, essentiel de bien comprendre que le plan de pilotage n'est pas une fin en soi. Il s'agit *d'un outil, basé sur un travail de diagnostic précis*, et qui doit servir, à travers un *processus d'amélioration de chaque établissement* d'une part, à *améliorer l'ensemble du système éducatif en Fédération Wallonie-Bruxelles*, et d'autre part à *assurer un enseignement plus efficace et plus équitable à chaque élève* tout en respectant et intégrant les projets éducatifs des réseaux.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Document parlementaire 665 (2017-2018), exposé des motifs , page 5

<sup>4</sup> Fédération Wallonie Bruxelles

<sup>5</sup> Plan de Pilotage et Contrat d'Objectifs - vade mecum à l'usage des pouvoirs organisateurs – SEGEC

<sup>6</sup> Plan de Pilotage et Contrat d'Objectifs - vade mecum à l'usage des pouvoirs organisateurs – SEGEC

## 2. Les missions du Directeur d'école fondamentale

Outre le lien contractuel qui lie le directeur au Pouvoir organisateur (PO), en exécution des relations de travail, le PO donne mandat au directeur pour exécuter une série de tâches sous sa responsabilité, conformément aux articles 3 à 16 et 26 à 28 du décret fixant le statut des directeurs du 14 mars 2019, qui prévoient que le directeur assume les responsabilités que son Pouvoir organisateur lui confie selon le cadre fixé par sa lettre de mission.

Cette lettre de mission est composée de 4 parties, à savoir les missions générales et spécifiques (1), les compétences de la direction (2), les objectifs et projets (3) et le plan de développement personnel (4) ) qui s'articulent autour de deux axes : la dimension institutionnelle et la dimension du développement de la direction.

Dans notre recherche, nous nous intéresserons à l'identification des gestes professionnels des directeurs. Nous ne développerons donc pas dans ce chapitre les parties 2-3 et 4 de cette lettre de mission mais il nous paraît intéressant de connaître le cadre légal dans lequel exerce les directeurs interviewés.

D'autre part, nous nous limiterons à présenter dans ce présent mémoire les missions générales. Celles-ci sont détaillées en missions spécifiques dans le décret du 14 mars 2019 précité, Article 5. - § 1er.

- Le directeur a une compétence générale de pilotage et d'organisation de l'établissement.
- Le directeur explicite régulièrement aux acteurs de l'école les valeurs de l'action pédagogique et éducative développée par le P.O. au profit des élèves.
- Le directeur est le pilote stratégique et opérationnel de l'école.
- Le directeur assure le pilotage des actions et des projets pédagogiques de l'établissement.
- Le directeur assure la gestion des ressources et des relations humaines. Il est le représentant du pouvoir organisateur auprès des services du Gouvernement et du service général d'Inspection.
- Le directeur met en place une communication de qualité tant en interne qu'en externe.
- Le directeur veille au respect des dispositions légales en matière de gestion administrative, financière et matérielle.
- Le directeur planifie et gère activement son propre développement professionnel.

### 3. L'analyse de l'activité : définitions et fondements

Ayant fait le choix d'une approche « bottom-up », identifiant les gestes professionnels des directeurs d'école à travers une analyse de leur activité réelle sur base d'entretiens, plutôt que d'observations directes, nous avons volontairement occulté le référentiel de compétences édité par la FWB ni cherché à observer l'adéquation de l'activité des directeurs d'école à celui-ci. Par conséquent, dans cette optique, il nous paraît important de définir ce que nous entendons par activité et analyse de celle-ci.

#### 3.1. L'activité

Boucenna (2022) cite Barabanchtchikov (BARABANCHTCHIKOV, 2007) qui définit la notion d'activité au sens particulier comme « *transformation de la réalité environnante par l'homme dans un but précis* ». C'est « *l'étude de l'homme en tant qu'agent actif dans le milieu* » (naturel et social). *Contrairement au comportement, l'activité désigne non pas tant l'adaptation que la modification du milieu dans l'intérêt de l'homme.* ». *L'activité est un ensemble d'actes obéissant à un but, c'est-à-dire au résultat prévu par l'individu.* » (BARABANCHTCHIKOV, 2007, cité par BOUCENNA, 2022, pp.42 à 44).

De plus, « *l'action accomplie par l'homme n'est pas totalement isolée de l'acte : elle fait partie d'un tout plus vaste, celui de l'activité d'une personne donnée, et ne peut se comprendre qu'en relation avec elle.* » (RUBINSTEIN, 2007, p. 141).

Dès lors, à la lecture de ces définitions, nous nous sommes interrogés sur la distinction qu'il y avait lieu de faire entre tâche et activité. Nous reproduisons un schéma ci-dessous (THIEVENAZ, 2022) permettant de prolonger ces premières approches.

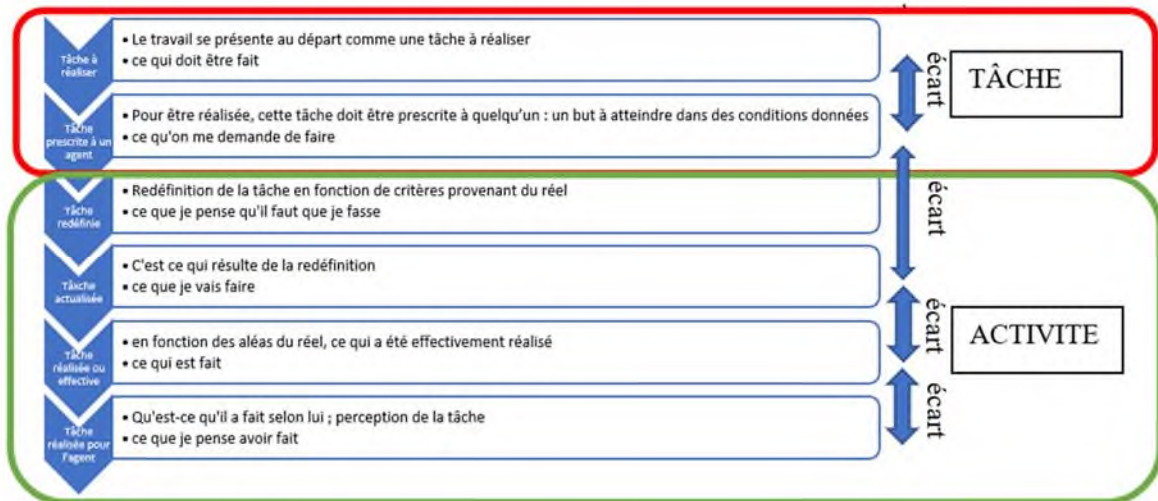


Figure 1 Distinction entre tâche et activité

De cette perspective, nous faisons dès lors la distinction entre d'une part le prescrit et d'autre part les pratiques déclarées (DEROBERTMASURE & DEHON, 2015) et l'activité réelle que le travailleur a réalisé.

Nous pouvons faire cette distinction en prenant en compte l'individu dans sa fonction de directeur d'école mais surtout son activité réelle compte tenu de la propre redéfinition de la tâche qui aura été effectuée en fonction des aléas du réel.

### 3.2. L'analyse de l'activité

Au vu de la distinction entre tâche et activité développée au point 3.1., nous nous sommes dès lors interrogés sur la manière « d'accéder » au réel de l'activité.

En effet, en étant attentif, par l'analyse de l'activité, à évoquer le réel, le vécu et éviter ainsi des justifications, des croyances ou des pratiques déclarées, nous pouvons être sûr que l'activité s'est réellement déroulée dont le sujet l'évoque.

L'analyse de l'activité est *une démarche de compréhension et d'explication de l'activité réelle ayant pour visée de transformer et d'améliorer les situations de travail (ou d'usage).* (Gaillard, 2014).

Dans notre cas, nous nous arrêterons à l'identification des gestes professionnels qui pourraient déboucher sur une transformation ou une amélioration des situations de travail.

Il ne s'agira donc pas d'expliquer, de commenter, de justifier ni d'argumenter mais plutôt d'évoquer des situations d'activités professionnelles afin d'identifier les gestes professionnels observables en lien avec l'objet de recherche défini.

Nous avons opté pour la méthode de l'entretien d'explicitation afin de répondre à deux difficultés. D'une part, l'absence de matériau préalable de recherche (vidéo – roadbook – traces écrites...) et, d'autre part, afin d'éviter le risque identifié par Vermersch de *commenter ses actions plutôt que d'accéder à la conscience préréfléchie*, en utilisant *la méthode de l'autoconfrontation*<sup>7</sup> (VERMERSCH P. , 2013).

#### 4. L'entretien d'explicitation

*L'entretien d'explicitation est une méthode d'entretien particulière dont l'objectif est de mettre en mot la pratique non-consciente de la personne. L'intérêt de cette forme d'entretien, c'est qu'elle rend "visible, l'implicite contenu dans l'agir"* (RICHEZ, 2012, p. 4)

L'entretien d'explicitation est donc une méthode qui permet d'amener un sujet à revenir sur son action, à développer une attitude réflexive. Pour rappel, dans notre recherche, elle permettra d'évoquer le vécu de l'activité afin d'en extraire les gestes professionnels convoqués.

---

<sup>7</sup> La démarche d'autoconfrontation (*self-confrontation* en anglais) est une méthode d'analyse de l'activité humaine consistant à confronter un ou plusieurs participants à une activité en les incitant à la commenter, en présence d'un interlocuteur.  
[https://edutechwiki.unige.ch/fr/Entretien\\_d%27autoconfrontation#:~:text=La%20d%C3%A9marche%20d'autoconfrontation%20\(self,en%20pr%C3%A9sence%20d'un%20interlocuteur.](https://edutechwiki.unige.ch/fr/Entretien_d%27autoconfrontation#:~:text=La%20d%C3%A9marche%20d'autoconfrontation%20(self,en%20pr%C3%A9sence%20d'un%20interlocuteur.)

#### 4.1. Expliquer vs. Expliciter

Pour cette méthode, il s'agit de distinguer ces deux termes (LOIZON, 2019) :

- Expliquer, c'est poser des hypothèses explicatives relativement rationnelles. C'est ce à quoi on accède lors d'une inspection, par exemple mais pas au vécu ni à la réalité de l'autre, seulement à ce que l'intervieweur veut entendre.
- Expliciter, c'est décrire avec beaucoup de précisions l'action, la conceptualiser (la mettre en mots à partir de sensations et de perceptions qui constituent des indicateurs de compétences) et en modéliser la subjectivité.

Dans notre recherche, ce qui nous intéresse, c'est donc bien cette activité de penser du sujet : « à ce moment-là, à quoi penses-tu ? » et ainsi amener le sujet à expliciter et non à déclarer, à expliquer.

#### 4.2. Savoir questionner pour s'informer de la subjectivité

Vermersch s'inspire de la phénoménologie, concept développé par le philosophe Husserl (8 avril 1859- 26 avril 1938) qui traitera plutôt de la mémoire abstraite ou encore sémantique par rapport au « ressouvenir » ancré dans le vécu (VERMERSCH, 2013). Il est dès lors important d'aller vers la mémoire de l'évocation et d'expliciter comment le sujet procède quand on lui propose de laisser revenir un moment.

A la différence de théoriser, qui se rapprochera davantage *d'avoir des cadres théoriques sur la subjectivité, la mémoire, les images mentales ou encore les différents types d'évocations*, il s'agira plutôt d'appliquer, c'est-à-dire, expliciter le processus. L'originalité de cette méthode consistera dans le primat de la référence à l'action, l'accès à la mémoire d'évocation et enfin la conscience des effets perlocutoires<sup>8</sup> (VERMERSCH, 2013).

---

<sup>8</sup>La fonction perlocutoire du langage est l'effet que produit la phrase sur le récepteur. L'effet perlocutoire est ainsi celui produit par la production de l'énoncé sur le co-énonciateur ou sur ses actes. Par exemple, suite à la phrase « Il fait un froid de canard », le co-énonciateur se lève et ferme la fenêtre. (<https://fr-academic.com/dic.nsf/frwiki/567486>)

Analyse des effets perlocutoires :

[https://www.grex2.com/assets/files/expliciter/analyse\\_des\\_effets\\_perlocutoires\\_-schemas.pdf](https://www.grex2.com/assets/files/expliciter/analyse_des_effets_perlocutoires_-schemas.pdf)

Au regard de ce que l'auteur affirme, nous pouvons donc conclure que les actes d'un individu sont d'une part les actions mentales et d'autre part les actions « matérielles », qu'il est dès lors essentiel de rechercher les processus mentaux en posant des questions factuelles.

L'auteur conclut par cette phrase, à laquelle nous adhérons tout particulièrement : « *L'accompagnement, c'est penser à l'autre et à ses besoins* » (VERMERSCH, 2013).

#### 4.3. Qu'est-ce qu'un entretien ?

*Un entretien, c'est une description du vécu de l'action grâce à une mise en mots des éléments pré réfléchis (implicites) de l'action (ce qui précède la prise de conscience)* (VIEGAS, 2012, p. 7).

La technique de l'entretien consistera dans le questionnement considéré comme un aiguillage. *La formulation sollicite des réponses extrêmement différentes, certaines correspondent bien à l'information recherchée, d'autres aboutissent à des réponses dont on ne sait que faire, et d'autres encore créent le silence et bloquent la communication* (VERMERSCH, cité par VIEGAS, 2012)

Dans cette pratique d'explicitation, on passe de **l'interrogation**, autrement dit le « Pourquoi ? » accusateur (attente d'une réponse pour valider la compréhension d'une problématique) au **questionnement**, le « Comment ? » dynamisant (comprendre le fonctionnement intellectuel en situation) (VIEGAS, 2012).

#### 4.4. L'évocation

Elle constitue le critère de réussite de l'entretien. Il s'agit de remettre le sujet « dans sa bulle » (LOIZON, 2019). Il s'agit ainsi d'un procédé pour permettre au sujet de se remettre dans le passé, le « présentifier » (parler au présent), accéder à la part pré-réfléchie de son action. (LOIZON, 2019).

## 5. Les gestes professionnels

Comme évoqué dans la présentation de notre démarche (activité réelle et analyse de l'activité), nous cherchons à identifier les gestes professionnels mis en œuvre par les directeurs d'école à partir d'entretiens d'explicitation (chapitres 3 et 4). Il nous paraît donc important de pouvoir clarifier ce concept en le définissant.

Tout d'abord, en amont du geste professionnel, il faut distinguer les « actions génériques », universelles et appartenant à l'ordinaire du quotidien (parler, écrire, écouter, ...) et « les gestes techniques », pouvant appartenir à divers métiers (faire des réunions, démontrer, manipuler, ...) sous différentes formes d'expression (écrit / verbal, par exemple) et en aval les compétences qui sont des connaissances, capacités et attitudes situées et reconnues qui représentent les attendus d'expertise guidant et donnant sens au geste professionnel (ALIN, 2010). De plus, selon Clot, cité par Alin (ALIN, 2010), l'activité du sujet influence les geste professionnels autant que le but opératoire qui lui est assigné.

### 5.1. Le geste selon Alin (ALIN, 2010)

Pour définir ce concept, prenons tout d'abord une première approche qui défend que *tout métier porte des gestes et des valeurs qui participent et construisent une identité professionnelle.* (ALIN, 2010, p. 45)

L'auteur cite 3 conclusions après avoir analysé la typologie du mot geste :

1. *Le geste implique un sujet qui le porte et l'assume*
2. *La métonymie du corps est inscrite dans le concept de geste*
3. *Le geste peut s'inscrire paradoxalement dans le langage d'un francophone pour manifester une action qui ne se réalise pas.*

Le geste n'est donc pas une *simple action* mais une action qui *engage une partie du corps pour signifier*. Les gestes représentent dès lors *les actions d'expertise et de pouvoir-savoir au sein d'une pratique identifiée*. Ils les traduisent en discours. Ils ne sont pas des faits et ne se réduisent pas à de simples actions mais sont d'abord des représentations de la réalité les introduisant dans une catégorie, une classe d'action qui appartient à un référentiel.



Si, dans un métier, quand on fait ou montre un geste, on cherche à produire, à manifester une représentation de la réalité signifiante, les gestes sont alors *des comptes-rendus, des discours génériques sur les pratiques, sur les actions* et seront donc, par conséquent qualifiés de professionnels non seulement parce *qu'ils appartiennent à l'ethnohistoire d'un métier, d'un genre* (Clot, cité par Alin, 2010) mais surtout parce qu'ils sont *reconnus et reçus par les autres et la société comme tels*.

En conclusion, pour Alin, les gestes professionnels représentent *la forme discursive et codée d'actions d'expertise, au sein d'une pratique culturellement et socialement identifiée traduits en discours*. Les gestes professionnels visent des actions suffisamment génériques du métier professoral (prendre en main, apprendre, évaluer, ...), sont transversaux et établissent les actes fondamentaux, techniques d'un métier. Ils portent et traduisent avant tout la symbolique des principales actions, actes gestes ou micro gestes techniques d'un métier (dicter, questionner, corriger au tableau, se déplacer, noter évaluer, ...).

Il est donc à retenir que cette approche, à partir du discours ne sera pas nécessairement celle qui traduit l'activité mais plutôt celle dont les sujets parlent de leur activité.

## 5.2. Le geste selon Bucheton (BUCHETON, BRUNET, & LIRIA, 2005)

Pour compléter notre représentation du geste professionnel, nous nous sommes intéressés à une autre approche dans laquelle l'auteure développe le concept de gestes professionnels des enseignants.

Selon l'auteure, les gestes sont inscrits dans une *culture professionnelle et s'adaptent à la situation vécue*. Elle place également le langage comme focus de son approche.

En conclusion, ce que l'auteure ajoute dans son approche, c'est l'ajustement qui représente la *capacité à voir, à entendre les enseignants dans leur singularité, dans l'immédiateté et dans la dynamique de l'action partagée* dans plusieurs dimensions telles que les dialogues, l'étayage, le tissage et la gestion de l'espace et du temps (pilotage).

Dans notre recherche ayant comme sujets les directeurs d'école, nous pourrions conclure son approche en affirmant *qu'un geste professionnel est un signe verbal et non verbal adressé à un ou plusieurs (...) membres du personnel pour susciter leur activité. Il est fait pour être compris*.

### 5.3 Le geste selon Jorro (JORRO, 1998)

Dans son discours, Anne Jorro situe le geste professionnel dans une approche phénoménologique herméneutique de l'action.

En effet, il s'agit de saisir le geste dans sa *dimension interprétative* d'un acte qui ne se résume pas à *machinal* mais qui est *chargé de sens*.

Le geste manifeste donc une intention. De fait, à moins d'être routinier, *implique une lecture selon plusieurs strates interprétatives. Il donne à comprendre, puisqu'il est du point de vue de celui qui l'impulse, un mouvement jaillissant de l'univers culturel qui est le sien avec son peuplement d'images et de modèles plus ou moins conscients.*

En conclusion, l'auteure propose davantage une *conception symbolique, culturelle, expérientielle de l'agir enseignant où le concept de geste professionnel* (opposé au « geste de métier, *codifié et répertorié dans la mémoire du métier* ») souligne *la part de corporéité dans l'activité* (CROCE-SPINELLI, 2014).

#### Le geste professionnel au regard des 3 auteurs

À la lecture de ces 3 approches, nous retenons qu'il n'y a pas de geste sans action mais que c'est bien l'articulation entre cette action et l'intention qui le mue qui nous permettra de déterminer le geste professionnel.

De plus, selon Schwartz (2003), cité par Charlier et Boucenna (BOUCENNA , CHARLIER, & ROUSSEL, 2013), « *la professionnalité d'un formateur ne peut être réduite à sa conformité à un référentiel de compétences (travail prescrit / travail réel)* » (p.37). Nous pouvons dès lors faire le parallèle avec les directeurs d'école en affirmant à l'identique que la professionnalité d'un directeur d'école ne peut être réduite à sa conformité au référentiel de compétences édité par la Fédération Wallonie Bruxelles dans le décret du 14 mars 2019 modifiant diverses dispositions relatives aux fonctions de directeur et directrice, aux autres fonctions de promotion et aux fonctions de sélection et qu'il développe, tel que développé dans le chapitre sur l'activité, des gestes professionnels adaptés à leur vécu.

En effet, selon Clot (2000, p.54) cité par Charlier et Boucenna (BOUCENNA , CHARLIER, & ROUSSEL, 2013) « *si le geste professionnel s'exécute et se réalise en fonction du but opératoire, performatif qui lui est assigné, il est aussi sous l'impulsion des motifs et de la dynamique subjective du sujet qui le met en œuvre, autrement dit ce que l'on nomme activité du sujet* » (p.37).

En conclusion, il s'agira donc de « *coupler des actions et des attitudes d'une part et des intentions poursuivies d'autre part* » (Boucenna, Charlier, & Roussel, 2013, p.38) afin d'identifier les gestes professionnels des sujets étudiés, qui doivent être saisis « *dans leur dimension interprétative* » (JORRO,1998)<sup>9</sup>.

## 6. Catégorisation conceptualisante

Inspirés par les travaux de Paillé et Mucchielli (2012), à savoir l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes (SIMEON, COUTURIER, & SAVARD, 2016), nous sommes persuadés que cette analyse, développée dans le chapitre précédent, ne pourra se réaliser que si nous parvenons à analyser des données qualitatives.

Comme écrit par les auteurs, *sans analyse, point de transformation de la masse de données brutes (nos retranscriptions d'entretien) en un discours scientifique fondé empiriquement.*

Les auteurs citent Paillé et Mucchielli pour définir *l'analyse qualitative* comme « *une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes* » (Paillé et Mucchielli, 2012). Il s'agit donc de se définir une intention d'analyse plutôt que de faire une simple compilation de données.

La catégorie conceptualisante se présente sous « *la forme d'une brève expression* » servant à « *dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 316, cités par SIMEON, COUTURIER, & SAVARD, 2016). Elle permet de « *visualiser une action, un processus, un incident, une logique* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 323).

Au regard nos entretiens, cette forme d'analyse permet de répondre aux questions suivantes: *quel est le phénomène qui se présente dans cet extrait de témoignage? Qu'est-ce qui se passe? Qu'est-ce qui est en jeu? Et comment puis-je le nommer conceptuellement?* (SIMEON, COUTURIER, & SAVARD, 2016, p. 91).

---

<sup>9</sup> <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00112344>

Les intentions ont donc été classées en 7 catégories :



- Mode de travail (dimension procédurale)
- Suivi de projet / processus
- Mode de travail (dimension organisationnelle)
- Sécuriser et motiver
- Communication
- Sens
- Contenu / Matériau

## Conclusion de la partie théorique

Cette première partie nous amène à être particulièrement attentif aux entretiens à mener.

En effet, il serait dangereux de considérer comme « rigoureux » un discours argumentatif, justificatif, revendicatif ou encore interprétatif. Il nous est essentiel d'être attentif à respecter la technique développée par Vermersch, et notamment à propos de l'évocation et la pensée pré réfléchie.

Vu notre statut de « novice », nous nous devons d'être d'autant plus attentif aux questions de relance, à ne pas hésiter à ne pas prendre en compte un entretien qui aurait été mené de manière erronée.

Outre la technique, nous faisons le choix dans cette recherche de s'arrêter à l'émergence des gestes professionnels. Il appartiendra donc à une recherche future de s'attarder sur l'évaluation de ceux-ci en termes de concordance ou d'adéquation avec le référentiel de compétences cité dans le chapitre 2.

Enfin, nous prenons conscience de la démarche de notre recherche quant à l'identification « au fur et à mesure » des actions mues par des intentions. Il n'est donc pas nécessaire de déterminer à l'avance des catégories ou des domaines particuliers de recherche. Nous serons également attentifs à ne pas induire cette voie lors des entretiens d'explicitation.

## **Deuxième partie : approche méthodologique**

## Introduction de la partie méthodologique

Dans cette partie, nous présenterons tout d'abord le contexte de la recherche. Ensuite, nous spécifierons la démarche employée en phases, ce que nous entendons par « parole incarnée », les indicateurs retenus, ce que nous retenons de la dimension pré-réfléchie de l'action ainsi que de la mémoire pour finir avec une dimension relationnelle et les fonctions de relance.

Enfin, nous présenterons l'échantillon retenu ainsi que la méthode de recherche, en particulier le contrat de sécurité ainsi que la consigne.

Nous terminerons cette partie méthodologique en présentant comment nous avons traité les données, le codage utilisé, les catégories conceptualisantes retenues et enfin, les gestes professionnels déterminés.

### 1. Contexte de la recherche

Cette recherche s'est réalisée pendant la pandémie de COVID 19. Après un premier recueil, nous avons choisi de réaliser d'autres entretiens, après la période « de crise » mai en prenant en compte ce contexte. En effet, la direction d'école se devait de remobiliser son équipe, cherchant parfois à faire du sens sur une démarche qui n'en avait plus.

Nous avons cherché et sélectionné des entretiens qui répondaient à ces critères :

- Une phase d'élaboration du Plan de Pilotage terminée (contractualisation réalisée ; voir chapitre 1 et 2)
- Une direction mobilisée par la mise en œuvre de son contrat d'objectifs (pas d'arrêt « maladie » – pas de conflit personnel – pas de recherche de réorientation de carrière en cours - ...-
- Une école impactée au minimum par la crise du COVID 19 (pas de fermetures successives de classes, peu de profs absents, ...)
- Une démarche collective avérée (voir chapitre 1)

En appliquant ces critères, nous avons retenu 5 entretiens.

## 2. Démarche de la recherche

### 2.1. Phases de la recherche

Dans notre recherche, le travail s'est réalisé en plusieurs phases :

- 1 – Entretiens d'explicitation (voir partie théorique - chapitre 4)
- 2 – Réalisation des verbatim (Annexes 1 à 5)
- 3 – Relevé de chaque phrase constituant une intention ou une action (Annexe 6)
- 4 – Définition d'un geste professionnel associé (articulation entre action et intention)

Une hiérarchie d'intentions apparaît progressivement : une intention au service d'une intention plus globale. Nous allons avoir petit-à-petit plusieurs actions sur une même intention : c'est donc une « famille d'actions » qui permettra d'établir le geste professionnel (voir partie théorique - chapitre 5)

- 5 – Définition de catégories de gestes professionnels (voir partie théorique – chapitre 7)
- 6 – Regroupement et choix des catégories les plus prégnantes
- 7 – Détermination des gestes professionnels

### 2.2. Vers la parole incarnée

#### 2.2.1 Indicateurs

Afin de s'assurer d'identifier des gestes professionnels réels, nous avons été attentifs aux indicateurs nous permettant d'affirmer que les sujets incarnaient leur parole.

Parmi ceux-ci, des indicateurs non-verbaux identifiés par Vermersch (2019) tels que le décrochage du regard, le ralentissement du rythme de parole ou encore la congruence du verbal et du non-verbal ont été à chaque fois constatés.

D'autres marqueurs linguistiques ont aussi été identifiés tels que l'évocation au présent, à la première personne (« je ») ou encore les commentaires ou les justifications qui diminuent au fur et à mesure de l'entretien.

### 2.2.2. *Guidage vers la parole incarnée*<sup>10</sup>

Pour guider le directeur vers une parole qui correspondait à la réalité de son action, et donc l'évocation d'une parole « incarnée », nous avons utilisé plusieurs techniques identifiées par Vermersch (2019) :

- Ralentir le rythme de parole
- Faire spécifier le contexte et les sous-modalités
- Langage « ericksonien » :
  - parler à l'autre de son vécu, sans le nommer
  - reformulation en guidant le sujet à aller chercher l'info dans son expérience interne, en relation avec l'évocation concrète de la situation passée
  - Identifier les Pseudo-connecteurs de vécu : et quand, tandis que, tout en continuant à, et au moment où, et pendant que
  - Formulations impossibles de contredire : ne pas les contredire mais guider vers position de parole incarnée

### 2.2.3. *Dimension pré-réfléchie de l'action*

A la réponse « Je ne sais pas » ou « Je ne me rappelle pas », le questionnement va chercher à faire évoquer la conscience pré-réfléchie, en d'autres termes les connaissances inconscientes et non les connaissances conceptualisées, déjà verbalisées pour lesquelles il suffirait d'une grille de questions...

---

<sup>10</sup> Une parole incarnée est une parole qui cherche moins la vérité que la véracité, une parole qui cherche moins à représenter un statut ou une fonction que sa personne, une parole qui cherche l'authenticité. C'est une parole souveraine, une parole qui ne se discute pas. Emmanuel Monfreux et Audrey Pinorini, « Conceptualiser la parole incarnée à partir de méthodes de travail d'éducation populaire », *Variations* [En ligne], 18 | 2013, mis en ligne le 31 mai 2013, consulté le 16 août 2022. URL : <http://journals.openedition.org/variations/627> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/variations.627>



Dès lors, le questionnement doit éviter l'explication directe (« POURQUOI ») car les risques peuvent être (e.a.) :

- Atteinte de l'estime de soi : « Si je savais, je ne me serais pas trompé »
- Justifications, excuses, rationalisation, jugements, « conférence »

Guider vers le pré-réfléchi, c'est donc induire une réponse ponctuelle et descriptive : au lieu de « Pourquoi fait-il cela ? », préférer la question « Que fait-il quand il fait cela ? » « Comment le fait-il ? »

#### *2.2.4. La mémoire*

Pour (ré)activer la mémoire, nous avons, entre autres :

1. guidé le rappel vers une situation spécifiée
2. guidé vers l'évocation sensorielle (mémoire concrète et position de parole incarnée par des modalités sensorielles (Qu'est-ce que tu sens comme odeur ? Vois-tu où ... ? Quels bruits te reviennent ? ...))
3. évité toute recherche volontaire directe du contenu à rappeler

#### *2.2.5. Dimension relationnelle*

Avant de démarrer tout entretien, nous avons été attentifs à

- établir un contrat explicite de communication : tutoiement, position, reformulation, possibilité d'arrêter l'entretien si le sujet se sent en danger/mal-être/..., implication dans le moment (fermeture du bureau, « ne pas déranger », ...) et le reformuler pendant l'entretien : « es-tu d'accord de reprendre ce point en détail ? »
- adapter le rythme et la tonalité de la voix
- nos gestes et notre posture
  - accord du non verbal (congruence et gestion des réactions non-verbales)
  - synchronisation posturale (reproduire discrètement le rythme avec la main)

- langage « sensoriel » (VERMERSCH P. , 2019)
  - Repérer les canaux sensoriels utilisés
    - Gestes oculaires
    - Gestualité d'accompagnement
    - Vocabulaire sensoriel
  - S'accorder sur le codage sensoriel du sujet

### 2.2.6. *Les fonctions de relance*

Les questions vont initialiser un échange. Pour relancer l'évocation, nous avons utilisé plusieurs techniques empruntées à Vermersch (2019), à savoir :

- Se greffer sur les répliques du sujet
- Rappeler le contrat (objectif)
- Privilégier les formulations directes et positives : « Je te propose... » « je souhaite » « Si tu le veux, on va faire ». Proposer n'est pas un ordre !
- Eviter les formulations avec inductions négatives
- Formulations initiales trop complexes (trop d'infos, trop de questions, trop d'intentions)
- Guidages implicites erronés, absence de guidage : plutôt que d'utiliser des questions du type « Que penses-tu de » ; « Parle-moi de » ; « Raconte moi » ; « Explique moi » qui vont induire des **commentaires** chez le sujet, nous avons préféré les questions du type « Comment as-tu senti » ; « Qu'est-ce que ça t'a fait que ? » et « convoquer » des **émotions**.
- Relancer « en écho » à ce qui vient d'être dit, mais sans en abuser

### 2.2.7. *Focaliser l'échange*

Afin de focaliser l'échange sur le sujet de recherche, nous avons

- chercher à dérouler chronologique systématique des étapes
- recherché de la pertinence : proposer au sujet de choisir lui-même par quoi il veut commencer ou encore, dans l'incertitude, viser le début de l'action

### 3. L'échantillon

Après application des critères évoqués dans le chapitre 1, nous avons retenu 5 entretiens.

Nous avons remplacé les prénoms et évité les détails qui permettent d'identifier l'école.

L'échantillon se compose de 5 directions d'école, âgées de 38 à 51 ans, 3 femmes et 2 hommes, avec des anciennetés de fonction allant de 2 à 14 ans. Les écoles ont des indices socio-économiques de 2 à 19 (sur une échelle de 1 à 20) avec une population scolaire de 165 à 426 élèves. Une direction a une charge de classe (6 périodes).

Nous pouvons donc affirmer que notre échantillon est hétérogène et ne cible pas une catégorie d'école ni un profil de fonction particulier.

### 4. La méthode de la recherche

Nous avons donc réalisé plusieurs entretiens d'explicitation, desquels nous en avons retenu 5.

#### 4.1. *Le contrat de sécurité*

Le contrat est établi avec les sujets reprenant un cadre de sécurité :

- Tout ce qui est dit entre nous restera entre nous
- Je ne prends pas de notes
- Si tu sens un malaise, tu peux l'exprimer
- Pas de jugement ni d'évaluation de ce que tu vas me dire... Je ne te dirai pas si c'était bien ou non ce que tu as fait... L'objectif de mon analyse est d'identifier des actions que tu as menées dans le cadre de ton pilotage et non de dire si c'était des bonnes ou mauvaises actions.
- Tu peux arrêter l'entretien quand tu le veux
- As-tu des questions ?
- Veux-tu ajouter quelque chose à ce cadre de sécurité ? à ce « contrat » ?

## 4.2. La consigne

« Vous avez du élaborer un PPIL. Je vais t’inviter à me faire le récit de toute l’aventure de ce PPIL. Te souviens-tu où tu étais la première fois que tu en as entendu parler ? »

A partir de cette consigne de départ, le directeur d’école avait le temps de se replonger dans ses actions ; de laisser revenir ce moment. Nos questions étaient d’ordre sensoriel afin de réévoquer la mémoire (voir chapitre 2).

Nous avons été attentifs, dès notre questionnement de départ à :

- Rebondir sur le bon moment
- Ralentir pour saisir les actes posés
- Se replonger :
  - o Par quoi avez-vous commencé ?
  - o Comment as-tu présenté les choses ?
  - o Quelles étaient les consignes ?
- Poser des questions très ouvertes amenant à déplier le « faire »
- Ne pas laisser aller sur une pratique déclarée : éviter le « qu’est-ce qu’il pense avoir fait » mais « qu’est-ce qu’il a fait ? » « qu’est-ce qu’il a dit ? » « comment les gens ont répondu ? » « comment les gens ont réagi ? »
- Ne pas tenir compte de ce qui est « standard » (ex : les moments de convivialité) et se centrer sur ce qui est spécifique au PPIL<sup>11</sup>, au pilotage de l’équipe et rester focus sur l’objectif
- Prendre en compte que le moment présent est interconnecté à d’autres contextes
- Si un support est évoqué par le sujet, dérouler l’entretien en le prenant en compte : « qu’as-tu attendu d’eux ? » « que devaient-ils faire ? » « comment ils ont fait pour... ? » « comment ils sont arrivés à ... ? »

---

<sup>11</sup> Pour rappel, PPIL = Plan de Pilotage ; devenant par la suite un Contrat d’Objectifs

## 5. Le traitement des données

### 5.1. Codage

Tous les entretiens ont été retranscrits. Les lignes des verbatim obtenus ont été numérotées et chaque document a été codé selon la première lettre du prénom du sujet<sup>12</sup>. Ce codage permet d'identifier le passage identifié dans la détermination des gestes professionnels.

Une fois les codages réalisés, chaque extrait pouvant être identifié comme une action ou une intention identifiée est rapportée dans un tableau *excel* ©MICROSOFT 365 (en annexe). Les actions sont mues par une intention ; les extraits sont donc dans des colonnes distinctes mais sur la même ligne dans le tableau de codage. Il est à noter qu'aucune validation par les sujets n'a été réalisée pour ce codage.

Enfin, pour chaque ligne de codage comportant une action, un geste professionnel est déterminé comme l'articulation entre des intentions et des actions.

Gestes professionnels	Actions	Verbatims	Intentions	Verbatims
Produire et faire produire des contenus	Mettre à disposition les ressources et en faciliter l'accès	J1 132-134 "en faisant relire, en laissant des tableaux ou les textes en évidence."	Provoquer le travail sur les textes	J1 134 "pour que les enseignants puissent revenir dessus"

Figure 4 Exemple de ligne de codage

### 5.2. Créer des catégories conceptualisantes

La lecture et l'analyse de cette première étape de codage permet de catégoriser les intentions.

En effet, à l'instar des travaux de Paillé et Muchielli (2005), les intentions sont classées et catégorisées en fonction des *phénomènes perceptibles à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche* (PAILLÉ & MUCCHIELLI, 2005, p. 147).

---

<sup>12</sup> Exemple : JL205 correspond à l'entretien de Jacques, ligne 205 dans le verbatim.

Après avoir isolé les intentions, nous les avons classées en 7 catégories :

**Mode de travail** (dimension **procédurale**) : Il s'agit des intentions qui ont trait à l'exécution de la méthode de travail, au processus, en d'autres termes *la manière dont une tâche est exécutée par une personne*, qui peut ainsi *varier et être réalisée de manière plus ou moins efficace*.<sup>13</sup>

**Mode de travail** (dimension **organisationnelle**) : Cette catégorie regroupe les intentions qui ont trait à la réalisation des tâches sur un focus d'organisation concrète.

**Sécuriser et motiver** (Dimension relationnelle): Il s'agit de toutes les intentions qui consistent à installer, garantir et faire respecter un cadre de sécurité et de motivation dans lequel les membres du personnel peuvent mettre en œuvre les tâches qui leur ont été assignées.

**Sens** : Il s'agit des intentions qui cherchent la signification du projet, ce que les membres de l'équipe peuvent comprendre, interpréter et s'approprier.

**Communication** (informer / partager) : Nous regroupons dans cette catégorie les intentions qui relèvent du partage de l'information, de la fluidité des messages entre les membres de l'équipe et du partage d'idées.

**Suivi de projet / processus** : Toutes les intentions identifiées en termes de suivi de l'évolution du projet, adéquation du processus au projet global, évaluation et régulation se retrouvent dans cette catégorie. Il ne s'agit pas de mode de travail (voir catégorie 1) mais bien de monitoring, d'évaluation et de régulation du processus.

**Contenu / Matériau** : Il s'agit de toutes les intentions de production concrète en termes de contenu.

Nous avons enfin classé chaque ligne "actions / intentions" en fonction de ces catégories afin d'induire les gestes professionnels y afférents et de se rendre compte de l'importance de la catégorie en fonction du nombre d'occurrences d'intentions classées dans ladite catégorie. Il est toutefois à souligner que notre choix a été motivé par la catégorie la plus prégnante mais qu'il est possible que chaque occurrence "action/intention" pourrait se retrouver dans une autre catégorie que celle identifiée dans cette recherche.

---

<sup>13</sup> <https://refa-international.com/fr>

### 5.3 Les gestes professionnels

Une fois ces catégories identifiées et complétées, nous avons donc déterminé les gestes professionnels pour chaque occurrence "action / intention" dans chaque catégorie. Pour les déterminer, nous avons privilégié l'approche d'Anne Jorro, à savoir « *coupler des actions et des attitudes d'une part et des intentions poursuivies d'autre part* » (Boucenna, Charlier, & Roussel, 2013, p.38) afin d'identifier les gestes professionnels des sujets étudiés, qui doivent être saisis « *dans leur dimension interprétative* » (JORRO, 1998)

Ceux-ci ont été identifiés au fur et à mesure de l'analyse (voir tableau en annexe). Des 159 occurrences (lien intention – actions), nous en avons déterminés 68 toutes catégories confondues.

Par la suite, nous avons procédé à un regroupement afin d'isoler 7 gestes professionnels des directeurs d'école fondamentale. Nous vous en présentons ci-dessous la description.

#### 5.3.1. *Informer et S'informer*

Ce geste consiste à maîtriser et développer des techniques de communication et de recherche d'information afin d'assurer un suivi régulier du projet auprès des collaborateurs.

Il s'agit notamment de communiquer efficacement sur le statut d'un projet collectif à l'ensemble des partenaires, gérer les flux et les contenus de l'information, prendre de l'information en réunion de collaborateurs et de développer un réseau professionnel entre pairs.

#### 5.3.2. *Donner du sens et (re)mobiliser les acteurs d'un projet*

Ce geste consiste à développer une communication efficace pour donner du sens à un projet collectif, surtout au lancement du projet. En outre, il incite à déterminer et utiliser les compétences individuelles chez les collaborateurs afin de rendre le travail efficient et motiver les collaborateurs.

### *5.3.3. Sécuriser les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches*

Il s'agit de créer et faire appliquer un cadre de sécurité relationnel dans un projet collectif, notamment en gérant les émotions des participants, déterminant explicitement les missions et les rôles de chacun.

### *5.3.4. Faire correspondre commande publique et réalité de terrain*

Ce geste s'incarne dans la construction des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP) afin de produire et faire produire des contenus. Il s'agit de mettre en place et d'utiliser une ingénierie pédagogique pour travailler des contenus à valider collectivement selon l'adéquation entre le prescrit et le réalisé. On peut également définir ce geste dans l'action d'identifier et utiliser des exemples concrets pour l'appropriation de nouveaux contenus ainsi que d'élaborer un plan de formation en fonction de besoins identifiés. En conclusion, il s'agit de faire correspondre les étapes d'un projet collectif au prescrit et d'en maîtriser, d'en faire maîtriser et d'en utiliser le cadre de référence.

### *5.3.5. Rendre les collaborateurs acteurs du projet*

Ce geste regroupe toutes les actions déterminées dans la dimension collaborative du projet. Outre coorganiser le travail, il s'agit davantage de développer une dimension collaborative du travail, une culture dynamique, collective et démocratique du travail afin de fédérer les collaborateurs autour d'un projet commun.

### *5.3.6. Déterminer et utiliser des ressources de travail de qualité*

Ce geste s'illustre surtout par l'identification et l'utilisation de sources fiables, de données probantes et vérifiées ainsi que de documents de référence lors de la phase de production d'un projet collectif. En outre, une gestion efficace des moyens mis à disposition afin de garantir le succès du projet collectif grâce, notamment à la participation à des formations spécifiques aura un impact positif sur la réussite du projet.



### *5.3.7. Monitorer, évaluer et réguler des actions*

Ce geste correspond aux actions de suivi d'un projet. La gestion des documents, des traces écrites de rencontres et réunions, la planification et le timing ainsi que le respect des échéances, l'observation et l'analyse régulière des actions menées ainsi que les rencontres collectives d'évaluation du projet contribuent à la réussite de celui-ci.

La proposition de régulation, d'alternatives et la mise en place d'espaces de réflexion sur l'équilibre entre le "prévu" et le "fait" permet la mise en œuvre efficace du projet.

## **Troisième partie : Analyse des résultats**

## Introduction de l'analyse des résultats

Dans cette partie, nous donnerons notre analyse personnelle quant aux résultats obtenus dans l'identification des gestes professionnels.

Tout d'abord, nous analyserons les catégories retenues et leur importance quant au nombre d'occurrences qu'elles comportent.

Ensuite, nous analyserons les gestes professionnels déterminées et en déterminerons également une représentativité.

Enfin, nous discuterons d'hypothèses expliquant pourquoi telle catégorie ou tel geste a telle importance dans l'activité réelle des directeurs d'école selon nous.

## Les gestes professionnels identifiés

### Les catégories

Nous montrons d'abord ci-dessous les intentions qui ont été classées dans les catégories ainsi que leur représentation sur 179 occurrences.

En effet, il nous semble intéressant de donner une hiérarchie d'importance d'apparition d'intention avant de développer les résultats quant aux gestes professionnels identifiés.

**Mode de travail (dimension procédurale)** (30,2% des intentions)

**Suivi de projet / processus** (22,1% des intentions)

**Mode de travail (dimension organisationnelle)** (10,7% des intentions)

**Sécuriser et motiver** (10% des intentions)

**Communication** (10% des intentions)

**Sens** (9,4% des intentions)

**Contenu / Matériau** (7,6% des intentions)

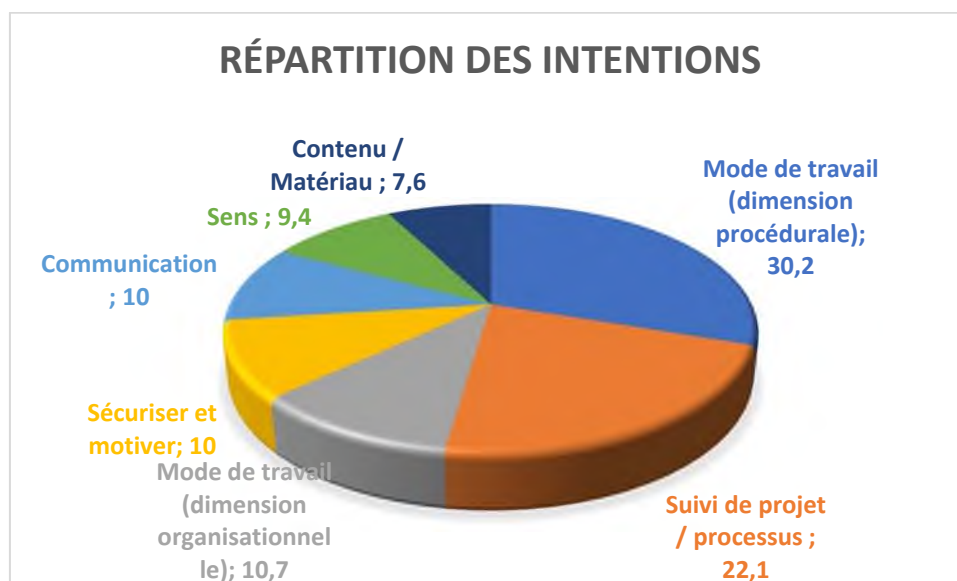


Figure 5 Répartition des intentions

Nous constatons, dans un premier temps que près d'une 1 intention sur 3 concerne la catégorie du mode de travail (30,2% - 48 occurrences / 159). En deuxième position, nous pouvons voir qu'il s'agit d'une intention sur le suivi de projet (22,1% - 35 occurrences / 159) et en troisième lieu sur le mode de travail dans sa dimension organisationnelle (10,7% - 17 occurrences / 159).

Ces premiers résultats sont quelque peu interpellants, notamment en ce qui concerne le sens. En effet, les 3 premières intentions, regroupant à elles seules 63% des intentions d'actions ne concernent que l'aspect pratique du pilotage d'un projet : l'organisation et le suivi du projet en lui-même. Le sens et le contenu ne représentent quant à eux « que » 17% des intentions d'actions alors que, d'après Johnson et Autissier, travailler le sens dans un projet de changement permet d'éviter la saturation chez les collaborateurs (AUTISSIER & JOHNSON, 2018), que travailler celui-ci permet également d'augmenter la résilience face à l'organisation (HOUDE, BERTHOLET, & GAUDET, 2019) et qu'il est même un des 6 besoins fondamentaux définis par Kotsou (KOTSOU, 2019, p. 26).

Enfin, nous citons Marsan (2008) pour appuyer cette importance de travailler le « sens » dans un projet collectif de changement<sup>14</sup> quand il développe pourquoi donner du sens et de la visibilité à un projet (MARSAN, 2008) :

- *Présenter la raison d'être du changement*
- *Expliquer la nécessité de changer*
- *Donner une vision de l'issue du changement*
- *Apporter du sens et de la visibilité au changement*
- *Présenter les raisons, les conséquences et les impacts du changement (bénéfices pour l'organisation, les équipes, l'individu) afin que les personnes puissent comprendre et adhérer*
- *Énoncer les pertes et les gains, présenter ce qui va changer et ce qui ne va pas changer*

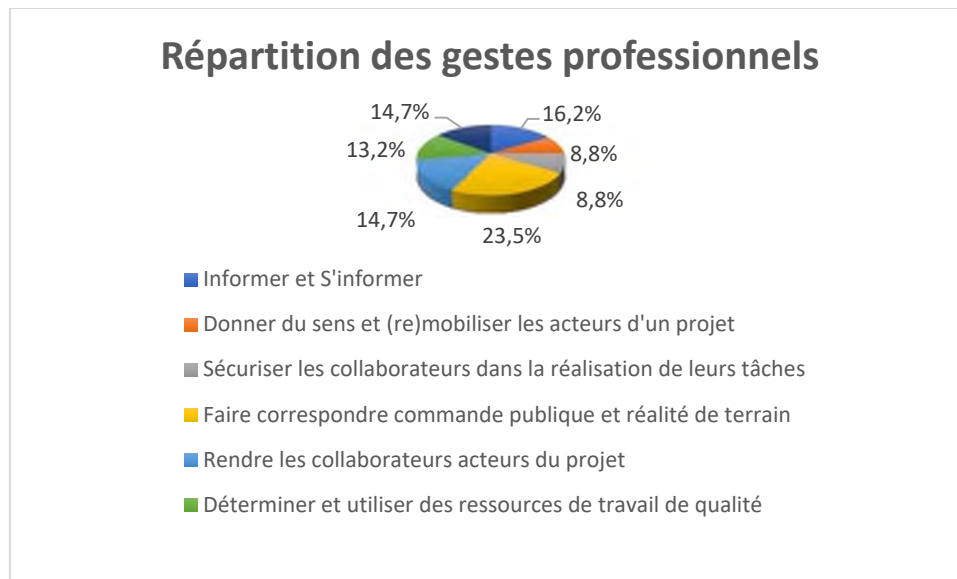
Nous pouvons également nous interroger sur la place occupée par la catégorie « communication ». En effet, celle-ci ne se place qu'à la 5<sup>ème</sup> position (sur 7) avec 10% d'intentions de travail de la part des directeurs d'école. Pourtant, d'après Foucher (2018), cette dimension fondamentale est une des quatre développées par l'auteur en matière d'accompagnement du changement, revêtant 4 rôles : informatif (transmission et réception d'informations - *accueillir les préoccupations et les émotions des destinataires afin de réduire les affects négatifs et de stimuler les affects positifs*), catalyseur émotif (*accueillir les préoccupations et les émotions des destinataires afin de réduire les affects négatifs et de stimuler les affects positifs*), symbolique (*utiliser un langage livrant des symboles attrayants et mobilisateurs + créer un sens commun par un dialogue*) et discursif (*traitement de points de vue différents par la discussion*) (FOUCHER, 2018).

## Les gestes professionnels

Nous présentons ci-dessous un graphique identifiant la représentativité de chaque geste professionnel.

---

<sup>14</sup> Pour rappel, nous considérons le PPIL comme un projet de changement pour les organisations scolaires. Voir chapitre 1 de la partie théorique.



*Figure 6 Répartition des gestes professionnels*

Nous pouvons constater que le geste le plus représenté chez les directeurs d'école constituant notre échantillon est « faire correspondre la commande publique avec la réalité du terrain ».

Notre hypothèse est que ceci s'explique par le caractère nouveau du projet « Plan de Pilotage ». En effet, les directeurs d'école ont été, bien avant les enseignants, à la dimension novatrice de ce type de projet.

En effet, si l'école est un service public, il est donc normal qu'à un moment donné l'école ait des **comptes à rendre**. Il s'agira dès lors d'un contrôle démocratique demandant de la transparence. En outre, si on se met dans un partenariat qui va nécessiter de la **responsabilité**, le Pouvoir Régulateur vous rend responsable de mener à bien le contrat et pour cela on va vous donner une **autonomie**, pour laquelle il faudra rendre des comptes. Si je suis responsable, il faut aussi que je sache ce qu'on attend de moi pour que je puisse rendre des comptes qui correspondent aux attentes, au contrat. **Responsabilité** suppose une marge d'autonomie et donc nécessité de la clarification de l'autonomie dans un contrat, un cadre. Je suis responsable de quelque chose, je dois clarifier des attentes et rendre des comptes. Qui dit **responsabilité** dit « répondre de quelque chose » à quelqu'un : je réponds de quoi et à qui ? Il faut dès lors assumer, rendre des comptes... C'est tout le cadre du Pacte.

En termes **d'évaluation**, le plan de pilotage ne se trouvera pas dans un tiroir, ce sera un véritable outil de pilotage dans les écoles et de changement. Qui dit évaluation dit quelque chose qui est bien plus qu'un acte technique. Il y a une valeur derrière l'évaluation, c'est l'éthique de la vérité des résultats, des faits.

On ne joue pas avec les mots : si quelque chose ne va pas, on en parle. On traite les problèmes, on les explicite. On en discute et on l'objective. C'est une *éthique de la vérité* (Eraly, 2019).

Autre valeur dans cette procédure novatrice est la **reconnaissance**. En effet, mettre en évidence ce qui fonctionne bien, les difficultés et les besoins. Il peut y avoir de très bonnes raisons de ne pas atteindre un objectif. Regardons ce que nous avons fait, mettons-nous en débat collectivement pour analyser cela.

Et enfin, développer la **réflexivité**, en d'autres termes, une posture à adopter pour se remettre en question et en projet d'apprentissage et d'amélioration. La réflexivité est notre horizon de pensée. Je m'ouvre au regard critique et constructif de l'autre pour m'aider à progresser moi-même. Je peux le faire individuellement et collectivement. Au contraire, la fermeture à la réflexivité entraîne le fait que des personnes, des groupes ne parviennent plus à apprendre à partir de leurs erreurs. Ils se rendent compte que ça ne tourne pas comme il faut et ça fait peut-être un peu trop mal pour eux de reconnaître que ça peut aussi venir d'eux. Le circuit de l'apprentissage du métier se bloque alors.

C'est une articulation de ces valeurs qui va apporter un équilibre. Elles ne vont pas l'une sans l'autre. On ne peut pas en prendre une isolément. Il faut donc les communiquer, collaborer autour d'elles. Il faut plus que les accepter. Il faut les faire vivre au-delà de la conception des plans de pilotage.

Nous pensons, par conséquent, que ce changement de paradigme a provoqué ce geste professionnel chez les directeurs d'école.

Ensuite, pour compléter le trio de tête, nous retrouvons « Informer et S'informer » et, à égalité, « Rendre les collaborateurs acteurs du projet » ainsi que « Monitorer, évaluer et réguler des actions ».

Nous émettons l'hypothèse que les deux derniers gestes découlent, eux aussi, de ce changement de paradigme.

Bien entendu, de nombreux établissements mettaient déjà en place une culture d'école collaborative. Cependant, le fait de mettre en exergue l'information, la formation (et donc, par conséquent, de ne plus « pouvoir se reposer sur ses lauriers »), la co-construction, le leadership partagé et enfin le concept de monitoring pour évaluer et réguler ses actions a été nouveau pour bon nombre de directeurs d'école.

Il n'est donc pas surprenant de retrouver à cette place ces 3 gestes professionnels.

Ensuite, l'importance des ressources utilisées, et leur utilisation à bon escient, n'est pas surprenant non plus. En effet, dans tout changement, des nouvelles ressources apparaissent, ou au contraire, font défaut. Il s'agit donc de s'en construire, de les éprouver, de les échanger, de les confronter afin d'en garantir l'efficacité dans la réalisation du projet.

Enfin, les gestes professionnels ayant trait au sens et à la mobilisation des acteurs nous paraissent également prendre tout leur sens. Une fois la commande publique assimilée, une fois les ressources identifiées et utilisables, une fois les critères et les indicateurs déterminés, une fois les objectifs clarifiés, il reste à mettre en œuvre tout le projet. On retrouvera donc ces deux gestes, à savoir « Donner du sens et (re)mobiliser les acteurs d'un projet » et « Sécuriser les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches » de manière spécifique pour l'élaboration du Plan de Pilotage mais qui, paradoxalement, étaient déjà mobilisés lors de la réalisation de projets déjà présents dans les établissements scolaires. « Ce n'est pas nouveau » a-t-on coutume d'entendre. Il nous semble qu'effectivement, les écoles menant déjà des projets collectifs se devaient d'avoir à leur tête un pilote, un leader qui permettait de donner du sens et de sécuriser les acteurs dudit projet.

## Pistes et limites

Tout d'abord, il nous apparaît essentiel de préciser que cette approche, à partir du discours ne sera pas nécessairement celle qui traduit l'activité mais plutôt celle dont les sujets parlent de leur activité. (ALIN, 2010). Ceci étant dit, la technique de l'entretien d'explicitation et les critères que nous nous sommes fixés minimisent les risques de mauvaises interprétations, ayant à cœur de rester dans l'évocation et non la justification ou la narration...

Malgré tout, notre statut de novice dans cette technique nous poussera à la prudence quant à l'exploitation des résultats.

En termes de piste, il nous paraît intéressant de faire mention à la référentialisation.



Par la démarche envisagée, développée dans la partie pratique, nous nous sommes intéressés à l'identification des gestes professionnels mais nous aurions pu procéder davantage à une évaluation à partir de la référentialisation telle que développée par Figari et Remaud (2014).

En effet, les auteurs partent du postulat que les référentiels publiés par l'institution sont perçus comme normatif. Dès lors, la référentialisation est *la procédure consistant à modéliser l'évaluation autour d'un lien logique entre référé et référents par l'intermédiaire d'une formulation de critères et d'indicateurs capable de marquer la différence entre un référentiel (cadre de référence stabilisé) et l'activité continue d'élaboration et d'utilisation.* (FIGARI & REMAUD, 2014, p. 70)

Dans notre recherche, des 3 conceptualisations évoquées par les auteurs, à savoir, *objectiviste (comparaison quantitative entre réalité et standard), subjectiviste (autorégulation par auto-évaluation métacognitive) et interactive (confrontation de jugements)* (FIGARI & REMAUD, 2014), notre démarche consiste davantage à une analyse de l'activité par le biais d'entretiens d'explicitation. L'évaluation, en d'autres termes la discussion des résultats et leur analyse pourrait se rapprocher davantage d'une conceptualisation objectiviste faisant le parallèle entre un référentiel de compétences et des gestes professionnels identifiés dans l'activité réelle des directeurs d'école.

Cette « évaluation » se déroulerait en 3 phases, présentées ci-dessous : modélisation – instrumentation – référentialisation.

## Modélisation

La modélisation des processus d'évaluation, c'est la *représentation conceptuelle qui permet de rendre intelligible une situation, un phénomène, ... à des fins scientifiques mais aussi orientées vers l'action.* (FIGARI & REMAUD, 2014, p. 72). Le modèle est donc un *schéma établi* alors que la modélisation sera davantage une *procédure active.*

Que va-t-on évaluer ?

Dans notre recherche, nous avons volontairement mis le contexte de l'action, en l'occurrence l'explication de stratégies, de côté. En effet, dans les entretiens d'explicitation, comme développé dans le chapitre 4, nous nous intéressons aux « comment » et non aux « pourquoi ». Par contre, les stratégies des directeurs (objectifs – méthodes - ... qui orientent les types de production) et les productions (résultats ; avec effets sur le contexte) peuvent être pris en compte dans l'analyse.

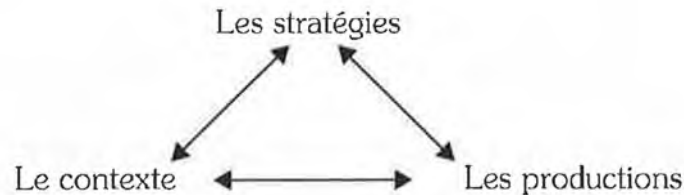


Figure 2 Première formulation du modèle d'évaluation

### Instrumentation

L'instrument de récolte de données est l'entretien d'explicitation (développé au chapitre 4). Pour récolter nos données, nous réalisons le VERBATIM de chaque entretien.

Les actions et intentions sont identifiées au fur et à mesure de l'analyse des entretiens pour, enfin, déterminer les gestes professionnels.

### Référentialisation

La référentialisation est la modélisation des régularités du fonctionnement d'une situation donnée à travers le regroupement de facteurs susceptibles de produire des effets autour des 3 catégories (stratégies – productions et contexte).

En nous basant sur la modélisation de l'ensemble des processus d'évaluation (FIGARI & REMAUD, 2014) et compte tenu de notre volonté d'écarter la catégorie « contexte » pour nous centrer sur le « comment » et non le « pourquoi », il serait possible d'évaluer l'efficacité en analysant les stratégies et les productions. L'évaluation de la pertinence nécessitant une analyse des stratégies et du contexte et l'évaluation de l'efficience et de l'utilité nécessitant une analyse des productions et du contexte.

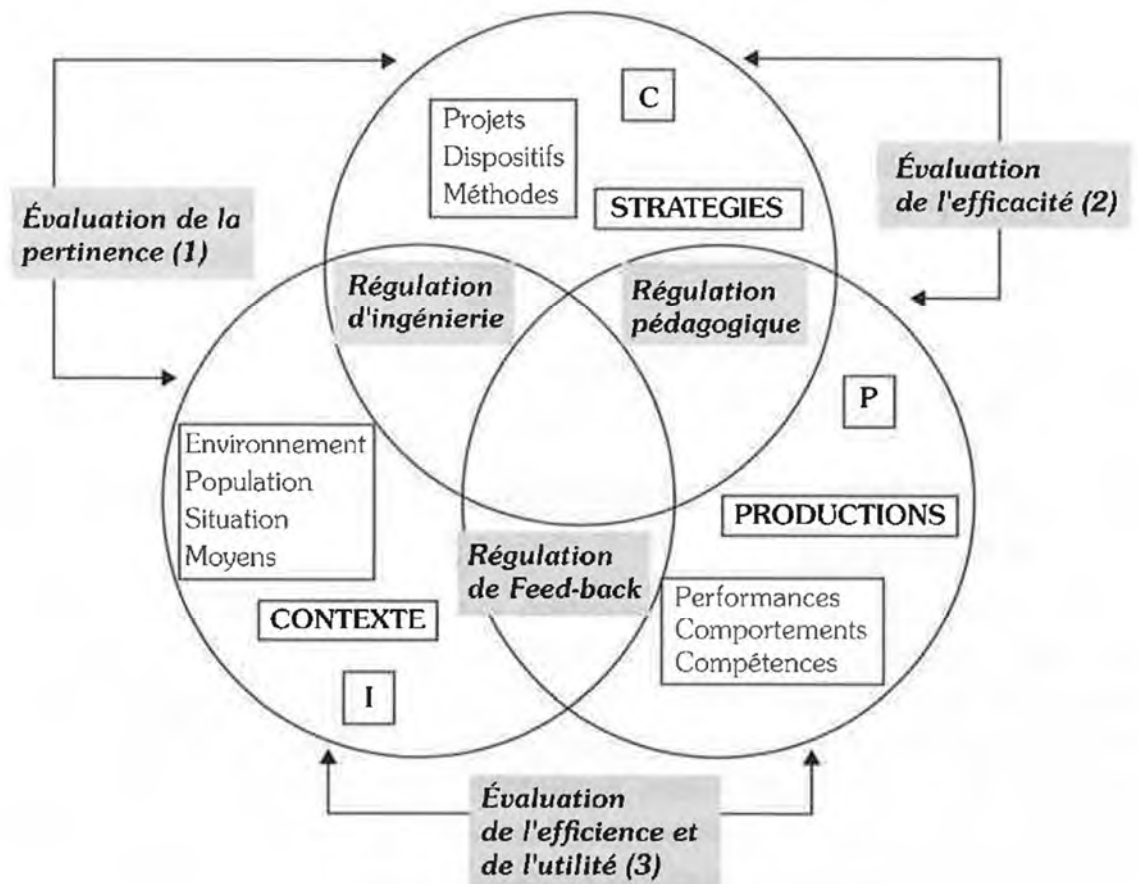


Figure 3 Modélisation de l'ensemble des processus d'évaluation

Cette démarche constitue donc une piste intéressante pour une suite à donner à ce mémoire.

## Conclusion générale

Dans cette recherche, nous avons voulu identifier les gestes professionnels que les directeurs d'école ont réellement mis en place dans leurs actions concernant le Plan de Pilotage.

Nous affirmons que nos entretiens ont réussi à mettre en exergue le « réel de l'activité » sans que nous prenions en compte des justifications, des argumentations, des affabulations mais bien des éléments évoqués, dans leur dimension pré réfléchie.

Bien entendu, notre statut « novice » nous aura empêché d'en faire émerger d'autres, ou peut-être d'affiner ces gestes professionnels avec des questions de relance plus précises, plus justes.

Ceci étant dit, le résultat obtenu nous satisfait dans le sens où les organismes de formation pourraient facilement prendre en compte ces 7 gestes identifiés pour en proposer des modules spécifiques.

Les accompagnants de directions d'école, et peut-être plus particulièrement les jeunes directeurs en fonction, pourraient s'en saisir afin de questionner leur accompagnement en fonction de ceux-ci.

Enfin, il est important de noter que tout projet de changement amènera les équipes, les collaborateurs, les décideurs à œuvrer ensemble pour le bin commun des bénéficiaires de ce changement, dans notre cas, les élèves qui nous sont confiés !

## Bibliographie

- ALIN, C. (2010). *La Geste Formation. Gestes professionnels et Analyse des pratiques*. Paris: L'Harmattan.
- AUTISSIER, D., & JOHNSON, K. (2018). *Du changement à la transformation : stratégie et pilotage de transformation*. Paris: Dunod.
- BARABANCHTCHIKOV, V. (2007). La question de l'activité dans la psychologie russe. Dans V. N. Rabardel, *Nouvelles figures de l'activité humaine* (pp. 41-81). Toulouse: Octarès.
- BOUCENNA, S., CHARLIER, E., & ROUSSEL, J.-F. (2013). *Expériences des adultes et professionalités des formateurs*. Bruxelles: De Boeck.
- BUCHETON, D., BRUNET, L., & LIRIA, A. (2005). Les gestes professionnels des enseignants : une architecture de gestes complexes, , , . *Actes du 5ème Colloque international « Recherche et formation : Former des enseignants professionnels, savoirs et compétences »*. Nantes.
- CROCE-SPINELLI, H. (2014). Gestes professionnels. Dans A. JORRO, *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. (pp. 145-147). Louvain-La-Neuve: DeBoeck.
- DEROBERTMASURE, A., & DEHON, A. (2015). Entre pratiques effectives et pratiques déclarées. *La professionnalisation des enseignants en formation initiale*, 25.
- F.W.B. (Fédération Wallonie Bruxelles). (1997, revu en 2018). Décret définissant les missions prioritaires de l'enseignement.

- FIGARI, G., & REMAUD, D. (2014). *Méthodologie d'évaluation en éducation et formation*. Bruxelles: De Boeck.
- HOUDE, S., BERTHOLET, J.-F., & GAUDET, M.-C. (2019). *VOTRE ÉQUIPE EST-ELLE SATURÉE DE CHANGEMENT ?* Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2019-3-page-110.htm>
- JORRO, A. (1998). L'inscription des gestes professionnels dans l'action. *Revue En question*, 19.
- JORRO, A. (1998). L'inscription des gestes professionnels dans l'action. . *Revue En question*, 19.
- KOTSOU, I. (2019). *Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions*. Bruxelles: DeBooeck (4ème édition).
- LOIZON, D. (2019). L'entretien d'explicitation au service de la démarche d'accompagnement des personnels de l'enseignement. *Séminaire des corps d'inspection des académies de Dijon et de Besançon*. Brochon:  
Source : YOUTUBE  
(<https://www.youtube.com/watch?v=ArdNLXzWvbk>) . Récupéré sur YOUTUBE.
- MARSAN, C. (2008). *Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs ?* Bruxelles: DeBoeck.
- PAILLÉ, P., & MUCCHIELLI, A. (2005). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.

PETITJEAN, C., & DENIZOT, J.-C. (2010). *Diriger une école au quotidien*.

CRDP de Bourgogne.

RICHEZ, Y. (2012). L'entretien d'explicitation, une méthode pertinente pour le

coach. *L'entretien d'explicitation*, FEYDEL, L.

([https://www.academia.edu/11642656/Lentretien\\_dexplicitation](https://www.academia.edu/11642656/Lentretien_dexplicitation)), pp. 4-5.

SIMEON, F., COUTURIER, Y., & SAVARD, S. (2016). L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes en recherche qualitative. 35. 89-102.

10.2143/CS.35.1.0000000. .

THIEVENAZ, J. (2022). Distinction entre tâche et activité. *Analyse de l'activité*

[FACCM306]. Namur: UNamur, MAPEMASS.

VERMERSCH, P. (2013, Octobre 6). *Savoir questionner pour s'informer de la subjectivité*. Récupéré sur YOUTUBE:

[https://www.youtube.com/watch?v=0m3P55\\_4xII](https://www.youtube.com/watch?v=0m3P55_4xII)

VERMERSCH, P. (2019). *L'entretien d'explicitation (9ème édition)*. Paris: ESF.

VIEGAS, C. (2012). L'entretien d'explicitation, mode d'emploi. *L'entretien d'explicitation*. FEYDEL, L.

([https://www.academia.edu/11642656/Lentretien\\_dexplicitation](https://www.academia.edu/11642656/Lentretien_dexplicitation)), p. 7.

## Annexes

Annexes 1 à 5 : Verbatim des entretiens

Annexe 6 : Fichier Excel

- Onglet 1 : Codage du verbatim de Jacques
- Onglet 2 : Codage du verbatim de Caroline
- Onglet 3 : Codage du verbatim de Maurice
- Onglet 4 : Codage du verbatim de Nadège
- Onglet 5 : Codage du verbatim de Vinciane
- Onglet 6 : Répartition des intentions
- Onglet 7 : Gestes professionnels identifiés dans la catégorie « Mode de travail (dimension procédurale) »
- Onglet 8 : Gestes professionnels identifiés dans la catégorie « Mode de travail (dimension organisationnelle) »
- Onglet 9 : Gestes professionnels identifiés dans la catégorie « Sécuriser et motiver »
- Onglet 10 : Gestes professionnels identifiés dans la catégorie « Sens »
- Onglet 11 : Gestes professionnels identifiés dans la catégorie « Communication »
- Onglet 12 : Gestes professionnels identifiés dans la catégorie « Suivi de projet / processus »
- Onglet 13 : Gestes professionnels identifiés dans la catégorie « Contenu / Matériau »
- Onglet 14 : Gestes professionnels déterminés



## 1 Entretien Jérôme – Mars 2022

2

3 CONSIGNE : Vous avez dû élaborer un Plan de Pilotage. Je vais t'inviter à me faire le récit de toute  
4 l'aventure de ce PPIL.

5

6 Quand les directives sont arrivées par rapport au plan de pilotage, je me suis dit qu'on s'était déjà  
7 mis au travail quelques années auparavant sur des changements et donc la première chose qui m'est  
8 venue en tête, c'est, je vais pas encore demander à mes enseignants de changer ou de réfléchir à des  
9 nouvelles choses. Et donc, quand on a eu les premières informations en nous présentant la  
10 dynamique, la structure, le processus, les arbres à pourquoi etc, je réfléchis à le faire à l'envers, c'est  
11 comment faire rentrer les choses qu'on avait commencé à développer dans l'école, dans la structure  
12 du plan de pilotage, que je trouve tout à fait intéressante. Parce qu'il nous manquait cet outil  
13 d'objectif, d'évaluation régulière. Je vais parler d'indicateurs parce que maintenant, c'est les mots  
14 qui me reviennent. Mais en tout cas, tous ces outils au service de la structuration de ce qu'on fait et  
15 de pouvoir recanaliser les énergies puisque tout le monde part dans tous les sens... On sait qui va  
16 nous accompagner à ce moment-là, Julie... Donc, cela m'a permis au final de rassurer une partie de  
17 mon équipe enseignante sur le fait que vous n'avez pas encore tout changé et surtout, c'était ça qui,  
18 à ce moment-là, arrivait... le pacte venait d'arriver ; on est dans la première vague et donc il restait  
19 pas mal d'inconnues.

20

21 OK. Est-ce qu'on peut s'arrêter justement sur la première fois que tu as présenté le processus de  
22 pilotage aux enseignants ? Que dis-tu ?

23

24 Et bien, quand je l'ai présenté, je l'ai présenté avec beaucoup de prudence et en réfléchissant à un  
25 cadre rassurant qui était de rester théorique au final, de s'appuyer sur le cadre qu'on nous donnait  
26 et de rester théorique, de faire appel tout de suite à des exemples concrets de ce qu'on vivait pour  
27 rassurer les gens. On est dedans. C'est pas quelque chose qui sort de de la botte, du chapeau  
28 magique, d'un Harry Potter ou d'autres choses. Ceci dit, Harry Potter n'a pas de chapeau mais donc  
29 voilà, c'était pas quelque chose qui était dénué de sens pour nous puisqu'on était déjà dedans. Il  
30 fallait juste pouvoir le relire autrement et le faire rentrer dans une structure qui serait à notre  
31 service.

32

33 Quand tu dis que tu mets beaucoup de prudence, comment fais-tu ?

34

35 Et bien je vais chercher des éléments rassurants dans le vécu, c'est à dire dans ce qu'on met en place  
36 dans les activités, dans ce qu'on veut... Un exemple, alors on a choisi le rapport aux  
37 mathématiques... Notre principale problématique, c'était les mathématiques sur lesquelles on était  
38 déjà en recherche. On avait l'outil atelier autonome et bien on est allés chercher comment est-ce  
39 qu'on pourrait mettre les ateliers autonomes encore plus au service de cette différenciation pour  
40 amener nos élèves plus loin... Voilà donc, on est allés chercher des petits éléments qui, au final, ont

41 permis, parce que je n'ai pas donné des réponses toutes faites, mais je vais aller chercher des choses  
42 qui vont permettre au groupe de pouvoir se pencher dessus en fait avec un listing de déjà là puisque  
43 c'est vrai que dans le plan de pilotage on avait demandé de faire les déjà là et comment utiliser et  
44 comment pour évaluer nos déjà là dans la structure du Plan de pilotage et pousser un peu plus cette  
45 réflexion. Je demande donc aux enseignants d'aller identifier alors ce qui a été travaillé en groupe,  
46 ce qui est déjà fait.

47

48 OK. Comment as-tu identifié ces groupes ?

49

50 On a travaillé en Inter-cycles, l'enseignant qui travaille en primaire avec celui de maternelle, etc. Ça a  
51 été relativement naturel de mélanger de la première maternelle à la 2<sup>ème</sup> primaire et de la 3e à la 6e  
52 primaire, en niveau donc, et à certains moments avec des variantes. Tous les gens se remettaient  
53 par cycles pour être plus précis sur certaines choses.

54

55 À ce moment-là, toi, à quoi est-ce que tu es attentif en tant que directeur ?

56

57 Au partage, à rester dans les balises et en tout cas à être attentif en passant dans les différents  
58 groupes au moment de craintes pour essayer de rassurer, de vraiment revenir sur le fait que c'est  
59 pas du travail en plus mais c'est autrement.

60

61 Tu parles de rassurer, est-ce que tu te souviens d'un groupe ou une personne qui aurait pu  
62 t'exprimer une crainte et la manière dont tu as géré ça ?

63

64 Non, au final, les craintes, je ne les ai plus. Maintenant, par rapport aux résultats, aux évaluations  
65 qui arrivaient, la peur des enseignants est plus de se dire qu'on va être évalué. A ce moment-là, il y  
66 avait quand même une effervescence joyeuse malgré tout de l'équipe d'avancer et d'identifier au  
67 final ce qu'on faisait parce que c'était rassurant aussi à un moment donné de se dire qu'on le fait, on  
68 est dedans donc. J'ai dû quand même rassurer certains groupes, en particulier par rapport  
69 justement à cette attente de résultats car nous, on n'a pas chiffré, je veux dire, on ne s'est pas  
70 attardé vraiment sur les objectifs à atteindre. Si j'ai dû mettre améliorer de 2,3, 4% des machins,  
71 mais je dois dire que la manière dont on a été formé aussi, l'apport qu'on a eu au niveau théorique  
72 et au niveau structurel a changé l'image du directeur au niveau de l'équipe... Donc, j'ai eu une  
73 remarque à un moment donné d'un enseignant qu'on est directeur, ils s'en vont en formation et  
74 reviennent vers les équipes. On voit qu'ils ne font pas que s'en aller, donc il y a une  
75 professionnalisation de la direction. Ça nous amène un autre bagage et une autre posture vis-à-vis  
76 de nos enseignants. Ça a marqué vraiment cette scission. Au final, le directeur, qui était un ancien  
77 collègue, qui avait la même formation, sont arrivés les plans de pilotage et ça a relevé le niveau des  
78 directions et donc la maîtrise qu'on pouvait avoir du processus... C'était aussi une manière de  
79 rassurer les équipes et de rester positif par rapport à ce tronc commun, à ce monde...

80

81 Outre la maîtrise de ce processus, alors, est-ce qu'il y a d'autres choses alors qui t'ont permis d'avoir  
82 ce statut ?

83

84 D'y croire. La conviction personnelle. En tout cas d'être en accord, la conviction d'être en accord  
85 avec ce qui est proposé ou en tout cas laisser la chance à la production. C'est clair, puisqu'on avait  
86 déjà cette idée d'évaluation, qui est différente donc dans une continuité de différenciation. On a  
87 déjà eu l'occasion avec nos moyens d'encadrement différencié de faire du tutorat du co-titulariat  
88 enfin plein de choses donc ce n'est pas nouveau pour nous... On avait déjà une croyance, moi, j'avais  
89 déjà une croyance, en tout cas dans cet espoir pour les enfants et pour nous faire grandir sans  
90 grande précision, puisque c'est encore un peu le flou. Il y a la posture de la direction dans la  
91 professionnalisation de la connaissance pédagogique et de mener une concertation et aussi sa  
92 conviction.

93

94 Comment est-ce que tu as partagé alors ces convictions avec l'équipe ? Comment est-ce que tu t'y es  
95 pris ?

96

97 C'est dans tous les ateliers qu'on a pu faire et d'aller rechercher justement les choses qu'on vivait et  
98 d'y mettre du sens, c'est de proposer des lectures aussi, d'aller chercher, de ne pas uniquement  
99 fonctionner sur nos croyances pédagogiques mais d'aller chercher des témoins, que ce soit des écrits  
100 de Sylvain Connac, d'aller rechercher si on travaille sur l'évaluation, d'aller rechercher différentes  
101 définitions, d'aller chercher dans les bouquins, de mettre nos formations au service de tout ça... les  
102 formations qu'on avait déjà vécues. En tout cas, toute la partie réflexive sur nos valeurs et sur ce  
103 qu'on voulait pour nos élèves, convictions et structure. C'est vraiment des choses qui permettent  
104 aux directions d'être crédibles, parce qu'il faut une crédibilité si on veut mener son équipe ? Il faut  
105 l'acquérir et avoir du temps pour l'acquérir...

106

107 OK. Nous sommes donc dans cette étape d'état des lieux, quand vous prenez ce temps d'identifier  
108 et de le lier avec ce qui est demandé par la fédé... Qu'est-ce qui se passe ensuite ?

109

110 On a le miroir qu'on n'a pas fait faire aux parents... Pour nous, j'avais trop peur. Moi, j'avais cette  
111 crainte au final que ça faisait 2 ans qu'on avait modifié certaines choses, donc on était dans les  
112 balbutiements avec des classes pilotes, etc... Et je ne voulais pas qu'il y ait un retour des parents  
113 assassin par rapport à un système qui ne fonctionne pas encore forcément. Donc on a interrogé le  
114 po, les enfants et les enseignants mais on a éliminé les parents et donc on est fort parti de ce que les  
115 enfants avaient comme retour et c'est vrai que les choses qu'on a pu mettre en place enfin, qu'on a  
116 pris du miroir, avaient 2 dimensions... qui ont donné 2 actions qui sont liées au miroir et des actions  
117 qui sont en lien aussi avec le fait que je n'ai pas fait passer le miroir aux parents puisque c'était  
118 comment faire en sorte que les parents reviennent au centre de l'école ? Le miroir a aidé en tout cas  
119 pour faire remonter des choses qu'on aurait peut-être pas perçues... Et puis, grâce à cette analyse,  
120 on est rentrés dedans en se demandant comment on va structurer... quelles sont les choses vers  
121 lesquelles on peut en tout cas se lancer... On a fait des croisements entre tous les gens pour arriver

122 à faire ressortir les grandes lignes. Et puis, les gens intéressés se sont « Moi j'ai plus d'affinités avec  
123 ça et j'ai envie de me lancer dans cette nouveauté...

124

125 OK. Je te propose de ralentir le temps et de revenir sur... quand tu dis structuré, comment est-ce  
126 que vous structurez ça ?

127

128 Alors au début, il y a les outils qui ont été proposés pendant les structures du plan de pilotage. On  
129 va utiliser, sur papier, les tableaux croisés avec les tableaux de bord. Voilà, c'est de me souvenir. Je  
130 n'ai pas du tout utilisé les arbres à Pourquoi, puisque le pourquoi on l'avait déjà un peu travaillé. On  
131 a travaillé par mindmap. Une fois qu'on a eu des idées, les actions, on a travaillé sur la formulation  
132 des actions en revenant dessus, en faisant relire, en laissant des tableaux ou les textes en évidence  
133 pour que les enseignants puissent revenir dessus. On n'avait pas encore développé entièrement la  
134 partie numérique en 2019... J'ai fait en sorte qu'il y ait ce partage de l'information et cette  
135 circulation de l'information entre les enseignants en proposant un chassé-croisé des idées de tout le  
136 monde pour en revenir au fur et à mesure à repréciser à chaque fois ce qu'on en voulait pour que  
137 tout le monde soit d'accord avec les intitulés et les cibles qu'on avait décidé.

138

139 Okay, si je fais un petit peu le topo là vous avez identifié le sens de ce qu'on vous avait demander.  
140 Vous avez identifié ce qui se passait déjà dans votre école, vous structurez tout ça de la manière que  
141 tu viens de me préciser... Qu'est ce qui se passe après ? En gros, comment est-ce que vous arrivez à  
142 l'étape suivante, alors ?

143

144 Alors l'étape suivante, ça a été la rédaction au final d'un produit fini où j'ai récolté tout le travail de  
145 de chacun pour arriver à rentrer dans les cases qui étaient demandées par l'application pilotage.

146

147 Qui fait cela ?

148

149 C'est moi... Les COPP n'étaient pas encore lancées parce que je voulais pas entendre parler des copp  
150 au départ. Tu vois, je ne fonctionnais pas dans cette optique. Donc, c'est moi qui ai fait ce boulot-là,  
151 on est parti à Houffalize qu'en entité, une fois supplémentaire et on a rempli nos actions du Plan de  
152 pilotage.

153

154 OK. Donc tout est encodé, qu'est-ce que tu fais alors ?

155

156 Et bien, toute cette validation a été repassée à la lecture de l'ensemble de l'équipe. Et c'est là  
157 qu'effectivement, il y a eu des petits changements par rapport aux mots qu'on mettait derrière les  
158 actions... Quand on a parlé concrètement, ça a vraiment du sens au final pour chacun. Pour l'action  
159 de fidéliser les parents à l'école, on avait un peu chipoté sur le mot, fidéliser ce qu'on voulait, nous,  
160 c'était mettre en avant l'aspect pédagogique avec les parents qui ont choisi ce projet pédagogique,

161 ils viennent chez nous de la première maternelle à la 6e primaire afin que le titulaire de 6e puisse  
162 profiter de tout le travail qui a été réalisé avant puisque il y a une continuité donc une fois que ça a  
163 été validé, les COPP, en fait, sont arrivées par besoin. Les groupes se sont créés que je n'appelais Pas  
164 copp au début et je sais pas si c'est le modèle qui était proposé... C'est venu par thème. On est  
165 revenu régulièrement sur ces différentes présentations, sur les actions en fonction des stratégies.  
166 Les gens se sont mis dedans. On a structuré nos concertations en veillant à laisser du temps pour les  
167 parties en cycle où ils travaillent sur ce qui fait la vie de classe, des temps où les gens travaillent en  
168 tant que pilote, où ils réfléchissent à comment mettre en place l'action et le temps Contrat  
169 d'objectifs. Puis, on revient vers le grand groupe où on partage ce qui était en place et où on valide  
170 au final l'étape suivante qu'on met en place. Dès qu'il y a une action qui est en enclenchée, tout le  
171 monde y participe puisque c'est l'affaire de tous... Ces COPP sont aussi Inter cycles, donc il y a  
172 souvent du monde d'un peu partout, donc elles ne se sont pas faites que naturellement... Il y a  
173 quand même une structure qui existe.

174

175 Quelle a été ton rôle, toi, là-dedans, alors ?

176

177 Mon rôle, effectivement, ça a été que les gens s'investissent dans les choses pour lesquelles ça avait  
178 du sens. Je vais prendre l'exemple des conseils de coopération. Il a fallu faire en sorte que les  
179 conseils de coopération soient effectifs dans chaque classe du fondamental, surtout de la 3e à la 6e  
180 primaire parce qu'on avait remarqué lors de la formation, que les élèves de la première maternelle à  
181 à 2e primaire avait besoin de travailler sur tous les précurseurs au Conseil de coopération, savoir  
182 parler surtout... Et donc, il y a une COPP qui s'est créée pour développer ces activités et dans cette  
183 COPP, j'ai des maternelles et jusqu'à la 2e primaire... Ce sont les gens qui se sont mis dedans parce  
184 que c'était un besoin. J'ai des COPP qui fonctionnent plus par affinité parce que par exemple, la  
185 partie informatique, c'était de développer des tutoriels ; que les enfants fassent des tutos en  
186 mathématiques sur les ateliers autonomes, ce qui permettait d'avoir une autre manière de voir.  
187 C'est une manière de différencier. Si c'est l'élève qui se filme et qui montre à l'autre, ça permet de  
188 faire de la métacognition aussi... ça s'est développé plus dans un même cycle et là, ce qui est  
189 comique, c'est que et ce qui est très bien, c'est qu'on a fait ce temps de concert il n'y a pas  
190 longtemps et le groupe a émis le souhait d'avoir plus de gens Inter-cycles donc il y a vraiment des  
191 besoins qui émergent et qui font qu'à un moment donné, je donne l'autorisation aux équipes de  
192 bouger. C'est mon rôle, je donne l'autorisation. Je valide la création ou pas de la COPP qui est  
193 proposée. A ce moment-là, les objectifs sont écrits, le plan d'action aussi... donc tout se valide par  
194 l'équipe... Les COPP qui ont été créées refont un plan d'action, donc avec des sous-actions, des  
195 étapes effectives avec ce dont elles ont besoin, ce qu'il faudrait faire comme formation, etc... Et puis  
196 après on crée le plan de formation.

197

198 Comment tout ça est compilé et présenté ?

199

200 En collectif toujours. Sur un tableau de bord partagé dans le drive commun. C'est structuré et  
201 chacun peut y aller. Je gère chaque fin d'année, alors maintenant, la manière dont je gère, c'est que  
202 chaque COPP est une équipe teams dans lesquelles j'ai inclus un lien avec le drive prof. Il y a un drive  
203 interne à l'équipe sur lequel elles partagent les infos entre elles, les documents sur lesquels elles

204 travaillent et quand il y a un produit fini, elles vont le mettre dans le drive prof où tout le monde  
205 peut le consulter. Le « Planner » est en lien aussi dans le TEAMS où elles mettent leurs actions, ce  
206 qui me permet moi d'avoir une vision globale si je veux aller voir où en est mon équipe par rapport  
207 aux actions prévues. Je vais dans l'équipe teams, je me mets en liste planner et j'ai une vue des  
208 choses qui doivent se faire, ou qui sont en retard, ce qui me permet de retourner vers mes équipes  
209 et demander ce qu'on peut faire, mettre en place pour y arriver ou quels sont les freins ?

210

211 OK. On passe la validation du DCO si tu veux bien ? Comment est-ce que tout ça se met en œuvre ?  
212 Alors, comment est-ce que tout ça démarre dans cette phase de mise en œuvre ?

213

214 La première chose, ça a été cette répartition, comment va-t-on prendre du temps ? On a mis en  
215 place les vendredi après-midi de concertation donc c'est à dire qu'on a rajouté 20 Min tous les  
216 matins pour dégager les 100 min du vendredi après-midi ; un moment possible pour les enseignants  
217 d'être disponibles intellectuellement car visons le résultat, mettons les enseignants dans une  
218 situation où ils sont plus à même de réfléchir et donc voilà, il y a eu cette répartition entre les temps  
219 pilote, contrat objectif, cycle, ... On a revu ensemble plusieurs fois ce dispositif parce que certains  
220 voulaient avoir 2 temps pilotes à la suite l'un de l'autre, comme ça, ils se souvenaient... On a donc  
221 un peu au final régulé. C'est donc 4 temps, en fonction des besoins de chacun pour pouvoir  
222 travailler de manière efficace.

223

224 Et identifier ces besoins, comment est-ce que ça se passe ?

225

226 C'est des demandes des enseignants qui viennent me dire des remarques et alors je le propose à  
227 l'équipe et c'est l'équipe aussi qui valide en concertation. C'est l'équipe qui a décidé aussi de voir  
228 quelle répartition on faisait et ce qu'ils avaient besoin pour pouvoir continuer leur travail en classe.  
229 Pour ne pas les épuiser et pour leur laisser un moment aussi où ils font ce qu'ils veulent. Au début,  
230 j'étais très contrôlant aussi par rapport au temps de cycles. Je voulais qu'il travaille en cycle ici,  
231 maintenant j'ai un peu lâché et au final, c'est leur temps à eux. Donc ils organisent ça comme ils  
232 veulent. Je veux dire, ceux qui ne le font pas là, ils devront quand même le faire à un autre  
233 moment...

234

235 Qu'est-ce que tu entends par « lâcher prise » ?

236

237 Par exemple, pour les temps de cycle, j'y mettais parfois des objectifs internes ou des discussions où  
238 je passais dans les concertations pour voir si tout se passait bien etc... Maintenant, je ne le sais plus  
239 quand ils sont en temps de cycles, sauf si j'ai un truc à leur demander en particulier...

240

241 Tu peux me dire comment ça se passe alors ?

242

243 Je leur laisse la responsabilité quand ils travaillent, ils ont besoin de temps pour travailler ensemble  
244 pour faire leur semaine, pour réfléchir, ... Alors je sais qu'on est moins dans du travail collaboratif  
245 parce qu'ils en profitent pour faire quelques photocopies ou discuter du journal de classe ou du plan  
246 de travail ; aussi de faire du travail de choix des travaux à domicile etc. Mais voilà, je me dis qu'ils en  
247 ont besoin.

248

249 Et comment est-ce que vous avez décidé ça ?

250

251 Je l'ai décidé tout seul suite aux retours effectivement, que cette structure au final, le fait d'être tout  
252 le temps derrière eux, ou d'avoir des objectifs qui étaient derrière, ça paraissait un peu lourd à  
253 certains moments et qu'ils ont besoin un peu d'air justement par rapport au plan de vie au travail.  
254 Beaucoup là-dessus, on a un peu le temps de se voir. J'ai pris conscience de ça pour dire OK, je vais  
255 laisser la responsabilité à chacun. Je ferme les yeux, mais je suis là quand même pour guider les  
256 réflexions qui vont autour du plan de pilotage.

257

258 Es-tu d'accord qu'on s'arrête un peu sur ces manières de faire ? Dans la première situation, où tu  
259 lâches prise, quel est alors ton rôle de directeur ?

260

261 Alors ma responsabilité à ce moment-là, c'est de fournir un moment. C'est de mettre en place les  
262 conditions matérielles pour que ce moment puisse se passer. Et pour l'autre situation, je définis des  
263 objectifs petits, parfois où je propose de dire que cette semaine je vais venir dans votre temps  
264 pilote, voir où vous en êtes, ou les relancer au niveau des indicateurs, par exemple... J'annonce  
265 pourquoi je viens... Je suis revenu avec les objectifs de triangulation pour voir ce qu'il fallait observer  
266 parce que j'avais eu un retour sur ce qu'elles allaient observer, pour voir ce qu'il fallait analyser chez  
267 les élèves, pour en faire un recueil d'animation. Et puis, ils voulaient passer à ce temps 0 d'analyser  
268 et puis ils mettront en place. Et voilà, là c'est énorme. Donc, par rapport au retour que j'avais eu de  
269 la responsable pilote, je réponds à un besoin ou une observation où je me dis qu'il est temps, il y a  
270 une action qui vit un peu moins. Pour des raisons X, Y donc parfois je vais rassurer aussi en disant  
271 mais celle-là ne vit pas, mais on va y arriver... Quand ce besoin est exprimé, en général, ça me laisse  
272 une semaine ou 2 de réflexions, c'est rarement sur le coup en général, ils viennent vers moi un peu  
273 avant. C'est pas une demande immédiate à laquelle je réponds à ce moment-là dans la proposition.  
274 Il peut y en avoir, mais en général, non... pour ça, j'utilise le calendrier office et je mets toutes les  
275 concertations sur le calendrier office et dans la petite description, je note effectivement par  
276 exemple, aujourd'hui c'est un temps pilote, mais dans ce temps pilote, on a créé une sous-COPP  
277 pour l'application AP School, par exemple et bien les gens qui sont pilote AP School viennent à ce  
278 temps. Pilote de formation et les autres, je ne m'en occupe pas. Aujourd'hui, je vais m'occuper de la  
279 structure de ça...

280

281 Ok. Et donc, pour cette mise en œuvre, comment l'avez-vous évaluée voire régulée ?

282

283 Alors, il y a eu des moments d'évaluation, on vient d'en faire. C'était ce moment d'évaluation qui  
284 était fait suite à des petites évaluations, par exemple, je vais prendre l'activité numérique qui était  
285 facile... On a un objectif, qui a été boostée par le COVID d'ailleurs, où on a fait l'achat de 48 chrome  
286 book etc. Il a fallu un peu restructurer le cadre numérique. Je suis intervenu aussi dans la COPP,  
287 parce que l'objectif qui est de créer des tutos pour améliorer la compréhension en mathématiques,  
288 au final, avait un peu dévié ... On va évaluer l'utilisation des outils numériques et donc recadrer en  
289 tout cas faire revenir les enseignants sur l'objectif... Il s'agit de voir si les tutos apportent une plus-  
290 value dans la compréhension et dans nos résultats numériques. On ne va pas évaluer pour voir si  
291 tout le temps, les gens font du numérique et du e-learning.

292

293 Comment est-ce que tu amènes les enseignants alors à se poser cette question-là ?

294

295 Je reviens systématiquement sur l'arborescence du plan de pilotage. Quelle était notre action,  
296 quelle était notre stratégie, quel était notre objectif. Je reviens à chaque fois là-dessus, donc je  
297 rappelle... Et à partir de ce moment-là, on ré-identifie du genre les enseignants me disent « nous  
298 maintenant on voudrait bien faire ça » ? OK c'est super, est ce que c'est au service de ça oui, non,  
299 oui, mais c'est Important, oui, OK »... Mais quand on nous demandera si notre évaluation ce sera par  
300 rapport à ce qu'on a décidé par rapport au Tuto... Alors, ce que je vais faire, c'est par rapport à ça, je  
301 dis que c'est effectivement quelque chose qu'on peut continuer à faire et qui est intéressant puisque  
302 l'e-learning, l'utilisation fait en sorte que l'enfant va utiliser le matériel numérique, donc c'est  
303 toujours intéressant qu'il utilise. Nous, on a remarqué dans notre évaluation qu'il y a 5 classes sur 7  
304 dans les grands qui l'utilisent... Donc 2 pas, mais s'ils n'utilisent déjà pas les chrome Books, comment  
305 vont il arriver à utiliser le matériel numérique pour faire le tuto, ça risque d'être compliqué donc ça,  
306 c'est un indicateur. Alors, je discute avec le groupe sur cet indicateur mais on ne doit pas focaliser  
307 tout notre travail dessus par contre on doit revenir sur l'objectif ! J'amène les questions... le  
308 questionnement... et je restructure vraiment, je ramène les gens à chaque fois vers ça... un peu  
309 comme un garde-fous... Tout est de ramener les gens à se dire, tout est intéressant, mais on va se  
310 focaliser dans l'analyse uniquement sur une petite chose...

311

312 Et pour être sûr de bien rester ce garde-fou, de quoi as-tu besoin ?

313

314 Besoin de temps... d'énergie et de temps pour pouvoir me poser... J'ai besoin que mes enseignants  
315 utilisent l'outil numérique pour y déposer des choses et y mettre leurs actions pour que je puisse en  
316 tout cas avoir cette facilité de jeter un coup d'œil et de voir où il y a un truc qui ne se passe pas  
317 comme ça devrait. Je suis très attentif au canal de communication car avec ça, j'ai toutes les infos  
318 dont j'ai besoin... Mais il faut revenir régulièrement pour que les gens le complètent. Parce que  
319 c'est pas toujours évident... C'est comme remplir des arbres de concertation, ça fait chier tout le  
320 monde quoi donc ici, c'est vrai qu'il faut revenir régulièrement pour dire n'oubliez pas de le  
321 compléter.

322

323 Et comment est-ce que vous avez décidé d'utiliser ce canal en particulier ?

324



325 Je l'ai proposé... Dans le cheminement par rapport à Office 365, on y est arrivés petit à petit. Je  
326 prends l'exemple du train avec des wagons... J'essaye de supprimer le plus de wagons possible pour  
327 ramener tout le monde. Et puis après j'en rajoute. Donc, teams s'est révélé, pour moi en tout cas,  
328 un outil de synthèse et d'observation. Planner et les autres applis sont des bonnes choses pour eux,  
329 pour se rappeler ce qu'ils ont à faire. Mais il faut derrière, quand même, pour que structurellement  
330 ils remplissent ce contrat d'objectifs. Il faut qu'il vive... Je relance la dynamique quand il faut  
331 puisqu'on sait, on s'est revu, je suis passé dans chaque groupe, on a fait un temps collectif, on a  
332 discuté de 3,4 actions avec le groupe ou le collectif... Chaque groupe, ensuite, qui avaient avancés  
333 sont venus présenter leurs analyses, leurs évaluations et puis il y a une validation complète de la  
334 part de l'équipe. Il faut être régulièrement derrière, c'est mon rôle de gérer et de faire en sorte que  
335 les choses se trouvent au bon endroit pour que ce soit consultable et efficace pour tout le monde.

336

1 Entretien Christine

2

3 (non retranscrits : cadre de sécurité, consignes)

4

5 Est-ce que tu peux repenser, essayer de faire remonter dans tes souvenirs la première fois que tu as  
6 entendu parler de ce plan pilotage ?

7

8 C'était à Ostende, en séminaire de directions. Je partais d'une feuille blanche. Quelques infos, mais  
9 principalement une feuille blanche. Alors là on est informés, je découvre un stand, je prends note, je  
10 décode, on discute, ... Les choses deviennent vraiment concrètes à ce moment-là par rapport à tout  
11 ce qui est état des lieux et la manière dont va analyser les indicateurs. C'est là que ça devient  
12 vraiment concret et c'est là qu'on se rend compte que ça ne va pas être simple.

13

14 Qu'est-ce que tu entends par concret ?

15

16 Les indicateurs surtout. Tu les as en mains et là tu les tritures, tu les organises, tu les fais parler, tu  
17 vois là, ça, c'est des choses dont on n'avait absolument pas l'habitude.

18

19 OK. Qu'est-ce qui se passe après ?

20

21 Et bien après, moi j'ai une journée de conférence pédagogique sur les 15 thématiques. On est parti  
22 de ce gros travail là sur l'état des lieux des 15 thématiques, les points forts, points faibles, enfin,  
23 points à améliorer.

24

25 Comment tu fais ça ?

26

27 En équipe.

28

29 OK, où est-ce que vous êtes ?

30

31 Alors, on est dans le local des 3e, 4<sup>e</sup> ici en bas.

32

33 OK, qui est là ?

34

35 Toute l'équipe est là...

36

37 Ça fait combien de personnes ça ?

38

39 Une petite dizaine, ouais.

40

41 Tu les vois ?

42

43 Je revois, on est, je les revois à peu près, oui (...) douze, oui.

44

45 OK, comment se passe cette journée ?

46

47 Oh, c'est très dynamique, actif pour l'équipe en atelier, avec des retours en grand groupe, des va-et-

48 vient. C'est moi qui anime. Oui, oui.

49

50 OK, ça te va si on replonge dans cette journée ?

51

52 OK. Sur base des 15 thématiques, on a vraiment déposé tout ce qu'on faisait déjà de 2 et demi à 12

53 ans. On dépose vraiment, par thème, sur de grandes affiches et chacun, chaque équipe vient

54 alimenter chaque thème, avec un système de tournante. Chaque équipe, ce n'est pas les cycles,

55 non... C'est mélangé, les cycles sont mélangés pour faire l'état des lieux de ce qui se passe dans

56 l'école !

57

58 OK. Qu'est ce qui se passe ensuite après cette journée ?

59

60 On a remis tout ça en forme pour arriver à un tableau croisé. On a analysé aussi les indicateurs. On

61 a pris les indicateurs et on les a analysés ensemble en concertation.

62

63 Et comment se passe alors cette concertation ?

64

65 C'est ici, dans l'école. C'est pas dans la même classe... On est dans le local du dessus...

66

67 D'accord, qu'est-ce que tu as comme matériel ?

68

69 On a donc les indicateurs de la FWB que j'ai imprimé mais qui ont été pré-analysés par une COPP qui  
70 se sentait à l'aise avec les chiffres et qui était partant pour faire une pré-lecture de tout ça.

71

72 OK, comment est-ce qu'elle a été mise en place cette COPP ?

73

74 Sur base volontaire et avec des personnes qui aimaient manier les chiffres.

75

76 Ok. Qu'est-ce que tu leur dis pour informer sur ces COPP ?

77

78 Bon, je leur explique qu'il y aura un moment plus de rédaction, un moment où il y aura plus de  
79 l'organisation dans le temps, tout ce qui est chronologie etc, des actions à partir de la lecture des  
80 chiffres et d'analyses. Donc voilà, c'est vraiment sur base volontaire en fonction des intérêts de  
81 chacune. Je suis moi aussi dans la COPP.

82

83 OK. Cette COPP fait donc la pré-analyse. Tu me dis que tu fais partie de la COPP... Qui anime alors  
84 cette concertation ?

85

86 Oh écoute, moi ! Mais c'est juste pour le fil conducteur. Après la COPP a déposé elle-même tout ce  
87 qui avait été observé. Ça c'est de la coanimation. Lors de cette concertation, là c'était lourd. C'était  
88 lourd, ces chiffres indigestes et à ce moment-là, c'est vrai qu'on ne voyait pas très clair... C'était  
89 compliqué de faire passer ça au niveau des équipes ; le même pour nous. On ne voyait pas la finalité  
90 de tout ça. Aussi on sait pas trop vers quoi on allait hein, c'était pas encore assez concret...

91

92 D'accord ? Et qu'est-ce que vous avez fait alors ?

93

94 Qu'est-ce qu'on a fait ? Les arbres !!! Oui, tout ce qui est les arbres. Pourquoi toute cette étape  
95 d'arbres, pourquoi encore ? (...) En conférence pédagogique, on y a passé 2 journées quand même...

96

97 OK. Prenons la première journée si tu es d'accord... Où êtes-vous ?

98

99 C'est tout nouveau... C'est moi qui anime ! On est ici à l'école... On met en lumière certaines  
100 problématiques. C'est très riche ! Et donc, on les analyse avec les arbres à pourquoi, en y mettant  
101 des hypothèses. Il y a eu une étape en sous-groupe qui est plus au niveau des cycles. Et après, on  
102 refait une mise en commun tous ensemble et là on a émis les hypothèses... Les équipes avancent

103 dans ce processus-là. Tu as une réflexion d'équipe et là tu te vois avancer ensemble et réfléchir  
104 ensemble.

105

106 Qu'est-ce que tu fais à ce moment-là ?

107

108 Je lance la mise en pratique de cette mise en commun de travail en atelier. Je suis la garante aussi  
109 du débat et de l'écoute, ça c'est important aussi. Il y a des moments, je vais pas dire que c'est tendu,  
110 mais on est pas toutes d'accord... Et donc, c'est vrai qu'il faut un peu aussi tempérer pour que les  
111 personnes ne prennent pas pour elles ce qui était parfois un peu plus négatif... A ce moment là, je  
112 suis plus médiateur, et je dépose les petites graines comme ça... parfois une question à laquelle je  
113 n'ai pas spécialement la réponse, mais une question qui peut faire avancer la réflexion. On est allé  
114 très loin aussi dans la réflexion. On a dégagé 3 objectifs mais il y a un objectif qu'on a vraiment du  
115 mal à cerner parce qu'en fait on était dans toute la problématique de mettre du sens sur les choses  
116 et on a vraiment eu du mal à formuler l'objectif.

117

118 Ok, comment est-ce que vous avez fait alors ?

119

120 On a dû faire et refaire, déconstruire. En fait, on a eu du mal de fixer cette problématique, de la  
121 mettre en mots et de se raccrocher. Mais on s'est raccroché à ce que les indicateurs nous  
122 transmettaient, comme, par exemple, un écart de plus en plus important entre les élèves les plus  
123 faibles et ceux les plus forts.

124

125 Et toi, qu'est-ce que tu fais ?

126

127 Et bien, à ce moment-là, c'est un peu plus flou pour tout le monde, alors, j'anime la réflexion aussi,  
128 comme l'équipe. Alors, c'est vrai que j'ai 2 casquettes. J'ai la casquette d'enseignante aussi à mi-  
129 temps et de direction donc je suis, à ce moment-là, aussi en pleine réflexion. Comme directrice, je  
130 vais mener, accompagner l'équipe adroitement vers l'objectif qui me semblait répondre à la  
131 problématique, qui semblait vraiment à travailler et à mettre en œuvre.

132

133 D'accord, tu peux me donner un exemple de moments ou d'actions que tu as mené et qui ont  
134 alimenter cette réflexion dont tu parles ?

135

136 Alors, j'en ai un bien précis... On est dans le local des 5/6. Ouais, j'ai Muriel avec moi, nos grandes  
137 affiches etc. En fait, chez nous, c'est vrai qu'on a vite, enfin, au niveau de l'équipe, on va très vite,  
138 l'équipe va très vite pour proposer aux parents de faire des bilans logo etc quand il y a des choses...  
139 Donc on est très observateurs, c'est vrai. Mais on va parfois trop vite vers cette demande de  
140 l'extérieur et de mettre un peu en lumière quelque chose qui fonctionnerait moins bien ou une  
141 difficulté d'enfant... On aurait vite fait aussi de faire recommencer un enfant, de faire redoubler un

142 enfant pour qui on estime qu'il n'a pas atteint les compétences en fin d'année. Et ça, avec Muriel,  
143 on voit que se transpose dans les chiffres et donc je te parlais de l'écart entre les enfants les plus en  
144 difficulté, etc... Et donc, je vais donner du sens à ces chiffres par leur expérience et avec toutes les  
145 observations qui sortait des arbres pourquoi ça remettait un peu en lumière et ça remettait du sens  
146 sur ces chiffres-là. Je leur propose d'abord vraiment des liens entre les différents chiffres et ça se  
147 fait de manière très naturelle mais je guide un peu dans ce sens-là, ouais. C'est en tout cas moi qui  
148 ramène en tout cas les chiffres ou qui remet en lumière les éléments. Voilà pas uniquement les  
149 chiffres mais vraiment des éléments qu'elles ont observé où cette augmentation, cette évolution  
150 qu'on voyait apparaissait. Et c'est là qu'on est arrivé aussi à se dire, et c'est une des stratégies, c'est que  
151 nous devons différencier plus et qu'on est là pour les enfants en difficulté, ceux qui ont pas de  
152 difficultés n'ont pas besoin de nous... Et c'est vraiment inverser la vapeur parce que l'équipe voit  
153 plutôt des enfants en difficulté ou avec des facilités, mais des enfants qui ont des profils un peu plus  
154 particulier je veux dire, rentre moins dans le cadre de ce groupe classe. Et pour l'exemple, ici, en  
155 une année, on a quand même 2 enfants à haut potentiel qui ont quitté l'école parce que, à un  
156 moment donné, une titulaire a dit, mais moi je ne peux plus rien faire pour cet enfant là, dans ma  
157 classe à double niveau. Là je ne suis pas d'accord parce qu'on pouvait encore avancer avec lui. Donc  
158 ça, ce sont des réflexions que j'ai même en équipe pendant cette phase d'analyse après les avoir  
159 travaillé.

160

161 OK, on arrive alors après ces analyses-là, qu'est-ce qui se passe ensuite ?

162

163 On arrive alors à la phase d'écriture des objectifs, les stratégies, les actions. On a retravaillé en COPP  
164 aussi à ce niveau-là. Il y avait un point épineux, c'était vraiment de mettre en musique toutes ces  
165 actions pour ne pas se retrouver avec des années déséquilibrés au niveau de la quantité de travail ou  
166 des objectifs qu'on se fixait. Et aussi de ne pas vouloir être, de viser trop haut.

167

168 Et comment est-ce que vous faites cela ?

169

170 Alors les arbres à pourquoi... On est reparti de ça... Ils étaient très riches, ils étaient bien alimentés  
171 donc on est reparti de l'arbre, d'un de ces constats-là, et on a mis en lumière ce qui nous semblait  
172 vraiment important pour les 6 années à venir, important pour l'école, pour permettre à l'école  
173 d'avancer et de réduire notamment cet écart entre enfants donc, en mettant une des stratégies,  
174 c'est de travailler plus au niveau des aménagements raisonnables de cette différenciation et de  
175 pouvoir, en parallèle, permettre à ceux qui ont des facilités de travailler de manière autonome et  
176 pour dégager les équipes. Quand on a écrit ces actions, pour certaines c'est venu naturellement,  
177 tout le monde était d'accord. D'autres, il y a eu débat. Pour certains, certaines actions étaient plus  
178 importantes que d'autres. Donc il y a eu débat en COPP et puis après, de nouveau, on remettait en  
179 commun ce qui avait été débattu ou amené ou construit par la COPP. Et c'est vrai qu'ici, au niveau  
180 de l'équipe, l'équipe est au clair, du moins au courant des 3 objectifs. On a 3 objectifs fixés dans  
181 l'école et tout le monde à un moment donné, et même à plusieurs moments du processus, tout le  
182 monde, chacune a travaillé pour l'objectif.

183 Voilà, et puis bah, cette ligne du temps, cette chronologie, elle a été... On a dû la remanier quand  
184 même à plusieurs reprises. Et ici cette année scolaire-ci, on a du revoir des actions, des grandes

185 actions parce que les nécessités de terrain, ce sont l'après COVID etc. Tout ce qui est le bien être, on  
186 a dû le mettre alors que normalement nous devons y arriver un peu plus tard dans le processus des  
187 6 années. On est donc en plein dedans cette année. Si cette année scolaire, on a beaucoup avancé à  
188 ce niveau-là.

189

190 Quel est ton rôle à toi ?

191

192 Un rôle de rassembleur, d'être le plus précis possible et être là pour être un peu moteur aussi, pour  
193 avancer dans le processus. Et ça, c'était un peu lourd pour l'équipe aussi, qui avait envie  
194 directement d'entrer dans les actions et d'être dans le concret. Cette étape de réflexion aussi est  
195 importante, un rôle aussi de garant, de ne pas aller trop vite dans le processus et de garder du sens.  
196 Par exemple, les arbres, pourquoi prendre le temps de les faire ? Parce que c'était une étape  
197 importante. Ça a été long, on a pris le temps de le faire, mais c'était porteur après. Parce que ça  
198 nous a amené énormément d'informations et ça nous a aidé pour rédiger, préciser les objectifs.

199

200 OK. Pourrais-tu identifier un moment où tu as été rassembleur comme tu l'as dit ?

201

202 Les discussions pendant les arbres...

203

204 OK. Est-ce que tu peux essayer de faire vraiment remonter ce moment bien précis. Tu l'as ?

205

206 Oui.

207

208 Où est ce que vous êtes là à ce moment-là ?

209

210 Local 5/6. Ouais Ouais Ouais.

211

212 Tu vois le matériel que tu as avec toi ?

213

214 Oui, les affiches, les couleurs pour marquer les éléments.

215

216 Comment as-tu été rassembleuse à ce moment-là ? Qu'est-ce qui se passe concrètement ?

217

218 Mais c'est un moment où chacun, par rapport à son rôle d'enseignant de manière individuelle, sans  
219 aucun jugement de valeur mais chacun par rapport à son rôle, à son métier, dépose ce en quoi il  
220 croit, sa façon de voir les choses. Et être rassemblant dans le concept d'évaluation. Ben oui, moi j'ai  
221 la titulaire de 5/6 qui tout de suite c'est B. Et donc là, à ce moment-là, chacun est en train de dire  
222 ses représentations sur l'évaluation. Oui, et chacun vient avec sa personnalité dans son métier, avec  
223 son public, donc là, la représentation de l'évaluation, l'objectif de l'évaluation en maternelle dès 2  
224 ans et demi n'est pas la même que celle de la titulaire. Là, du coup, c'est une discussion... On est  
225 toutes ensemble. On est en cercle. On est toutes ensemble, donc toute l'équipe est présente et  
226 dans le cercle si tu veux... les équipes qui ont travaillé ensemble et qui ont déjà eu une réflexion  
227 entre elles étaient regroupées. Et donc chacune présente au reste de l'équipe son travail.

228

229 Qu'est-ce que toi tu fais toi à ce moment-là ?

230

231 Mais c'est d'abord de permettre à chacun, enfin, de permettre à chaque équipe de déposer. Que  
232 chacun s'y retrouve aussi, c'est leur manière de voir le concept d'évaluation par exemple, et c'est  
233 ensuite, ensemble d'essayer de se construire un concept d'équipe aussi.

234

235 OK. Comment tu fais ça ?

236

237 La discussion ! Qui est déjà revenue plusieurs fois et qui, à mon avis, est en train d'évoluer, c'est que,  
238 dans l'école ici, la titulaire de 5/6 a le poids vraiment sur les épaules de la réussite du CEB. Et en fait,  
239 c'est vrai qu'avec les discussions, on s'est rendu compte que c'est ce qui était réalisé en maternelle.  
240 On s'en est rendu compte dans les activités aussi comme le Moyen Âge, au travers des châteaux, des  
241 chevaliers, enfin, des châteaux forts... Tu vois par des petits éléments, les thèmes des sujets  
242 concrets... Je m'y perds un peu dans... Repose-moi ta question.

243

244 Que fais-tu dans ce moment-là ?

245

246 Alors, j'écoute. J'écoute. Oui ! et je fais en sorte de préparer tout le monde à cette  
247 contractualisation avec le DCO. C'est très bien passé aussi parce que l'équipe, donc dans l'équipe, il  
248 y a eu des membres de l'équipe qui étaient présentes. Les enseignantes qui étaient présentes ont  
249 conclu un peu ce moment-là que l'importance de ce plan, ce contrat d'objectif, il est porté aussi par  
250 l'équipe. Il est pas porté uniquement par la direction... Il est peut-être plus porté par l'équipe à  
251 certains moments que par la direction. Mais c'est ça qui fait aussi que la dynamique d'équipe et que  
252 le travail collaboratif prend aussi... Donc c'est une négociation qui s'est faite avec vraiment les  
253 membres de l'équipe. Il y avait 3 objectifs et 3 enseignantes qui chacune ont présenté un des  
254 objectifs.

255

256 OK. C'est devenu un contrat objectif, comment est-ce qu'il s'est mis en route ?



257

258 En Ben il s'est mis en route dès qu'on pouvait, quand on pouvait. Il s'est mis en route. La première  
259 conférence pédagogique avec Perrine Bigot en distanciel sur les aménagements raisonnables. On  
260 avait eu accès au niveau de l'équipe donc j'avais négocié pour qu'on puisse avoir accès directement  
261 au 2e module, c'est à dire vraiment le module sur les aménagements raisonnables et passer tout le  
262 cadre théorique, etc. Parce que ça, je l'avais déjà plus ou moins fait en équipe... Enfin, pas plus ou  
263 moins je l'avais fait en équipe, on était assez au clair à ce niveau-là et que l'équipe avait besoin de  
264 concret aussi et que la nécessité de terrain, il fallait qu'on avance. Donc voilà ces 2 journées là. Donc  
265 c'était un peu notre année 0 celle-là. Très simplement une personne en article 14 a été affectée ici  
266 et elle avait fait la formation par rapport à la gestion des émotions, etc. C'est une de nos actions. Et  
267 qu'on a reçu des heures COVID qu'on peut destiner soit à du pédagogique et ou de l'éducatif. On a  
268 fait le choix sur les 3 périodes qu'on a reçues pour le primaire. On en a pris 2 pour le pédagogique,  
269 plus à destination des grands et une au niveau éducatif qui a été gérée par cette personne en article  
270 14. Donc on a un peu profité aussi de ses aptitudes et de toute sa formation. En plus, nous, ici, on a  
271 dû dans l'équipe par rapport au pilote justement travailler le concept de pilotes gestionnaires d'une  
272 action et chef d'orchestre entre guillemets d'une action. Donc, au premier trimestre, c'était pas très  
273 clair chez nous. Donc on a avancé et on a démarré avec la gestion des émotions, avec des activités  
274 très concrètes basées sur un album et cette institutrice a réalisé les activités de 2 et demi à 12 ans  
275 dans toutes les classes. Vraiment, on fait ça de manière très chouette. Mi-octobre, on ne la voyait  
276 plus. Elle est en en congé maladie. Donc là, il a fallu un peu qu'on retombe un petit peu sur nos  
277 pattes parce que nous, on n'était pas formées. Et puis il fallait continuer le travail au niveau du  
278 quotidien. Dans nos classes, on permettait déjà de mettre des mots sur les émotions et d'entraîner  
279 le vocabulaire. Ce qui avait été mis en place via l'album et via Sofia et à un moment de l'année, on a  
280 dû se poser la question « Mais finalement, moi, je suis pilote de cette action-là, mais je dois faire  
281 quoi exactement ? ». Donc là, on a pris une concertation aussi et là, on a fait l'animation des mots  
282 en -eur... Donc on est parties là-dessus de nouveau, on a travaillé en sous équipe tout à fait  
283 hétérogène au niveau des cycles, et on a redéfini, on a cadré ce qu'était le rôle de pilote pour nous  
284 ici dans l'école. Puis, donc ici, cette année on a travaillé soit en concertation d'équipe toute  
285 ensemble.

286 Avec la titulaire des missions collectives, on a cette réflexion de fond de pouvoir se dire bon, voilà,  
287 on a notre contrat qui est là, on retourne dans les termes du contrat voir ce qu'on avait écrit 2 ans  
288 auparavant. Quels étaient les indicateurs et les indices, les valeurs cibles etc. Mon rôle, c'est refaire  
289 du lien et repartir de ce contrat. C'est une étape qui n'aurait pas eu lieu s'il n'y avait pas eu ce travail  
290 en mission collective, ce qui a permis de soulager l'équipe aussi. Du coup, on avait cette vision un  
291 peu plus « Hélicoptère » de voir là où on en est et où on veut aller et d'ajustements aussi, qui a été  
292 super importante cette année.

293

294 OK. Que fais-tu, toi, alors ?

295

296 Alors, à ce moment-là, il y a des moments où on travaille ensemble, en mission collective par  
297 exemple. Et puis il y a des moments où moi je peux la mettre au travail. Je dis voilà là, maintenant il  
298 faudrait. J'ai quand même cette vision encore un peu plus « Hélicoptère » de dire, voilà là,  
299 maintenant « On en est là, au niveau timing, on est peut-être un peu juste donc il faut voilà, et c'est  
300 peut-être plus là. Justement, le réajustement. Et alors de mettre quand j'en avais la possibilité, de

301 remettre les outils qui nous étaient proposés par tout ce qui est l'accompagnement, d'amener ça, en  
302 mission collective ou au sein de l'équipe. Je fais du lien, c'est faire du lien entre les actions qu'on est  
303 en train de mener et les objectifs qu'on s'est fixés et les stratégies qu'on s'était défini, et refaire du  
304 lien, à remettre du sens sur tout ça par exemple, réajuster aussi...

305

306 Tu penses à un exemple concret ?

307

308 Oui, on a travaillé la gestion des émotions, etc. Oui, mais pourquoi on le fait ? Parce qu'il y a un  
309 moment, l'équipe est dans la gestion des émotions, on est dans les petites dents, on est dans les  
310 marionnettes etc. On est dans le quotidien, on écoute les enfants, etc. Mais pourquoi on le fait ? On  
311 pourrait vite s'en écarter et donc vite s'écarter des objectifs qu'on s'était fixés avant. Donc, je vérifie  
312 si les actions qui sont menées à l'école sont toujours bien, en tout cas, je vérifie ou j'anticipe qu'elles  
313 soient toujours sur la bonne route... ou je réfléchis préalablement. Bon voilà, là on va travailler telles  
314 actions et voilà son lien avec l'objectif, pourquoi on va le faire... Et quand on est 2, on peut aussi  
315 avoir cette réflexion-là, de réajuster par exemple, de faire le point, de voir, on en est au niveau de la  
316 chronologie, au niveau du timing et aussi de se replonger dans les 60 pages du contrat et de  
317 réutiliser les termes, de repartir des termes du contrat précis.

318

319 T'es d'accord si on essaie aussi de creuser ce travail à 2 ?

320

321 Oui, oui.

322

323 Est-ce que tu vois la dernière fois où vous vous êtes vu à 2, c'était quand ?

324

325 Oui, oui, tout à fait. Oui, lundi passé.

326

327 Où est ce que ça se passe ?

328

329 Déjà, c'est dans le Bureau. Ici dans le Bureau quand on est à 2 en général, c'est ici, dans le Bureau ou  
330 on s'isole dans un local si besoin. Lundi passé, c'était dans le Bureau.

331

332 Comment se passe cette rencontre ?

333

334 Alors, je propose qu'on fasse le point des actions qui restent à mener avant le 30 juin. J'ai le  
335 roadbook avec moi. On a fait un road book format Word, tout ce qu'il y a de plus simple, donc  
336 chaque fois qu'on se voit en mission collective, on note ce qui est fait. Bon, ça c'est elle qui, c'est  
337 Céline, qui qui gère ça. Donc à ce moment-là, donc lundi passé, c'est le premier truc qu'on fait.

338 Bon, là on avance. On voit qu'il faut relancer une enquête sur le sens. OK c'est fait, on fait le point  
339 sur ce qu'il nous reste à faire et ce que nous allons faire à la prochaine concertation ? Alors ce  
340 moment-là dure 30 Min à peu près... On parle de 2,3 trucs qui n'ont rien à voir avec ça et on a un 2e  
341 objectif ce jour-là, c'est de préparer la présentation du travail de l'année au référent plan de pilotage  
342 du PO. Voilà, ça va assez vite. Ben écoute, c'est très simple, on prend le road-book, on dit Voilà, ça  
343 c'est fait, ça c'est pas fait donc on actualise le roadbook par rapport à la dernière concertation  
344 d'équipe et on sélectionne ce qui nous semble être important comme outil ou document à  
345 transmettre au référent PO pilotage, notamment le roadbook parce que lui, il n'y avait jamais eu  
346 accès. On fait aussi un genially de présentation qui sera destiné à différents publics, que ce soit les  
347 parents, que ce soit en Assemblée générale du PO, que ce soit au comité de parents... avec je  
348 trouve quelque chose de dynamique, d'animer les images, etc. Puis, on termine avec le planeur  
349 également parce que le Planeur, on l'a mis en place en cours de route cette année. Un outil planeur  
350 qui est un formidable outil... clair, concret. Tu vois où tu vas, et chaque pilote aussi ajuster quand il  
351 y a quelque chose de fait. Donc, voilà, on actualise le planeur.

352

353 (non retranscrits : merci et fin)

354

## 1 Entretien Maxime

2

3 (non retranscrits : cadre de sécurité et consignes)

4

5 La première fois que j'ai entendu parler du PPIL, j'étais encore enseignant au collège (caché). Donc  
6 ça a été présenté par le directeur de l'époque ; d'abord ce que c'était dans les grandes lignes, le plan  
7 de pilotage et ce que ça avait amené à nous faire faire pour l'ensemble des équipes et c'était  
8 quelque chose de totalement nouveau, ça va être imposé à l'ensemble des écoles... Puis, je suis  
9 devenu directeur à l'école (caché)... On était en vague 2, du coup, je commençais à zéro... et c'est à  
10 partir de ce moment que j'ai vraiment travaillé dessus...

11

12 Je me souviens que la première chose qu'on a fait, c'est d'expliquer dans les grandes lignes ce que  
13 c'était à l'équipe puis c'est de répondre au miroir.

14

15 Donc ça, c'est le préalable dans lequel tu arrives ici à l'école, maintenant on va, on va s'intéresser  
16 vraiment à toi en tant que directeur qui va animer l'élaboration si tu es d'accord. Et puis la mise en  
17 œuvre du plan de pilotage, ça te va ?

18

19 D'accord, OK

20

21 Donc tu arrives ici à l'école avec déjà ce bagage de on va dire de connaissances sur le plan de  
22 pilotage, quelle est ta première en tant que directeur qui concerne le plan de pilotage dans cette  
23 école ?

24

25 La toute première, c'est quand j'annonce aux enseignants qu'on va devoir travailler sur toute une  
26 série de documents pour nous permettre d'entrer dans la phase de construction du plan de  
27 pilotage. Et donc ça j'ai parlé de ce que les enseignants avaient déjà fait précédemment, c'est à dire  
28 répondre à l'enquête, faire un petit état des lieux de ce qui avait déjà été fait, ce qui  
29 allait devoir être fait en équipe avant de pouvoir construire le plan de pilotage. En fait, j'avais déjà  
30 fait un planning sur les années futures pendant lesquelles on va devoir travailler ensemble : le plan  
31 de pilotage donc, d'abord la lecture de nos indicateurs et de l'enquête, l'élaboration de nos  
32 problématiques et des actions, .et puis aussi sur le timing, la durée de travail.

33

34 Et quand est-ce que tu fais cette communication-là ?

35

36 A la toute première concertation. Septembre 2019. Début septembre parce qu'on avait eu, je me  
37 souviens très bien parce qu'entre la rentrée et cette fameuse première concertation, on avait déjà

38 eu une première rencontre avec les conseillers pédagogiques qui, comme on était tous concernés  
39 par l'élaboration du plan pilotage, nous avait déjà briefé. On avait fait un état des lieux. Vous avez  
40 apporté une série de documents et forcément d'informations sur la mise en œuvre et donc je  
41 m'étais basé là-dessus pour pouvoir annoncer à mon équipe aussi bien les différentes phases par  
42 lesquelles on allait passer pour pouvoir construire notre fameux projet. Ils avaient répondu à  
43 l'enquête miroir, ils avaient répondu aux 15 thématiques. Mais le travail avait été un peu, je vais pas  
44 dire bâclé mais était insuffisamment fouillé... Donc on s'est vite rendu compte que c'était pas  
45 complet et donc on a dû le refaire pour la suite de notre travail.

46

47 Que se passe-t-il alors à cette concertation ?

48

49 J'annonce qu'il est important qu'on puisse constituer une COPP au sein de l'équipe et donc très vite,  
50 j'ai eu des enseignants qui se sont portés candidats pour en faire partie. Je présente à l'équipe le  
51 mandat de cette COPP et qu'on va préparer les fameuses journées de formation en équipe. Après la  
52 concertation, on s'est réuni en COPP. On s'est rendu compte qu'on avait besoin de pas mal  
53 d'indicateurs pour travailler et ce quand on a regardé un petit peu les réponses qui se trouvaient  
54 dans les thématiques et même quand on a fait un rappel, un petit peu de ce qui s'était passé, les  
55 enseignants avaient eux-mêmes dit qu'ils avaient un peu « baqué » ce travail-là, et donc on s'est dit  
56 que voilà, on avait besoin de temps pour le faire... On a défini des temps en concertation de l'équipe  
57 pour pouvoir compléter les documents et pour pouvoir faire les choses correctement, pour que le  
58 plan de pilotage ne soit pas bâclé et que les enseignants comprennent vraiment bien la mesure de  
59 tous les indicateurs pour bien le construire. Bref, j'ai mis du sens et refais la planification avec eux.

60

61 OK, donc première réunion, tu remets du sens et de la planification, qu'est-ce qui arrive après cette  
62 réunion ?

63

64 C'est allé très vite. C'est la première journée pédagogique. On est début octobre, première journée  
65 pédagogique. Et là, il faut commencer à travailler sur les données que l'on a à disposition, donc sur  
66 les indicateurs, sur le miroir et sur les thématiques qu'on avait déjà pu retravailler en COPP pour  
67 compléter les thématiques et donc début octobre, quand on fait cette première journée  
68 pédagogique, on a déjà tout le matériel pour pouvoir travailler.

69

70 OK. Où se déroule cette journée ?

71

72 Ici, toutes les réunions se passent dans le local de réunion. On est toute l'équipe au complet. Et  
73 donc, tous les documents enfin, voilà l'accès aux documents est préparé pour que chaque  
74 enseignant ait un miroir.

75

76 Qui anime cette journée ?

77

78 C'est moi qui anime. Ben je me suis basé forcément sur le travail qu'on avait préparé avec les  
79 conseillers pédagogiques. J'ai choisi les documents qui étaient proposés... (silence) Je commence  
80 par un brise-glace parce que la mise en route a été difficile. Je me suis dit que c'était important de  
81 pouvoir recentrer, planifier, expliquer, ... pour essayer d'alimenter le plus de sécurité possible  
82 autour de la construction et donc j'ai voulu, dans la première partie de l'animation, bien baliser le  
83 travail qui va devoir être fait et pour mettre le plus de sécurité possible pour les enseignants qui se  
84 sentaient un peu en difficulté... Puis, je rappelle les balises pour une bonne communication,  
85 rappeler le fait que tout avis est bon à prendre et est à respecter. Même si voilà, on ne le partage  
86 pas. Voilà, c'est des choses tout à fait simples... Il n'y a pas de réactions de l'équipe... ça m'a surpris  
87 mais ça a été validé comme ça... C'est que ça parlait à tout le monde...

88

89 OK, qu'est-ce qui se passe après ?

90

91 Ben, j'ai envie de parler des autres journées... On arrive très vite dans les 2 journées pédagogiques  
92 suivantes... (silence)

93

94 Et entre ces 2 journées, si on essaie de faire une loupe pour voir ce qui se passe entre les 2 journées  
95 pédagogiques ?

96

97 Entre les 2 journées pédagogiques, de mon côté, je rassemble tout le travail qui a été fourni par  
98 l'équipe. Avec la COPP, on essaie de synthétiser tout ce qui a pu ressortir comme travail, comme  
99 idées déjà pour préparer les journées pédagogiques suivantes. Alors, il y a le travail avec la COPP,  
100 mais aussi le travail avec les conseillers pédagogiques qui m'amènent quelque part à un cadre qui  
101 me permet de préparer le travail qui suit. Ça me sert aussi, donc tout est toujours en relation. Il y a  
102 la synthèse qui a été faite avec la COPP que j'apporte après auprès des CSA. Avec eux, on prépare  
103 les journées suivantes, en centrant les objectifs qui seront à atteindre. Et pour atteindre ces objectifs  
104 et préparer les journées pédagogiques, il y a tout le côté préparation avec la COPP, préparer le  
105 travail en équipe. Il y avait la préparation, on allait vers les arbres à Pourquoi et donc il fallait  
106 identifier les personnes dans la COPP qui allaient pouvoir animer ces moments-là et donc voilà avant  
107 ces 2 journées pédagogiques, tout le travail préparatoire aussi bien pour moi avec les CSA, mais aussi  
108 avec les personnes de la COPP qui ont pris en charge les différents groupes.

109

110 Tu cites souvent la COPP, comment est-ce que ça s'est défini ce travail-là ? Comment est-ce que ça  
111 s'est mis en place ?

112

113 Je t'ai expliqué que lors de la première concertation où j'ai pu expliquer les tenants et aboutissants  
114 du plan pilotage, j'avais proposé à tous les enseignants d'entrer dans la COPP en essayant d'avoir  
115 une présentation la plus complète possible avec des enseignants de chacun des cycles maternelles  
116 primaires, mais aussi essayer d'avoir des enseignants des 2 implantations. Après il y a eu beaucoup  
117 de propositions des enseignants, il manquait peut être un ou 2 postes représentatifs... notamment

118 dans le cycle 3 donc j'ai refait un appel et on a trouvé une personne qui est venue consolider  
119 l'équipe et on se rencontrait juste après la concertation pour préparer la suivante et une ou 2 fois  
120 avant de préparer la journée pédagogique. Donc ça représente en moyenne une fois tous les 15  
121 jours sur un temps de midi, on se rencontrait et on faisait des avancées et en même temps, on avait  
122 aussi 2 périodes de mission collective et l'enseignante qui était dans cette heure-là m'accompagnait  
123 aussi pour faire le lien entre l'équipe, la COPP et le travail aussi. Voilà.

124

125 OK. On est à la journée 2 du coup. Comment ça se passe ?

126

127 Journée 2. Ça se passe au même endroit que les autres, c'est toujours au même endroit. Pour  
128 commencer la journée, je commence, encore, par une mise en route, un brise-glace pour mettre une  
129 ambiance sereine. Le jeu des cartes que j'ai ici, c'est dixit. Simplement, chacun des participants a  
130 l'occasion de choisir une carte et de dire comment il se sent par rapport à ce qui est prévu. Parce  
131 qu'avant chaque journée pédagogique, dans les jours qui précèdent, y a un petit ordre du jour et  
132 donc les enseignants savent ce qu'ils vont devoir faire. Alors, c'est vrai qu'ils ne savent pas tout-à-  
133 fait le contenu mais néanmoins, ils voient qu'ils vont travailler à des moments en équipe, qu'à des  
134 moments, il va y avoir des moments de mise en commun. Et donc, ils savent plus ou moins comment  
135 on va s'échelonner et comment va se dérouler la journée. Donc on fait ce fameux brise-glace pour se  
136 mettre en route... Puis, je leur présente le travail des arbres à pourquoi... Les enseignants sont  
137 séparés en différents groupes. Ils vont devoir faire 2,3 arbres sur la journée... ça se passe bien. À  
138 force de gratter au niveau des arbres, parfois, certains groupes sont frustrés au niveau du timing  
139 parce qu'ils pensaient pouvoir encore aller plus loin dans un sens comme dans l'autre. À un moment  
140 donné, il y a le cadre qui fait qu'il faut qu'on puisse s'arrêter...

141 Entre la journée 2 et 3, il y avait très peu de temps. On fait un travail avec la COPP, mais très court  
142 sur la prépa de la journée 3. Et donc, cette journée 3, c'est la poursuite du travail, après avoir fait les  
143 arbres à pourquoi, on doit faire le choix de problématiques à travailler. Plusieurs problématiques  
144 sont ressorties, 5 ou 6... LE début de la journée, c'est donc le moment du choix. Les enseignants  
145 doivent prendre position sur les problématiques qu'on allait vraiment travailler. On fait un vote.  
146 Chacun a pu se prononcer et forcément en fonction des votes qui sont revenus, on en a pointé 3. Il y  
147 a eu des réactions parce que pour certains, choisir, c'est renoncer. Alors forcément, certains  
148 comprennent très bien la phrase et d'autres ont toujours besoin d'un peu plus la comprendre pour  
149 qu'on puisse travailler et donner certaines mesures. Il faut se concentrer sur 3 ou 4 problématiques  
150 maximum pour que ça reste possible à faire... et donc pour certains le fait de faire des choix, c'est  
151 renoncer et renoncer à peut-être des problématiques qui ne sont pas pour l'ensemble de l'équipe et  
152 donc certains sont sortis frustrés que leur choix n'ait pas été conservé, gardé.

153

154 Tu te souviens comment t'as géré ça ?

155

156 Oui, sur le fait que même si contractuellement on allait choisir 3 problématiques, ça ne voulait pas  
157 dire que d'autres sujets brûlants pour nous ne pouvaient pas être traités pendant les 6 ans qui  
158 allaient venir. Mais à ce moment-là, l'important est de se demander si on pourra le traiter en  
159 équipe, si au niveau du timing ce sera possible ou pas... Mais c'est pas parce qu'on fait le choix de  
160 d'aller pour le contrat d'objectif sur 3 problématiques que les autres qui nous tiennent à cœur, on

161 doit les jeter à la poubelle. Vous pouvez simplement dire on le fera hors cadre. Tu laisses une porte  
162 ouverte.

163

164 OK, donc les problématiques sont choisies, qu'est-ce que vous faites ensuite ?

165

166 Après, on doit commencer à travailler sur les actions qu'on va mettre en œuvre pour pouvoir  
167 atteindre nos objectifs qui est d'améliorer les problématiques qu'on a soulevées pour notre école.  
168 Comment on pourrait améliorer la situation des élèves dans notre école. Ça discute... Je suis les  
169 propositions qui avaient été faites par les conseillers pédagogiques, donc les outils qui avaient été  
170 proposés à l'époque ; je m'en suis servi pour organiser mes journées. Le vote était effectué et on a  
171 sorti les 3 problématiques choisies par l'école à ce moment-là...

172

173 OK, est-ce que tu vois où elles sont écrites ?

174

175 Elles sont écrites... sur mon PowerPoint... Sur les 7 qui restaient en course pour le choix final, j'ai  
176 effacé les 4 qui ont été mises de côté, on est parti dîner avec les 3 problématiques qu'on allait  
177 travailler sur le Plan de pilotage.

178

179 OK et donc après le dîner, essaye de te remémorer quand vous revenez dans la salle. Qu'est-ce qui  
180 se passe alors ?

181

182 Mais quand on revient dans la salle, donc ces 3 problématiques, elles sont écrites. Et puis là, on  
183 entame la phase suivante. À partir de ces 3 problématiques, il faut dégager des pistes pour viser une  
184 amélioration des problèmes qui ont été dégagés... Chacun travaille en équipe, en petites cellules  
185 avec un document sur lequel elle devait inscrire des pistes d'actions possibles.

186

187 OK. Qu'est-ce qui se passe après cette journée ?

188

189 Après cette journée 3, il y a pas mal d'informations à récolter de la part de la COPP parce que c'est la  
190 COPP qui récolte le contenu du travail des différentes équipes sur l'après-midi. On a rassemblé les  
191 différents tableaux et essayé déjà de voir quelles sont les pistes avancées qui seraient communes  
192 aux différents groupes ? Et donc on, la COPP et moi, a déjà fait ce premier travail de mise en  
193 commun de tout ce qui avait été fait. Le but, c'était de se dire, comme on avait plus de journée  
194 pédagogique, pour la prochaine concertation de l'équipe, on revient avec les 3 problématiques qui  
195 ont été choisies et dans ces 3 problématiques, le travail des différentes cellules. En remettant en  
196 commun il y a déjà des choses qui reviennent dans les différentes équipes. Et donc c'était déjà un  
197 bon levier pour se dire que l'équipe est déjà assez claire et assez d'accord pour se dire que ça, ce  
198 serait une piste d'action concrète pour avancer dans notre conception du plan pilotage.



199 OK, et donc vous arrivez avec ce document là à la concertation suivante ? Comment le présentez  
200 vous ?

201

202 On présente le document à toute l'équipe. On avait telle problématique, voici une piste d'action qui  
203 a été proposée par l'ensemble des groupes. Voilà et donc très clairement, les enseignants peuvent  
204 voir que sur un certain nombre d'actions, ils sont déjà d'accord et donc celles-là on peut déjà les  
205 conserver. On les peaufinera pour l'écriture et pour la définition de l'action au niveau concret mais  
206 au niveau de l'idée, c'est déjà quelque chose qui rassemble. Puis, on a ressorti ce que la COPP et la  
207 direction avaient écrit sur les différentes propositions qui ont été proposées seulement dans certains  
208 groupes pour les proposer à l'ensemble de l'équipe. Voici ce qui a été proposé, quelles sont celles  
209 qui, selon vous, mériteraient d'être creusées dans notre de pilotage et on a fonctionné encore une  
210 fois par vote et par choix. OK celle qui était plébiscitée par l'ensemble de l'équipe, en tout cas par la  
211 majorité, on les a conservées et puis on les a retravaillées encore après en COPP. Si je schématise un  
212 peu mon fonctionnement, alors c'est on va dire invention d'idées mais pas invention, création  
213 d'idées ou en tout cas réflexion sur des idées en grands groupes puis travail préparatoire et de  
214 synthèse en COPP avec moi pour faire valider en grand groupe. Après, c'est chaque fois ça le  
215 schéma... Mais il y a aussi 10 micro cellules qui travaillent sur un objectif. Ensuite, avec la COPP, on  
216 travaille sur une mise en commun de toutes les idées qui ont été créées. On essaye de relier les  
217 idées qui sont semblables pour ensuite présenter au grand groupe pour valider où et ensuite pour  
218 susciter de nouvelles réflexions.

219

220 OK. On passe à la suite si tu veux bien, donc les idées sont validées par l'équipe. Qu'est-ce que vous  
221 faites de toutes ces idées ?

222

223 Alors, on a validé les 3 objectifs, on a validé les actions qu'on voulait mettre en œuvre. Et puis il faut  
224 passer avec la COPP à la phase d'écriture, parce que ce sont des phrases et des actions qu'il faut  
225 rendre un peu smart comme vous nous aviez expliqué. Donc il y a toute une phase de réécriture et  
226 après, en parallèle avec cette phase de réécriture, il y a aussi toute la partie chiffrée parce que il n'y  
227 a pas que des phrases, il y a aussi des chiffres dans le plan de pilotage et donc il fallait aussi qu'on  
228 puisse regarder par ses actions, quelle est l'évolution chiffrée qu'on va pouvoir se fixer comme  
229 objectif ? Et donc ça, je l'ai fait avec la COPP. On a d'abord travaillé en COPP et moi en parallèle  
230 avec le travail qui était fourni en groupe COPP, je revenais vers les conseillers pédagogiques pour  
231 voir si ça avait du sens et que c'était lisible et une fois que c'était retravaillé, que les conseillers  
232 pédagogiques trouvaient que ce qui était proposé avait du sens, on revenait vers l'équipe pour  
233 validation. Cette partie-là a été peut-être le moment le plus sensible parce que la partie chiffrée  
234 était celle qui faisait le plus peur à l'équipe dans le sens : on annonce telle évolution, mais si on  
235 n'arrive pas, que va-t-il se passer pour nous. Donc il a fallu que je rassure, que je réexplique  
236 qu'effectivement, il y a une partie chiffrée parce qu'on ne peut pas ne pas l'évoquer, mais on n'a pas  
237 de garantie sur les résultats qu'on va obtenir... La seule garantie que l'on a, c'est sur la qualité du  
238 travail que l'on va mettre en œuvre. Si le travail que l'on va mettre en œuvre est de qualité, la  
239 personne qui vérifie notre plan pilotage ne pourra pas dire qu'on n'a pas mis l'investissement et  
240 qu'on n'a pas mis l'énergie qu'il fallait. On travaille sur l'humain pas sur une machine... donc les  
241 enfants ! Ce que nous ont apporté ces fameux résultats dans les indicateurs que l'on a vu, les  
242 parents qui ont répondu aux enquêtes ne seront sans doute pas les mêmes que ceux qu'on qui nous

243 donneront des résultats quand on va vérifier l'avancée de notre PPIL. Donc ça, par contre, pour  
244 rendre efficiente notre école avec de nouvelles pratiques qui semblent plus centrées sur les enfants  
245 que l'on a chez nous, on pourra le mesurer par des indicateurs que nous aurons fixés !

246

247 OK. Comment tu fais passer alors ce message-là ?

248

249 Comme je l'ai dit ! Donc, de bien rassurer mon équipe sur le fait que si on s'investit de manière  
250 intelligente et correcte et de manière professionnelle, la justification si les résultats ne sont pas  
251 atteints sera très facile à prouver. Une des réactions alors, c'est que la majorité des enseignants est  
252 rassurée sur le fait que si on fait bien le job, on nous embêtera pas.

253

254 Quels indices as-tu perçus alors, pour dire qu'ils sont rassurés ?

255

256 Et bien, parce que ceux qui étaient inquiets sur le fait qu'on nous ment, que c'est toujours la même  
257 rengaine, on nous en demande toujours plus et là, maintenant, on nous demande des résultats...  
258 Alors, comme je viens de l'expliquer, on ne peut pas garantir que les outils que l'on donne vont  
259 permettre à tous les enfants d'atteindre des résultats qui sont notés dans notre plan de pilotage. Ça,  
260 c'est quelque chose qu'on te dit en concertation. Je vois très bien qui me dit ça... Je comprends tout  
261 à fait la crainte parce qu'on parle avec des objectifs chiffrés, mais on est toujours dans une  
262 dynamique comme les échanges qu'on avait eus avec le DCO et aussi avec le Conseiller  
263 pédagogique... C'est plutôt la dynamique d'école qui va être évaluée, c'est pas forcément la  
264 dynamique chiffrée. Si on ne fait rien et qu'on bâcle effectivement, ce sont les résultats chiffrés qui  
265 vont bien permettre aux gens qui vérifient de dire « Ben les gars, ça, vous n'avez pas fait ce que vous  
266 deviez par contre, si on fait vraiment bien le job, on met en réflexion des équipes et qu'on on avance  
267 dans nos projets, on ne pourra pas nous dire qu'on n'a rien fait, on pourra simplement nous dire que  
268 peut-être que ce qu'on a développé comme projet, c'était peut-être pas ceux qu'il fallait  
269 maintenant... Mais dire qu'on n'a pas bougé, on ne pourra pas dire ça...

270

271 Et qu'est-ce qu'elle te répond alors la personne je quand tu la rassures ?

272

273 Ce n'est pas que la rassurer... C'est aussi la poser devant le fait qu'on n'a pas le choix. C'est la cadrer  
274 sur le fait que même si on n'est pas d'accord, même si on a des craintes, on doit y aller, on doit  
275 monter dans le bateau et on doit aller jusqu'au bout.

276

277 Et quelle est ton intention principale alors, à ce moment-là ?

278

279 C'est les 2. D'abord, je dis qu'on n'a pas le choix et d'un autre côté on doit la rassurer. Ici, on va se  
280 mettre en danger parce qu'on sait pas ce que c'est... Non, je l'ai encore fait ici dernièrement, quand  
281 on demande à nos enfants d'apprendre, on les met perpétuellement en danger et on a du mal à

282 accepter que les enfants ne se mettent pas en danger. Alors nous, si on veut être cohérent, il faut  
283 aussi qu'on accepte de se dire, à un moment donné, faut qu'on se lance !

284

285 Et donc que te répond-t-elle ?

286

287 Elle me répond OK, on verra. On espère que vous avez raison. C'est pour ça que j'en ai profité  
288 plusieurs fois d'essayer d'avoir des échanges avec notre DCO, qu'elle puisse aussi, à un moment  
289 donné, faire un passage devant toute l'équipe pour leur dire que c'est un travail collaboratif. Ce  
290 n'est pas un travail de production comme dans une usine, il faut absolument arriver à une  
291 production chiffrée, sinon on est en difficulté. Que voilà, on ne perd pas des subventions, on est pas  
292 dans ce domaine-là, mais on est plutôt dans le domaine de se dire on part sur des projets pour faire  
293 avancer notre établissement. Et elle l'a fait. Elle est venue. Elle a félicité l'équipe pour le travail  
294 accompli...

295 OK. Que s'est-il passé ensuite ?

296

297 Voilà donc nous, on avait déjà, on était pratiquement prêt, on était plus que dans l'écriture quand le  
298 COVID a commencé. On avait quasiment tout fait en équipe, on était vraiment dans la phase  
299 d'écriture avec la COPP et moi... DU coup, j'ai continué à écrire et donc il était prêt à être envoyé à  
300 la DCO. Puis bah ça a traîné parce que avec le temps COVID on s'est retrouvé sur l'année scolaire  
301 suivante et là donc une fois qu'on a pu envoyer à la DCO on l'a fait. Il n'a pas été accepté du premier  
302 coup donc quand on est revenu dans l'année scolaire suivante, la première rencontre de l'équipe  
303 avec le plan de pilotage, c'est pour annoncer que le travail qu'on avait fait l'année passée,  
304 finalement, il était pas suffisant. Ça a été pas trop bien perçu parce que pour eux, voilà, c'était  
305 emballé. On était prêt, donc voilà, il a fallu remettre la machine en route. J'ai rencontré plusieurs  
306 fois aussi la DCO, les conseillers pour cadrer le plus possible le travail qui nous restait à faire. Donc  
307 toutes les pistes qui avaient été des recommandations et les pistes d'objectifs qui avaient été fixées  
308 par la DCO. On les a toutes retravaillées en équipe, mais ça a été très rapide parce que c'était  
309 vraiment que des petits points d'ajustement. Comme j'avais bien balisé avec la COPP et les CSA,  
310 quand on a dû le retravailler, ça a été très court et donc très vite, en une concertation d'équipe et  
311 demie, je pense que voilà, c'était fait. On a pu réécrire dans la plateforme ce qui manquait, on avait  
312 refixé les différents boulons et quand on a représenté à la DCO, ça a été emballé tout de suite quoi.  
313 Et c'est pour ça que j'en ai profité de faire venir Madame Pineux, pour qu'elle puisse faire un retour  
314 à l'équipe qui, elle, a fait un retour très positif et je pense que là voilà, ça a été un bon levier aussi  
315 pour les enseignants. Elle les a rassurés sur le fait qu'elle serait dispo, qu'elle était vraiment très  
316 contente et impressionnée par la capacité de réaction de l'équipe par rapport à ce qui avait été dit.  
317 Il y a eu un échange. Les enseignants ont pu mettre un visage sur qui était le DCO. C'était un côté  
318 positif et donc comme on avait décidé que l'année une débiterait en 2021, 22, il nous restait 4,5  
319 mois. On avait dit, on va déjà commencer, se mettre en route...

320

321

322 Es-tu d'accord qu'on revienne sur cette rencontre et ce qu'il s'y est passé ? Comment est-ce qu'elle  
323 s'est déroulée cette rencontre ?

324

325 On est dans la salle de réunion, comme d'habitude, on est assis en rectangle. Je suis à côté de  
326 Madame Pineux mais je ne voulais pas qu'on soit face à face avec les enseignants... On forme donc  
327 un rectangle... J'ai pris la parole en premier. Je réexplique que, comme je l'avais proposé aussi bien  
328 aux enseignants que à la DCO, on trouvait important qu'elle puisse rencontrer l'équipe et de voilà de  
329 faire un petit message puisque sur les 6 prochaines années, c'était avec elle qu'on allait travailler.  
330 C'est quelque part, c'est le travail de collaboration commencé avec elle et c'est important de savoir  
331 de savoir qui était qui et de parler ensemble. Elle était tout à fait preneuse. Elle me l'avait dit quand  
332 on s'était rencontré pour les recommandations. Quand elle a vu la manière dont on travaillait, en  
333 collaboration, parce que quand on fait des avancées, on lui renvoyait par Mail, répondeur, on a  
334 vraiment fait en fonction des retours qu'on avait de l'équipe et d'elle, elle trouvait tout à fait normal  
335 aussi qu'elle puisse se présenter puisqu'il y avait une communication qui était faite mais sans avoir  
336 vu le visage...

337

338 OK, donc tu prends la parole en premier, tu la présentes à l'équipe ? Oui et puis ?

339

340 Et puis je la laisse faire.

341

342 OK, donc c'est elle qui prend la parole, tu te souviens ce qu'elle dit ?

343

344 Elle se présente, oui. Je me souviens de ce qu'elle raconte tout à fait. La première chose c'est  
345 qu'elle se présente, elle, elle raconte un petit peu son job. Elle insiste bien sur le fait qu'elle vient,  
346 qu'elle n'est pas là pour mettre les écoles en difficulté, ni pour inspecter, mais c'est vraiment un  
347 partenaire de travail qui va superviser et donner son avis, évaluer ce qu'on fait. Et elle a vraiment  
348 bien insisté sur son impression extrêmement positive du travail qui avait été effectué par l'équipe  
349 parce que pour elle, la réaction par rapport à la, aux recommandations était vraiment, impeccable,  
350 même impressionnée sur le fait que ça a été super, que l'équipe avait pris la balle au bond, qu'elle  
351 avait plongé dans les espaces qu'elle avait proposés. Elle était super contente. Il n'y a pas eu de  
352 question des enseignants ou de retour... ça a été un peu un monologue pendant 1/4 d'heure. Elle a  
353 dit qu'elle reviendrait, qu'elle était disponible pour l'équipe, qu'il fallait surtout pas hésiter, qu'elle  
354 savait que c'était un projet ambitieux mais que vu le travail qui avait été effectué en équipe pour le  
355 contractualiser, qu'elle pensait qu'on avait toutes les armes pour pouvoir atteindre les objectifs  
356 qu'on avait fixés.

357 Une fois qu'elle est partie, une enseignante a pris la parole que c'est encore un truc supplémentaire  
358 mais que c'était la première fois qu'elle avait quelqu'un de l'administration qui venait se présenter et  
359 féliciter l'équipe parce que ici, c'est une équipe qui dit souvent qu'elle avait rarement été félicitée  
360 pour le travail qu'elle réalise. Et donc voilà, ça lui. Ils ont apprécié. Notamment ceux qui sont  
361 toujours un peu contre les révolutions, les nouveaux chantiers qu'on peut mettre en œuvre, ceux qui  
362 sont des freins... Notamment un bien affirmé, cette fois-ci, il était impressionné qu'il y ait quelqu'un  
363 qui ait pris la peine de venir pour se présenter et encourager.

364

365 Qu'est-ce que tu leur dis, toi, alors à ce moment-là ?

366

367 Mais je leur ai dit que c'est tout à fait normal, que le retour est positif puisque selon moi et je le  
368 redis après chaque journée pédagogique, le travail qui avait été effectué était de bonnes factures,  
369 que c'est un travail de réflexion, que donc il n'y a pas de mauvaise ou bonne réponses. Il y a juste le  
370 fait que on doit se prononcer sur des idées, sur des chemins à prendre mais une fois qu'on s'est  
371 prononcé, il faut y aller à fond et jusqu'ici, l'équipe le fait donc, je n'hésite pas à chaque fois à le dire  
372 que quand on s'envoie des grandes idées, des grands projets, il faut aussi pouvoir accepter que à des  
373 moments, ça ne fonctionne pas et c'est pas parce que ça ne fonctionne pas qu'il faut abandonner.

374

375 OK. Après cette rencontre et la contractualisation de votre plan, que s'est-il passé ?

376

377 On est en plein COVID là... Donc, on a reporté, on a fait ce qu'on a pu, en visio... mais on a déjà  
378 commencé quelques actions... Finalement, ça nous a permis de faire ça dans l'ordre, de constituer  
379 les équipes actions et de démarrer tout doucement lors des dernières concertations de l'année 2020  
380 21.

381 La première fois qu'on a pu se réunir de l'année scolaire passée donc, à partir du moment où on a pu  
382 se réunir physiquement, comme j'avais annoncé qu'on allait faire un retour sur le contrat d'objectif,  
383 c'était bien de faire un état des lieux de ce qui avait été décidé parce que ça faisait déjà un petit  
384 moment... Donc faire un rappel de nos 3 grands objectifs, de remettre devant les yeux des  
385 enseignants le planning qu'on s'était fixé et puis ensuite, de bien cibler l'année une qui allait  
386 commencer officiellement en septembre 2021, mais qu'on allait déjà entamé maintenant... Et donc,  
387 après avoir bien explicité chacune des actions de l'année une en citant les pilotes qui s'étaient  
388 présentés pour piloter ces actions, il a fallu refaire une constitution d'équipe puisque il a fallu les  
389 constituer plus vite. On a fait ça lors de cette concertation où chacun a pu se placer selon son envie.  
390 Après, selon son envie, j'avais quand même essayé de recadrer en se disant, l'important, c'est quand  
391 même d'essayer d'avoir une représentation la plus cohérente possible donc tous les maternelles ne  
392 sont pas dans les mêmes actions, tous les primaires de l'autre, même chose, qu'on ait une  
393 représentation avec chacune des implantations quand c'était possible, avec au moins une personne  
394 de chacun des cycles. Et voilà, ça, c'est fait de manière plus ou moins naturelle. Il y a des  
395 enseignants qui n'étaient pas présents à ce moment-là et bien ceux-là, je les ai placés là où ça  
396 manquait au niveau représentation et une fois que les groupes ont été conçus, la concertation  
397 suivante, ça a été le démarrage de chacune des actions et donc ils ont reçu leur farde avec l'intitulé  
398 de l'action qui était bien noté, les PV de réunion. Voilà donc le côté administratif était déjà prêt en  
399 amont et ils ont commencé à retravailler.

400

401 C'est ça les fardes ? (il montre les fardes sur l'armoire) Comment est-ce que vous avez décidé alors la  
402 structure de ces fardes là ?

403

404 Je suis quelqu'un qui aime bien tout ce qui peut être conservé, qui est administrativement en ordre,  
405 que ce soit visible et qui peut être consulté quand on le souhaite, et donc j'avais entendu que dans  
406 d'autres écoles, ça fonctionnait plus ou moins de la même manière. Donc, avec ma déléguée aux

407 missions collectives, on avait dit qu'une fois qu'on arriverait au démarrage des actions, on va prévoir  
408 une farde pour chacune des actions, avec à l'intérieur, les documents qui vont accompagner l'action  
409 durant tout son développement. Il y a donc le côté purement administratif, c'est à dire la fiche qui  
410 est encodée dans la plateforme, des feuilles avec des PV de réunions, avec les objectifs à atteindre,  
411 voilà les 6, avec des intercalaires, s'il y a des personnes de contact, il y a des personnes extérieures, il  
412 y a des instructions suivies. Voilà, tout peut être conservé et puis consulté.

413

414 Qui remplit ces fardes alors ?

415

416 C'est le pilote avec son équipe et donc le pilote, lui ne fait pas tout et donc dans chacune des  
417 équipes, il y a un secrétaire qu'ils ont désigné entre eux et qui prend note à chacune des réunions.  
418 Les fardes sont dans mon bureau, accessibles quand les personnes en ont besoin... On les a mises ici  
419 dans mon bureau parce que on avait pas d'autres endroits... C'est un lieu central finalement... Les  
420 pilotes viennent les chercher. Donc les actions se travaillent pas qu'en concertation de l'équipe mais  
421 aussi en dehors, lors de concertations, on va pendant le temps de midi et donc le pilote ou  
422 quelqu'un d'autre vient chercher la farde parce qu'ils en ont besoin pour continuer à travailler.

423

424 Et donc qu'est-ce qu'il y a alors dans ces fardes. On peut en prendre une ?

425

426 Oui, oui. Tu fais bien de l'ouvrir parce que tu vois, avant de commencer à travailler dans chacun des  
427 groupes, il y a ce fameux poste de pilote qui est prépondérant. Ça fait un peu peur dans les 2 sens  
428 un parce c'est un rôle important et donc celui qui l'occupe c'est la charge qui peut faire un peu peur  
429 et d'un autre côté pour certains collègues c'était mais attention le pilote, il va être quoi lui ? Il va être  
430 le tyran ou le roi qui va donner des ordres et qui va décider de tout. Donc voilà, ça faisait un peu  
431 peur. Avec les CSA, il y avait une proposition aussi qui était de faire une charte pour cadrer et  
432 rassurer. Et bien, la Charte a été conçue avec l'ensemble de l'équipe. On a toujours fonctionné de la  
433 même manière en micro cellules... Ils ont travaillé sur les différents termes sur lesquels ils étaient  
434 d'accord et puis nous, on a fait une mise en commun avec la déléguée mission collective et puis en  
435 fonction des idées qui revenaient le plus souvent, on a présenté à l'ensemble de l'équipe le blason  
436 que tu vois là... Et donc tu retrouves après les blasons, ce que je te disais, le tableau de bord plan  
437 d'action, les tableaux de bord. Dans un premier temps, quand ils se sont retrouvés la première fois  
438 en équipe action, la première étape, c'était de se dire ce que je vois plus ou moins ce en quoi je  
439 m'engage et vers où on veut aller. Donc il y avait toute une relecture à faire qu'ils ont fait en groupe.  
440 Moi, je suis passé, hein de groupe en groupe pour voir s'il y avait des questions. Pour certains,  
441 c'était pas forcément clair, donc on a discuté ensemble pour bien centrer l'objectif que l'on avait  
442 fixé, parce que c'est vrai qu'il y a beaucoup, avec le COVID, des espaces temps qui étaient vraiment  
443 très longs et qui parfois nous ont demandé une relecture, une réappropriation des objectifs, des  
444 actions, des thèmes qu'on avait employés. Donc, si le pilote sentait, voilà, moi j'ai bien compris ce  
445 qu'on me demandait, je peux, j'ai aucun problème pour expliciter, ils y allaient !

446 Et donc ensuite, tu trouves des PV de réunion avec voilà à chaque fois les notes qui sont prises. Il y a  
447 aussi des équipes qui ont fait des enquêtes, il y a des équipes qui ont fait appel à des firmes  
448 extérieures, il y a des équipes qui ont fait appel à des formateurs et donc tout se retrouve là chaque  
449 fois.

450 Ça permet aussi de suivre le projet car tu vois quand ils ont réalisé certaines choses, quand il y a déjà  
451 des choses qui sont concrètes comme on peut retrouver ici (il montre la farde). Et au contraire, on  
452 peut voir les phases où il n'y a concrètement encore rien qui a été fait.

453 Dans cette farde sur le bien-être, ce document aussi devrait se retrouver dans la partie réalisation...  
454 C'est un carnet qu'ils ont réalisé pour l'accompagnement des élèves en dehors des temps de classe  
455 donc on a un carnet qu'on essaie de mettre en place et qui fait le lien entre l'équipe ATL, les  
456 enseignants, l'éducateur et donc ils ont créé un document.

457 De temps en temps, on fait un petit point Plan de pilotage avec la déléguée aux missions collectives :  
458 où en sont-ils dans leurs avancées. Aussi, si il y a un nouvel enseignant ou quoi il peut prendre  
459 connaissance ou quelqu'un qui a été malade, quand il revient, il reprend connaissance de ce qui s'est  
460 fait pendant son absence.

461 C'est déjà arrivé, donc comment ça s'est passé ? Donc j'ai une enseignante qui l'année passée a été  
462 absente tout au long de l'année et est revenue cette année-ci et ne savait pas où elle, dans quel  
463 groupe elle voulait occuper. Alors elle avait pas de choix bien prononcé. Elle me demande « Où  
464 vous voulez que j'aïlle ? » Donc, moi, j'ai regardé un petit peu la composition des groupes et pour  
465 garder cette cohérence de composition, je dis « Ben écoute dans quel groupe tu pourrais aller si t'es  
466 OK » ? Elle a accepté. Donc je lui dis, elle m'a dit mais Monsieur, j'ai raté plein de réunions, y a pas  
467 32 solutions. La première chose c'est que tu vas voir les personnes et tu discutes avec elles et dans  
468 un premier temps voilà la farde des PV de réunion mais tu peux observer, prends le temps de  
469 regarder l'objectif, enfin l'action c'était quoi regarde un petit peu ce qui a été fait, c'est déjà des  
470 outils et en même temps tu vas voir les personnes. Et c'est ce qu'elle a fait donc on essaie de gagner  
471 du temps pour que la personne qui arrive arrive le moins possible comme un cheveu dans la soupe,  
472 donc un des rôles de la farde, en tout cas, c'est de raconter l'histoire, ou en tout cas de savoir de  
473 quoi ça parle, qu'est ce qu'on vient faire dans cette action ?

474 La 2<sup>ème</sup> chose, c'est aussi de conserver un suivi administratif, une sorte de compte-rendu que je mets  
475 à chaque fois, donc c'est son PV de réunion, avoir une sorte de de portfolio quoi. Quand on va devoir  
476 faire des évaluations annuelles et puis celles de mi-mandat, va falloir montrer ce qu'on a fait. Ça ne  
477 peut pas se faire que de bouche à oreille et donc le fait d'avoir des choses par écrit qui sont  
478 consignées, c'est aussi un support à conserver important je trouve. J'anticipe l'évaluation annuelle  
479 par une évaluation continue finalement...

480 Ici à la fin du premier trimestre, on a fait une concertation. 2h, on a fait le point sur les différentes  
481 actions donc chacun des groupes a pu présenter le travail qu'ils avaient effectuées depuis la fin de  
482 l'année scolaire précédente, donc à bien repréciser chacune des équipes, voilà notre action, c'était  
483 ça notre travail sur lequel on s'était engagé. Voilà ce qu'on a entrepris. Voilà ce qu'on vous demande  
484 parfois parce que il y a des groupes qui avaient besoin du travail, d'investissement de toute l'équipe  
485 pour avancer. Je prends l'exemple, on veut mettre en route des grilles d'analyse, diagnostique. On  
486 essaie de trouver le support qui permettrait d'être cohérent, de ne pas perdre de temps qui pourrait  
487 convenir au maximum de membres dans l'équipe et donc elles sont parties sur une base, mais pour  
488 pouvoir faire évoluer leurs documents, elles ont besoin que l'équipe se prononce. Et donc c'était  
489 l'occasion pendant cette concertation-là de faire le point, de vérifier que l'équipe était bien OK sur  
490 les choses sur lesquelles on s'était lancés. Voilà, c'était une réunion très riche ou tout le monde a pu  
491 voir que ça bossait...

492

493 (remerciements)

## 1 Entretien Nadège

2

3 Non transcrit : Consigne et cadre de sécurité

4

5 Donc pour moi le premier écho, il s'est fait là quand j'ai rencontré les CP qui ont mis chaque fois en  
6 évidence les différents éléments, les enjeux, le sens du plan de pilotage pour qu'ensuite je puisse  
7 moi-même l'animer auprès de des enseignants.

8 La COPP s'est vite mise en place, et du coup, on avait des réunions, des collectifs. Et donc on était  
9 comme ça avec la COPP, en coulisses, en train de aussi manœuvrer sur les étapes du plan de  
10 pilotage. Voilà, ça c'est peut-être les portes d'entrée. Et ensuite ça s'est vécu au sein de l'équipe, au  
11 même moment que les autres équipes maternelles. On a fait des réunions ensemble avec les 3  
12 écoles où les directions présentent les différentes dias. On voyait tout le processus donc, c'était  
13 vraiment le processus qui était mis en évidence, les différentes étapes par lesquelles on allait passer  
14 et on se laissait guider comme ça au fur et à mesure dans le calendrier.

15

16 Est-ce que t'es d'accord ? Si on essaie de faire un effet loupe ou de ralentir un peu le temps et d'aller  
17 identifier peut être la première fois où tu as dû, toi directrice, ce premier moment où tu as animé.

18

19 La toute première fois, on était sur nos tableaux avec nos indicateurs. Non la toute première, le  
20 premier temps, c'était plutôt par rapport aux thématiques. On a dû mettre en évidence les forces de  
21 l'école. C'est un temps que j'ai animé avec un membre de la COPP. On avait donc des affiches avec  
22 les différents thèmes et les enseignants identifiaient ce qui existait et les forces de de l'école.

23

24 OK, tu te souviens comment ça s'est passé ce moment-là ?

25

26 Celui-là, il était plutôt, en termes de ressenti, c'est un vécu chaleureux. C'était une discussion facile.  
27 On était en sous-groupe. La sauce prenait. On avait à cœur de dire ce qui se passait dans un cycle  
28 ou dans un autre, on se repartageait les différentes pratiques. Ça, ça marche bien, oui.

29

30 Okay et donc après les thématiques qu'est ce qui vient ensuite ?

31

32 Et par contre ensuite, c'est plutôt là qu'on a eu les indicateurs, là, c'était plus « frileux » parce que  
33 c'était une première fois pour chacun de se retrouver en train d'analyser des chiffres, c'est pas un  
34 rôle qu'on donne d'habitude aux enseignants. Ils ont la possibilité d'analyser leurs évaluations  
35 auprès des enfants, de voir un peu leur bulletin ou leurs épreuves de fin d'année, mais pas de cette  
36 manière-là. Donc déjà il faut aller comprendre ce qu'il y avait derrière les intitulés, il y avait  
37 beaucoup. C'était un grand tableau. Il y en a peut-être qui ont senti une pression en se disant Oh  
38 non, ils sont vraiment mauvais ou à l'inverse, mais moi, je rassurais... Il fallait toujours rester en



39 équilibre en train de se dire, de rester objectif. Je pense qu'heureusement, l'équipe est comme ça,  
40 elle arrive à relativiser, à sortir le positif et à être dans le jugement positif.

41 Ce qui était toujours remis en évidence dans les réunions, et ça, j'apprécie, c'était les balises. Il y  
42 avait des balises qui avaient été nommées, je pense à Houffalize. Donc le non jugement était  
43 présent. En tout cas le jugement discriminant. La communication devait avoir la juste forme donc  
44 ça a aidé à ce que le groupe soit en confiance et qu'on puisse tout se dire de manière adéquate.  
45 Maintenant, c'était laborieux. C'était vraiment une étape plus lourde qui a pris du temps. J'ai envie  
46 de dire 2 ou 3 fois, on est revenu dessus.

47 Après, avec la COPP, on devait reprendre toutes les synthèses. On vérifiait si tous les éléments  
48 avaient été interrogés, si on n'en avait pas oublié. C'était une charge quand même importante je  
49 trouve...

50

51 Donc là c'est la phase indicateur, c'est ça ? Et puis ensuite ?

52

53 Au départ, il y avait aussi le miroir, mais il y avait aussi l'enquête de parents. Mais ça, on l'a un peu  
54 mis de côté. C'est vrai qu'il n'y avait pas grand-chose qui en ressortait. Mais donc les enseignants  
55 n'ont pas vu. Ils n'ont pas eu accès. Donc les enquêtes, elles ont eu lieu, mais les résultats de  
56 l'enquête parents n'ont pas été diffusés largement. Moi, je les ai ; elles étaient à disposition de la  
57 COP, mais on n'est pas rentré dedans. Il n'y a pas beaucoup de parents qui avaient rempli et c'est  
58 vrai qu'on nommait très vite des enseignants dans l'enquête et donc il fallait préserver peut être  
59 l'équipe à ce moment-là. Par contre, on avait été voir au niveau du PO, au niveau de l'équipe  
60 éducative. On avait traité aussi avec les indicateurs... Toute cette partie-là avait été travaillée.

61 OK. Donc ça, c'est la phase état des lieux. Qu'est ce qui s'est passé après ? Continuons l'histoire si tu  
62 veux bien...

63 La COPP a dû vraiment faire beaucoup de boulot avec pas mal de notes de synthèse. On revenait, on  
64 ré exprimait ce qu'on avait entendu, on validait les synthèses. On essayait de toujours garder les  
65 mêmes et qui ont servi d'annexe en fait au plan de pilotage et qui aujourd'hui fait partie de la farde  
66 de l'enseignant. Donc chaque enseignant, j'ai déjà un trello pour chaque enseignant et j'ai 4 fardes  
67 pour 4 grandes stratégies, 4 grands thèmes. J'ai aussi 44 cellules et chaque cellule a donc sa farde et  
68 on y retrouve des notes liées à ce qui avait été vécu, ce qui a été réalisé par la COPP, donc  
69 notamment les différentes synthèses liées aux indicateurs, au diagnostic et ce qui a pris du temps  
70 aussi, c'est les arbres à pourquoi. Les causes racines ont été remises aussi dans le document. Une  
71 fois qu'on a ramené ça, il y avait les arbres. Pourquoi là, ce sont des membres de la COPP qui ont  
72 animé. Ils avaient été eux-mêmes briefés par les CP. On s'est testé un petit peu entre nous et puis  
73 sur base volontaire. On avait les grandes affiches, on les a gardées. Et on est revenu ensuite refaire  
74 une synthèse.

75 Donc là, c'était le diagnostic. L'arbre à pourquoi a bien fonctionné. Les gens étaient vraiment  
76 intéressés par la démarche. On arrivait à se mobiliser en petit groupe, on se disait pas mal les  
77 choses aussi. La démarche me permettait d'évacuer des facteurs externes et d'aller haut, plus loin.  
78 Je trouve que là, le rapport est juste. Ça fait vraiment écho, c'est un bon reflet donc ça, c'est bon.

79 Okay donc tout ça est mis en synthèse et par la suite alors ?

80

81 Après, on passe à une étape de notre 2e année. On arrive tout doucement à choisir, on doit faire  
82 des choix parce que nos résultats, nos faiblesses sont en mathématiques et en éveil. Et donc là vient  
83 discussion sur l'un ou l'autre, sur l'ensemble des problématiques. On a pris 2 réunions pour choisir,  
84 parce que même s'il y a eu un premier choix à la première réunion, quand on a repris la 2e, il y en  
85 avait qui était revenus un peu sur leur décision et donc on a repris encore le temps de vérifier si on  
86 partait bien sur cette problématique.

87 Comment est-ce que vous procédez alors pour faire le choix ?

88 J'anime l'équipe. Il y a des critères comme prioritaire ou pas prioritaire ou encore utile non utile. Je  
89 donne la possibilité de mettre des points. Le choix final s'est fait à main levée. On est resté sur  
90 l'éveil en se disant que puisqu'on met aussi en évidence la différenciation, on y a. On arrivait quand  
91 même à tendre l'un vers l'autre.

92

93 OK, donc vous choisissez vos objectifs... Et ensuite ?

94

95 On revient sur une phase d'actions. On peut tout dire : des actions utopiques, des actions réalistes.  
96 Là, c'est la phase de création. J'anime l'équipe. Je fais des sous-groupes, chaque fois, je donne une  
97 consigne à l'oral et à l'écrit. J'avais souvent des enveloppes avec le matériel dedans. Il y avait des  
98 affiches avec une forme de montagne sur laquelle on va déposer ces actions. C'est un démarrage en  
99 grand groupe, on s'en va en sous-groupes, on avait son matériel, une enveloppe, on va un peu plus  
100 loin dans un autre local et on revient, on partage un petit peu où on donnait juste son ressenti ou  
101 bien on traitait après, on venait, je reprenais le travail. Puis on a listé toute une série d'actions et là  
102 aussi, on a dû choisir. On est revenus à la COPP avec toute une série d'actions qu'on a remis en  
103 cause, qu'on a projeté et là, on a choisi à nouveau. Il y a toujours de toute manière toujours ce  
104 rapport de pourquoi on fait ça, vers quoi on doit tendre ? Quel est l'objectif d'amélioration, l'objectif  
105 spécifique ? Les documents, ils restaient dans les mains, on avait toujours un peu des documents  
106 avec soi qui revenaient. En fait, ça marche très bien avec le groupe existant... le noyau, c'est à dire  
107 les titulaires, le personnel qui a le une charge horaire complète. Maintenant, j'avoue que les temps  
108 partiels, c'est toujours ce qui est plus compliqué, c'est de voir comment ils ressentent les choses  
109 parce qu'ils ont pris, ils ont été absents à une étape,. Il faut chaque fois les raccrocher un petit peu...  
110 Maintenant, ils jouent le jeu parce qu'ils le faisaient aussi dans d'autres écoles, donc ils arrivaient  
111 quand même à comprendre le processus, mais chaque fois, ils étaient ramenés à des thématiques  
112 propres à chaque école.

113 Voilà, et puis on est rentrés sur un temps sur les objectifs spécifiques. Chacun a eu à cœur d'avoir le  
114 juste mot, le bon verbe, d'être Smart donc ça, ça a pris du temps aussi. On s'est relu plusieurs fois.

115 (long silence) Et ce qui a été un peu pénible c'est la partie cible. En fait, il y avait l'enseignant qui  
116 disait, on a déjà tellement fait, on fait tellement. Et comment arriver encore à avoir un résultat  
117 meilleur ? Nos résultats, ils sont là, mais pourtant, il y a beaucoup de choses qui sont faites dans nos  
118 classes mais c'est vrai que les résultats n'étaient pas les meilleurs, mais bon... En fait, c'est cette  
119 optique de tout doucement se dire que c'est pas faire en plus, mais c'est faire autrement. Ça, c'était  
120 ce qui pouvait faire tanguer dans la résistance. Quoi se dire ? Il faut qu'on mette des nouveaux  
121 chiffres, des cibles... Comment est-ce qu'on va y arriver ? On se donne tellement.

122

123 Et comment vous avez géré ça, alors ?

124

125 Le fait de travailler souvent en sous-groupe. La COPP est un bon levier aussi. Ramener chaque fois  
126 le sens du projet. Maintenant, c'est vrai que moi j'ai eu un jour dans une de ces réunions une  
127 enseignante qui a dit : « Non, je sais pas. Je ne fais pas ». Et elle reste les bras croisés, mais les  
128 autres du groupe ont continué à fonctionner. Oui, le groupe a continué à fonctionner. Et puis on est  
129 revenu avec des synthèses, donc le travail se poursuivait et elle, je pense que c'était la dernière  
130 étape par rapport à des chiffres et donc après on passait à la création et donc ça remettait un autre  
131 sens pour elle... On l'a laissée tranquille... Je l'ai comprise... En fait chaque enseignant retrouve un  
132 peu son intérêt. Il y a des enseignants analytiques, eux, ils ont certainement apprécié plutôt la  
133 première partie, d'autres qui sont dans la concrétisation et qui vont être plus à l'aise avec les  
134 actions... Donc chacun peut y prendre quelque chose à un moment donné.

135 Après notre équipe, c'est un terreau fertile. Ils ont une culture de la concertation. De manière  
136 générale, ils sont plutôt optimistes et la communication est saine. En tout cas, la plupart du temps,  
137 la communication est saine et les balises ne faisaient que garantir, enfin, continuer à garantir ça. Ce  
138 sont des conditions en tout cas qui permettent ce travail de manière sereine. On peut ne pas être  
139 d'accord et on y allait comme ça dans les débats, mais chaque travail a été à chaque fois très, très  
140 riches, très très corrects.

141

142 J'entends que tu cites ces conditions comme importantes pour un travail serein, comment est-ce  
143 que vous vous avez fait pour les garantir ?

144

145 Chaque fois que je rappelle les balises, c'était 2 affiches, je les lisais ou bien parfois je les faisais lire  
146 par quelqu'un. Non, ce qui était pour moi plus difficile dans l'animation, c'était plutôt le timing.  
147 Toujours un peu la pression de ne pas avoir fini dans les temps alors qu'il y avait une étape suivante  
148 qui nous attendait. Et ça, ça a demandé beaucoup de boulot à la COPP. La COPP se voyait pendant  
149 les temps de midi ou après 3h15 ou parfois 2 fois sur la semaine. Sinon dans les travaux de groupe,  
150 on a en fait, on a vraiment suivi toutes les consignes, on était bons élèves. Les collègues m'ont fait  
151 confiance. J'étais aidée par la COPP qui parfois réexplique si c'était nécessaire aussi, et je les  
152 associais aussi souvent. J'éclatais la COPP dans les sous-groupes aussi. Donc eux s'il y avait des  
153 questions pouvaient répondre, ils le faisaient.

154

155 Et quand tu dis qu'elles t'ont fait confiance, peux-tu me citer quelque chose qui te fait dire ça  
156 justement ?

157

158 Le fait de se mettre au travail et de ne pas remettre en question le processus et pourquoi on doit le  
159 faire... Une fois que le processus était donné, guidé, je ne me souviens pas de grandes résistances.

160 OK. On revient peut être si tu veux bien, à l'écriture de vos actions. Que se passe-t-il ensuite ?

161

162 On arrive à la contractualisation, on va dire. Là, il y a tous les tableaux de bord qui ont été fait en  
163 cellule. On choisit les pilotes, on choisit des équipes.

164

165 Et comment ça s'est passé ça, justement là ? L'identification des pilotes ?

166

167 Alors là, c'est peut-être une étape qui a été un peu dans l'eau parce que tout le monde mettait ses  
168 préférences. Donc du coup on a sorti 4 grands thèmes et on mettait un peu ses préférences. Au  
169 début, on avait mis les actions, et donc on mettait plutôt des préférences en termes d'action. Quels  
170 étaient les tableaux de bord qu'on avait envie d'opérationnaliser ? Mais du coup, après coup, quand  
171 moi j'ai senti ce qui allait se passer dans la vie de tous les jours pendant 6 ans, je me suis dit, mais ça  
172 n'ira pas dans les faits, je sais pas les rassembler. Une personne pour ce tableau de bord là et l'autre  
173 tableau va démarrer, mais il ne pourra pas être là, donc je vais plutôt fonctionner en cellule. J'ai  
174 amené le mot cellule assez vite en disant non, on va se choisir les thèmes, les domaines et donc c'est  
175 là qu'après, on a remis en évidence la cellule « éveil », la cellule « bien être », une cellule « cadre de  
176 vie » et une cellule « différenciation ». Et là on avait donc toutes les actions qui étaient associées.

177 De là, il y avait des premiers pilotes qui s'annonçaient mais je suis restée sur mon premier dessin,  
178 mon premier schéma. Et quand on s'est mobilisées là, je vais demander à chaque cellule de  
179 s'entendre sur tiens, est ce que vous souhaitez un pilote dans votre cellule ? Un co-pilote, vous  
180 pouvez nommer un secrétaire, voilà, vous prenez les rôles qui vous semblent justes ou bien vous  
181 décidez qu'il y ait un pilote pour ce tableau de bord là, un autre pour celui-là puisque vous êtes dans  
182 la cellule et qu'il y a plusieurs tableaux de bord associés. Et donc, chaque cellule a maintenant son  
183 type de fonctionnement.

184

185 OK, comment est-ce que vous avez mis tout ça en œuvre ?

186

187 Donc à ce moment-là, moi je veux que tout le monde soit au clair avec le projet, donc, c'est comme  
188 ça que j'ai constitué des phases. On a aussi tout notre travail sur les plannings, ça, ça a pris aussi un  
189 peu de temps pour le remettre en évidence. Avec les planning sur les tables, on s'est tous  
190 rencontrés, j'avais amené toutes les fardes aussi. Ça a été un peu comme un rituel d'accueil ou  
191 d'intégration. Je leur dis Ben voilà maintenant vous avez votre matériel et vous allez pratiquement  
192 être en autonomie. On a regardé ensemble les fardes. Je donne une consigne, j'ai mis devant la  
193 farde une consigne qui est de se choisir dans cette cellule pilote etc... Il y a donc tous les tableaux de  
194 bord et j'ai laissé en fait des Intercalaires vierges et je leur dis vous vous organiser comme vous  
195 voulez avec vos intercalaires donc il y en a qui ont commencé à nommer tous leurs tableaux, de  
196 regarder un peu ce que ça donnait au niveau planning parce que là par contre, les plannings, ils ont  
197 leur tableau de bord associés à leur cellule. Du coup, ils en ont 10, mais ils ont pas les 30 autres des  
198 autres collègues. Par contre, le planning, ils ont les plannings de tout, de toutes les actions pour  
199 vérifier un petit peu ça et puis se dire tiens, quel va être le premier tableau de bord à tout  
200 doucement engager, donc voilà, ils devaient un peu s'organiser et j'ai laissé toute une feuille avec  
201 des consignes devant la farde.

202 Qui a préparé les plannings ?

203

204 Oui, les plannings, bien on avait décidé ensemble, ça, c'était en équipe, on était arrivé à une formule  
205 comme ça. Et donc je les ai laissés comme ça avec la COPP, on a revérifié et on les avait mis comme  
206 ça. Après j'aimerais bien passer à un outil informatique donc ça, ça va être la prochaine étape.

207 Dès le départ, je mets en évidence le travail collaboratif. Donc nous, on sait bien qu'on se réunit  
208 tous les mardis après nos cours. Il y avait pratiquement par mois 2 ou 3 mardis. Dans le planning  
209 (elle montre sa farde), il est écrit école ou cellule. Je leur ai annoncé que l'école, c'est en fait comme  
210 une plénière, donc ce sont les pilotes, ou en tout cas les cellules qui reviennent donner un peu un  
211 écho de ce qui se passe pour eux, ou parfois de remettre des consignes à d'autres. Et donc on  
212 fonctionne comme ça... Mais alors, derrière le mot cellule, par contre moi je sais ce qu'ils font pour  
213 le moment où parfois je mets en évidence une action qu'il va falloir démarrer. Mais s'ils ont envie  
214 de faire la carte de discipline, ils font la carte discipline, ils ont envie de faire les règles de la Cour, ils  
215 font les règles de la Cour. Ils vont sur leur tableau de bord et ça, c'est 3 mardis par mois donc, et  
216 alors un mardi par mois, c'est école.

217

218 OK. et comment ça se passe à la plénière alors ?

219

220 Donc là je m'assure avec les pilotes s'il y a un sujet qui vient. Ils les identifient trimestre par  
221 trimestre. Je vois mes plénières et là je sais quels sont les sujets qui vont apparaître par la cellule et  
222 moi je ne fais que donner la parole en fait. Donc j'annonce la papote... Donc tous les vendredis je  
223 fais une papote à l'équipe qui parle de la semaine suivante et qui remet en évidence le travail  
224 collaboratif où je mets « cellule ou travail collaboratif ou école ». Voici quelques points qui  
225 apparaîtront et donc ils savent un petit peu vers quoi on va aller dans les discussions. La cellule  
226 prépare soit une note ou bien c'est juste discuter. Parfois je prépare la note avec le pilote, ça  
227 dépend aussi. Et là, mon rôle c'est de donner la parole, donc je rappelle juste au début, voilà, nous  
228 on va aujourd'hui travailler sur telle chose ou telle chose. Telles personnes peuvent nous réexprimer  
229 et celles qui animent ce point-là ? Et puis moi je ne fais que, est ce que c'est clair pour tout le monde  
230 ? Je donne la parole en fait. Comme si je donnais un bâton, c'est tout...

231 On a des PV. Il y a une secrétaire - école à ce moment-là, qui est présente et qui reprend, et elle me  
232 renvoie le rapport et j'ai les notes des pilotes, les annexes qui vont avec, comme ça, par exemple,  
233 nos dernières réunions, on a mis en place le Conseil d'école, donc le choix des délégués. Donc il y a  
234 toute une cellule qui a travaillé sur une démarche de « Comment désigner un délégué » ? Les  
235 affiches, les bulletins de vote, vraiment toute démarche. On l'a présenté à l'équipe, donc c'est ce  
236 groupe-là qui l'a présenté avec ça et on l'a remis dans le rapport puis dans la farde. Alors après,  
237 chacun se débrouille avec ses rapports.

238 Moi, je dois aussi pouvoir travailler en version informatique. Enfin, avec un espace de partage. Ça  
239 c'est ça que je voudrais bien arriver, mais nous on n'y est pas encore par rapport à Office 335 on n'a  
240 pas encore pris beaucoup de temps pour se former.

241 Moi j'ai tous les rapports. Tout le monde les reçoit. Moi, je reçois de ma secrétaire et je les envoie  
242 avec la papote suivante, donc ils les ont tous, ils les mettent où ils veulent. Et par contre, ce que je  
243 demande aux cellules, c'est d'avoir le rapport. Mais je leur dis aussi s'il y a un premier chantier de  
244 travail qui n'est pas fini. Vous pouvez aussi mettre tout dans le même rapport et donc parfois j'ai un  
245 rapport mais qui vaut pour 2 réunions. Je sais qu'ils ont travaillé sur les neurosciences et ils ont  
246 travaillé ça 2 mardis de suite. J'ai un rapport pour mes 2 mardis. J'ai un petit regard là-dessus. Les

247 pilotes reviennent vers moi quand ils veulent. Moi, j'ai mon attention. Je sais qu'il y a certaines  
248 choses que je sais où ça doit tomber et quand il y a des choses que je sais déjà, que c'est en retard,  
249 mais c'est pas grave.

250 (elle montre la farde contenant les plannings et les rapports) En fait, ils ont tous reçu leur ordre du  
251 jour du travail collaboratif. Donc là, maintenant on met plénière, parfois c'est en cycle, cellule, et  
252 donc tu vois, travail cellule mais selon l'actualité, moi je mets une plénière. On voit plus ou moins les  
253 thèmes qui vont apparaître. Donc là, ça équivaut à 2 cellules qui viennent nous présenter à l'équipe.  
254 Mais j'avais fait ça pour suivre l'année mais évidemment, ça me ça bouge quand même beaucoup  
255 donc je fonctionne maintenant par trimestre et au tout début. J'avais ça quoi : Cellule - cellule –  
256 école - plénière. Donc ça c'est un guide de planification.

257

258 OK. Maintenant que vous êtes dans cette mise en œuvre planifiée comme tu viens de me le  
259 montrer, comment vous évaluez ces actions ?

260

261 Alors ça, c'est ce qui est proposé. J'ai commencé un petit peu à parler au pilote, un peu de cet  
262 aspect validation. Et comment gérer un peu notre baromètre. Mais plutôt en tête à tête en fait la  
263 semaine où on a fermé en décembre où toutes les écoles étaient fermées, il y avait des garderies  
264 assurées et donc, j'ai demandé aux pilotes d'avoir une réunion avec eux, mais j'ai fait à chaque fois  
265 séparément, donc on avait ressorti les plannings, on regardait dans le travail collaboratif du 2eme  
266 trimestre pour janvier, février, mars. Quand est-ce qu'ils allaient plutôt arriver ? Et j'ai abordé tout  
267 doucement cette question de tiens, comment est-ce qu'on peut prendre certains indices ? Ensuite,  
268 on a travaillé en équipe sur tout ce qui est monitoring par teams. Puis chaque pilote vraiment  
269 procède à l'évaluation de son, de l'action qu'il pilote. C'est en fait nos cellules, notre contrat. Il a  
270 commencé en septembre, mais notre contrat a été validé en février avec une mise en œuvre en  
271 septembre, on a demandé de la mettre en œuvre en septembre, mais en fait nous, de février à juin,  
272 nos cellules ont démarré. Elles ont pu anticiper des tableaux de bord comme par exemple les zones  
273 de récré. On a réaménagé et donc la cellule avait déjà envie d'entendre et elle avait observé des  
274 choses sur la zone ballon, la zone sportive et donc lors d'une plénière, ils ont fait écho d'une zone. Ils  
275 ont dit, Ben voilà, nous on se permet de partager nos observations sur cette zone là et du coup, des  
276 enseignants se sont aussi manifestés sur l'une ou l'autre zone et ont complété. Donc ça fait quand  
277 même si tu veux, c'est un peu des évaluations. C'est des premières évaluations, observer, mais sans  
278 critère. On associe déjà l'une ou l'autre piste, donc là alors le groupe repartait avec 2 pistes de  
279 régulation.

280 Alors nous on a fait les accords toltèques donc on vient de passer 3 animations accords toltèques.  
281 Donc je me suis arrêté avec eux en concertation pour avoir un peu leur sentiment, donc là on a  
282 partagé à nouveau puis avec toute l'école On est arrivés. On a refait le point. Il n'y a pas que la  
283 cellule qui est concernée. On vient travailler notre plan de formation tous ensemble, mais le plan de  
284 formation, il est lié à la thématique de l'éveil. Et donc il y a une cellule qui est associée, mais c'est  
285 tout le monde qui a travaillé sur le plan de formation, alors là on a repris ensemble les tableaux de  
286 bord associés.

287 C'est tout l'aspect continuité. En fait, toute la stratégie continuité dans l'éveil. Et on est parti de là  
288 pour rédiger le plan de formation. Donc il y a chaque fois cette cellule, ce groupe école en fait, il y a  
289 des allers-retours dans les organes : la cellule avec toute l'école, la cellule avec moi ou le pilote avec  
290 moi ou moi vers la cellule. Un moment donné par rapport au Conseil d'école la cellule était, il y avait

291 plus que 3 personnes au départ, ils étaient 5. Et puis, il y a eu des absents... Je leur ai demandé s'ils  
292 avaient besoin de moi et ils m'ont proposé de participer à la réunion. Donc moi, j'ai assisté aux 2  
293 réunions cellule pour construire la démarche école. Ce qui était très chouette parce que quelque  
294 part, moi, dans le conseil d'école, j'y suis donc ça m'a été confortable après de me dire, Ben Oui  
295 maintenant quand je reçois les élèves, la composition du Conseil de délégués. J'y suis aussi avec des  
296 enseignants et je sais ce qu'il s'y passe.

297

298 Tu parlais des absents, comment est-ce que vous faites alors ?

299

300 Alors là ici il y a une ou 2 réunions que j'ai dû annuler parce qu'on avait là vraiment là un adulte sur  
301 2. Maintenant que je fonctionne par trimestre, j'avais peut être prévu cellule mais en fait, il valait  
302 mieux mettre une école... Donc je le fais glisser parfois... Tout ce mois-ci on a pas travaillé en  
303 cellule, on a travaillé plutôt en école et on avait nos conseils de classe aussi. Donc il y a des semaines  
304 où on a pas le travail collaboratif parce qu'on a donc conseil de classe. Donc là on est plus, pour le  
305 moment, on vit les choses plus en groupe. Ce mois-ci, on était plus en équipe. J'ai 3 enseignants qui  
306 ne sont pas là, 3 référents, 3 titulaires qui ne sont pas là... Et donc les temporaires qui les  
307 remplacent viennent du coup au réunion école. Après, dans les cellules, j'ai pas encore identifié ce  
308 qui allait se passer... Ce sera la prochaine étape, de me dire maintenant que je sais prolonger leur  
309 contrat, il faut que je signale aux temporaires qu'on va les attendre à un autre endroit et je vais bien  
310 voir quelles parties faire pour eux.

311 Ça demande du temps. C'est une toile d'araignée en fait. Moi j'adore, mais pas quand on est pris  
312 par le téléphone par plein d'autre chose. J'ai suivi une formation avec Mr Braun sur la gestion du  
313 temps te donc, je sais que il ne faut pas s'arrêter au planning. Il y a des choses qui se font donc là,  
314 on a pris plus de temps dans les neurosciences, bah ça fait partie d'un tableau de bord et je préfère  
315 qu'on prenne plus de temps et qu'on se mobilise autour de ça et qu'on ne commence pas à ouvrir un  
316 tableau de bord sur les évaluations formatives et du coup ça va être de trop.

317

318 Comment ça se passe alors, avec les enseignants ?

319

320 Ils le sentent parce que je laisse vraiment le temps. Ce que je fais aussi, c'est des réunions de cycle,  
321 en rapport au plan de pilotage. On a vu les neurosciences, on a travaillé ça en journée pédagogique,  
322 ça fait partie du tableau de bord. Puis, il y a une cellule qui s'est mobilisée autour de ça, on a fait nos  
323 Journées pédagogiques. Après, j'ai aussi prévu 2 réunions de cycle où elles devaient partager sur les  
324 neurosciences ou construire du matériel, de partager des leçons.

325

326 Et que s'est-il passé alors ?

327 Là j'ai reçu des leçons de neurosciences que j'ai mis dans un espace de partage. Et donc quelque  
328 part je fais vivre ce tableau de bord neuro-sciences une fois par la cellule, une fois en équipe,  
329 journée pédagogique et puis en cycle. Puis je ramène des groupes différents, c'est une forme de  
330 régulation aussi et là tout le monde essaie d'avancer.

331 Après la dernière journée pédagogique, il y a des nouveaux groupes qui voulaient se former et donc  
332 c'était plus en cycle. Mais il y en a qui ont dit, Ah, on aimerait bien se voir une fois pendant midi,  
333 untel et untel ou on voudrait bien continuer sur telle thématique. Donc je laisse aussi en me disant  
334 Ben ça va..

335

336

337 (remerciements)



1 Entretien Vinciane

2

3 (non retranscrits : consignes et cadre de sécurité)

4

5 Ça a débuté il y a longtemps déjà. On est parti fort dans l'inconnu. Les enseignants étaient tout aussi  
6 perdus que moi mais le fait qu'on ait quand même été pas mal suivi, on a eu quand même pas mal  
7 de pistes de réflexion et de documents de la part des conseillers pédagogiques. Et puis moi, je ne  
8 suis pas toute seule non plus sur le site. Le fait d'avoir 2 collègues de primaire, on a quand même  
9 bien bien discuté, on a pris le temps. Et puis on y a été à tâtons, en fait, un jour à la fois. Petit à  
10 petit, en rassemblant les 3 écoles, on a fait des journées de formation avec les 3 écoles pour avoir  
11 des informations communes à leur donner. Du coup, on rassemblait tout le monde, et puis ensuite,  
12 quand c'était plus spécifique à notre école, à ce moment-là, on gardait notre groupe et on partait  
13 travailler ensemble.

14 La première fois que j'en ai entendu parler, ça ne s'appelait pas plan de pilotage. C'est Véronique  
15 Fermeus, lors d'une réunion de début d'année. Il y a longtemps, les inspectrices nous réunissaient en  
16 début d'année pour nous donner les consignes de l'année. Et alors, elle était devant nous et elle  
17 avait dit qu'on allait devoir répondre à 18 questions. C'était les prémices du plan de pilotage. Qu'est  
18 ce que c'est que ce truc qui nous arrive ? C'était pas clair, ni pour nous, ni pour elle d'ailleurs...C'était  
19 clair pour personne ! On s'est tous regardé et c'est vraiment là que je me suis dit « Ah oui, il va y  
20 avoir un truc à faire... » C'était très nébuleux et c'était pas plan de pilotage.

21

22 Et qu'est ce qui s'est passé ensuite ?

23

24 Ensuite, alors, j'ai laissé courir comme je le fais en général. Je me suis dit que quand je serais  
25 concernée, je m'inquiéterai vraiment. Et puis, petit à petit, l'info est arrivée par les conseillers, par  
26 des circulaires, par des discussions en entité...

27

28 Et qu'as-tu fais alors ?

29

30 J'en ai parlé à mon équipe... en concertation parce que je ne je les vois qu'à ce moment-là. En  
31 maternelle, on n'a pas d'autres temps que les concertations une fois par semaine. Je leur ai dit  
32 « Ecoutez, on va débiter quelque chose, on va le faire ensemble. J'attends des outils. Je vais vous  
33 tenir au fur et à mesure, au courant et puis on va faire ce qu'il faut et ils m'ont dit « Bon, d'accord »  
34 et puis voilà.

35

36 Que s'est-il passé ensuite ?

37

38 Et puis on est partis sur les balises. En fait, on est partis sur des choses, on a démarré quelque chose  
39 d'assez ludique sur les balises : on peut tout se dire, tout dépend de la façon dont on se le dit, donc  
40 faire quelque chose de bien... cadrer... J'ai fait une animation sur les nains et Blanche Neige : qui  
41 j'étais, comment je me sentais, moi, dans le plan de pilotage et donc ils devaient s'identifier. On a  
42 fait beaucoup d'activités comme ça où ils devaient se positionner. On devait prendre un peu la  
43 température, leur température pour avancer en fait. Au début, on était sur des sentiments, des  
44 ressentis, pas trop sur du contenu... On était plutôt sur de la forme pour finalement d'abord dresser  
45 le décor et puis creuser et plonger.

46

47 Tu parles de « planter le décor ». Comment est-ce que tu as planté ce décor ?

48

49 On n'est pas parti directement sur les objectifs. Oui, si on avait quelque chose, on allait se fixer des  
50 objectifs pour améliorer, pour nous améliorer, pour améliorer les résultats des enfants... Mais on est  
51 parti d'abord sur les personnes, sur les enseignants que nous étions sur la vie de notre école. Les  
52 questions des miroirs nous ont d'ailleurs bien aidé. J'ai voulu donner la parole aux équipes. En fait,  
53 c'est partir de leurs pratiques, leur ressenti, comment ils voyaient les choses, comment nous, on les  
54 voyait. En tant que directeur, c'est ce que je voulais : petit à petit, creuser pour finalement arriver à  
55 quelque chose de bien concret, des objectifs matière, bien spécifiques.

56

57 Tu as cité le miroir ? EN quoi t'a-t-il aidé comme tu as dit ?

58

59 Pour les parents, on a mis des choses en place pour que ce soit facile pour eux, surtout ici, avec des  
60 parents qui ne parlent pas nécessairement le français. On a eu quelques enseignants qui pouvait  
61 traduire, on a mis des ordinateurs à disposition, on a organisé des permanences le matin pour que  
62 les parents puissent venir le faire à l'école dans les 2 implantations. J'ai aussi envoyé ça dans les  
63 boîtes mails des enseignants. Ils ont tous répondu. Ça s'est fait naturellement, on était plus inquiet,  
64 plus triste en fait du peu de participation des parents mais et puis des membres du PO aussi parce  
65 qu'on se rendait compte que par rapport au nombre de membres qu'on avait dans l'école, il y en  
66 avait assez peu qui avait répondu...

67

68 OK. Qu'est-ce que vous en avez fait ensuite ?

69

70 Alors ? Ah Ben, on les a analysés. On a pris le temps en équipe pendant des journées de formation  
71 pour les analyser et de voir un peu ce qui est intéressant, ce qu'on en reprenait et ça, on avait  
72 vraiment tout un schéma qui était bien construit grâce aux outils reçus en entité...

73

74 Tu te souviens comment ça s'est passé cette analyse ?

75

76 Ça c'est bien passé... pourtant le COVID est passé par là... Nous avons eu le sentiment qu'il y avait  
77 beaucoup de travail quand même, qu'on avait beaucoup de documents à traiter, mais ça c'est fait et  
78 plutôt bien... Je l'ai dit quand on a eu fini, quand on a dégagé nos 4 objectifs, nos stratégies, nos  
79 actions. Au bout du compte, moi je me suis centrée sur le résultat. Moi je savais que j'avais réussi  
80 mon plan de pilotage parce qu'en fait, j'avais réussi à faire se rencontrer et à faire s'entretenir et  
81 discuter et progresser ensemble 2 implantations qui, à la base, étaient très différentes et donc peu  
82 importe moi, je savais que j'avais réussi mon truc, en tout cas parce que j'avais réussi à rassembler  
83 des filles qui, au début, à la base, c'était compliqué de... Elles n'étaient pas agressives, c'est pas ça,  
84 mais avec des philosophies bien différentes. Elles y sont arrivées finalement parce que j'ai panaché  
85 mes groupes et quand on était comme ça en en réflexion, je mélangeais les cycles, je mélangeais les  
86 filles de l'une et l'autre implantation, et donc pour qu'elles y soient obligées de se parler et  
87 coordonner... Ils s'en sont bien sortis et ça a créé des ponts entre l'une et l'autre.

88

89 OK. Tu aurais des exemples de ponts entre les 2 implantations ?

90

91 Mais oui, parce que j'ai créé les groupes. Je les ai obligées à être dans des groupes de réflexion, pour  
92 les arbres à pourquoi par exemple... Je vais créer les groupes moi-même, je mettais les enseignants  
93 ensemble et puis on allait ou chez l'une ou chez l'autre... et donc physiquement chacune est obligée  
94 de se déplacer. Puis, j'ai la COPP aussi... qui maintenant n'a plus vraiment lieu d'être, je trouve. On  
95 ne ressent plus ce besoin-là. Mais la COPP a bien aidé ! Dans la COPP, j'avais des enseignantes de  
96 chaque implantation et ça, c'était bien.

97

98 Ok. Tu m'as parlé plusieurs fois des objectifs auxquels vous étiez arrivés, comment est-ce que vous y  
99 êtes arrivé ?

100

101 Par les enquêtes, les arbres à pourquoi... C'est vraiment les arbres à pourquoi qui nous ont  
102 d'identifier et de nous fixer sur nos 4 problématiques, oui.

103

104 Tu serais d'accord de se centrer là-dessus ? Tu pourrais me dire comment ça s'est passé ces arbres à  
105 pourquoi ?

106

107 Oui, oui... J'ai d'abord été à Houffalize suivre une formation sur le processus global du PPIL, dont les  
108 arbres à pourquoi... J'ai aussi envoyé des enseignantes de la COPP qui sont parties à Mons pour  
109 pouvoir s'entraîner à ça. On était donc plusieurs à avoir animé des arbres en formation... On a donc  
110 organisé les arbres en co-animation avec les filles de la COPP. Tous les enseignants se sont du coup  
111 retrouvés à la manœuvre. Ceci dit, elles n'ont pas toutes avancé de la même façon. Il y en a qui ont  
112 compris tout de suite. Et puis il y en a qui étaient un peu dans le ventre mou. Et puis d'autres un  
113 petit peu plus réfractaires. Mais ça c'est partout. Et puis finalement, au bout du compte, tout le  
114 monde. Voilà. On savait que ce serait pas toujours facile pour tout, et puis maintenant aussi, je dois  
115 dire que ça avance, j'ai pas de personnes qui râle, tout le monde a sa place, tout le monde sait ce  
116 qu'il a à faire et c'est fastidieux, mais au bout du compte ça roule...

117 OK. Donc, revenons à la phase d'écriture des objectifs, qu'est ce qui se passe ensuite ?

118

119 Alors là, on a identifié des stratégies. Et puis des actions. On a reproduit les schémas qui nous  
120 étaient proposés. En fait, tu vois, on s'est quand même beaucoup laissé guidés par ce qui était  
121 proposé par les conseillers et puis parce ce qui avait déjà été fait dans les autres dans la première  
122 vague. On avait entendu pas mal de choses, et ce qui avait été fait chez nos collègues de l'entité  
123 donc on a avancé quand même, tous comme ça.

124

125 Peux-tu faire remonter des éléments concrets de ces moments ?

126

127 Ben on s'était entraîné pour les arbres à pourquoi, des conseils, de l'écoute en fait entre collègues  
128 de la 2e vague, et puis quand on se retrouvait en entité, on se disait « Ben moi j'ai fait ça comme  
129 ça », chacun en fonction de sa sensibilité quand même... Les journées qu'on avait de formation  
130 entité nous ont bien aidé. Autant on a tous eu la même orientation, chaque directeur y a mis sa  
131 touche et y a mis sa sensibilité... Moi, j'ai des idées, mais le but, c'est pas de les imposer, c'est que je  
132 veux que ça vienne des instit's parce que je sais que si je force, ça ne fonctionnera pas. Et bien que  
133 parfois je dis mais n'oubliez pas, il y a quand même ça. J'essaie quand même de ramener. Mais si  
134 l'équipe n'est pas convaincue, même si c'était pas mon idée à la base, Mais si l'équipe n'est pas  
135 convaincue, je ne la poserai pas en tout cas, et ils se rendront compte d'eux même... C'est l'équipe  
136 qui propose, c'est pas plus mal non plus de dire que finalement ça a bien fonctionné. Je ne suis pas  
137 pour imposer parce que je moi, quand on m'impose quelque chose, ça ne fonctionne pas ! Et donc je  
138 ne vais pas imposer aux autres parce que je ne voudrais pas qu'on m'impose, c'est du donnant-  
139 donnant. Je ne donne pas pour qu'on me donne, mais c'est du win-win en fait, pour que chacun soit  
140 gagnant.

141

142 OK. Tes objectifs, tes stratégies et actions sont écrites ; qu'est ce qui se passe ensuite ?

143

144 Des actions smart... et puis le COVID est passé par là et donc je me suis retrouvée toute seule. On  
145 venait de terminer une dernière concertation. A la mi-mars, les écoles allaient fermer et c'était  
146 compliqué de se concentrer sur les dernières actions et donc de nouveau, j'avais toutes mes actions  
147 mes tableaux de bord qui étaient prêts ; enfin, les enseignants étaient en train de les rédiger à ce  
148 moment-là et donc moi je me suis retrouvée seule parce que moi je suis venue quand même tous les  
149 jours travailler et j'ai remis au propre. Je me suis dit, allez, je continue, je rédige et puis j'ai un peu  
150 laissé tomber quand je me suis dit, Ouuh là ça va pas se faire pour le 30 juin. Et puis j'ai repris  
151 vraiment la rédaction de tout en septembre, octobre.

152

153 Comment ça s'est passé alors, cette rédaction ?

154

155 J'ai fait toute seule mais je n'ai fait que copier ce que les enseignants avaient mis. Tout avait été  
156 pensé par les enseignants pendant les concertations. J'ai utilisé des journées de formation et des.

157 Des concertations une fois par semaine. Je l'ai donc rendu puis on a la DCO Madame Petit qui prend  
158 contact avec nous. On la rencontre avec 2 membres de la COPP et les membres du PO donc. Mais  
159 avant, on avait présenté, on avait suivi le chemin classique... On avait présenté au Conseil de  
160 participation et tout ça, on était en ordre et donc Madame petit prend contact avec moi, elle nous  
161 rencontre et elle ne nous l'a pas validé tout de suite parce qu'elle voulait absolument des chiffres. Et  
162 donc quand je disais que je voulais baisser le niveau de maintien en maternelle et le niveau d'envoi  
163 vers le spécialisé, elle voulait absolument un chiffre et donc on l'a retravaillé en 2 concertations et  
164 on l'a refait ; on va rebaisser le chiffre et puis quelque part ça c'était bon. Maintenant, j'ai tout ce  
165 côté administratif qui est bien rangé là en 3 fardes. Et puis j'ai maintenant tout ce que nous faisons  
166 en action depuis déjà l'année dernière. On a entamé les actions dans cette année 0 et donc cette  
167 année-ci est notre première année.

168

169 OK. On peut regarder les fardes ? Comment est-ce qu'elles sont structurées ?

170

171 Oui. Le plan pilotage, tout ce qui a été donné par les CP, toute cette guidance, tout ce  
172 cheminement, on a vraiment tout ce qui est officiel. L'encodage, tout ce qui a été validé par le dco,  
173 tout ce qui est le retour des enquêtes... ça , c'est principalement les indicateurs. C'est tout ce qui  
174 est plan de pilotage, tout ce qui est officiel que j'ai moi décomposé pour pouvoir m'y retrouver  
175 facilement. Mes indicateurs vraiment, tout ce que j'ai donné au dco, tout ce qui a été validé, tous  
176 mes tableaux de bord et ensuite mes plannings et ensuite tous mes PV depuis l'année 0 cette année-  
177 ci dont toutes les concertations, tout ce que je fais avec les enseignants, le plan de formation et les  
178 formations des enseignants.

179 Et en plus de ça, j'ai un super référent numérique qui m'a fait sur planeur, qui m'a mis sur planeur  
180 tout le plan de pilotage en fait, et donc parce que j'avais rencontré Fabienne en début d'année qui  
181 m'avait dit que c'était super mais avec beaucoup de papiers donc n'oublie pas que les papiers il  
182 risque de s'envoler et donc c'est comme ça qu'on est parti. On va commencer sur trello mais ça ne  
183 nous parlait pas vraiment. Et donc Julien, qui est le référent numérique a dit finalement planeur,  
184 c'est pas mal et donc il nous a fait tout le squelette et il a fait aussi la planification à 6 ans et ensuite  
185 les pilotes ont comme demande de ma part de remplir les actions, donc les tableaux de bord si tu  
186 veux de chaque action.

187 Le vendredi 27 mai, c'est notre journée de clôture de première année sur le retour en arrière, on va  
188 se retourner, on va regarder tout ce qu'on a fait. Par contre, le mois de juin on fera des  
189 concertations et on se projetera sur l'année numéro 2.

190

191 OK, et comment ça s'est décidé ça ?

192

193 Moi, en concertation avec Julien qui est mon référent numérique, parce que lui, il est détaché. Il a 3  
194 périodes, je le détache 3 périodes de sa classe par semaine et comme lui il a des heures qui sont  
195 uniquement dédié à ça, je lui ai fait part de ce que Fabienne m'avait dit et je dis qu'est ce que t'en  
196 penses tu pourrais faire. Mais comme il est très habile à ce niveau-là je dis qu'est ce que t'en penses  
197 oui, il dit y'a pas de souci, je vais regarder et donc je suis sur Office 365 c'est lui qui nous a fait les  
198 adresses mail et tout et donc tous les enseignants ont des adresses mails professionnelles. Et donc,

199 on s'est vraiment bien numérisé. C'est un plaisir et c'est comme ça que c'est venu parce qu'on me  
200 l'a demandé, et puis parce que j'avais vu des collègues en formation. Puis c'est important qu'on s'y  
201 retrouve, sinon on va vite être submergé au bout de 6 ans.

202

203 Comment vous avez présenté ça à l'équipe ?

204

205 Alors, d'abord, j'ai travaillé avec Julien et puis Julien posait des questions. Et puis je dis que ce serait  
206 bien qu'on puisse l'expliquer aux enseignants. Oui, pas de souci et donc on a réuni les pilotes.  
207 D'abord parce qu'on a fait des concertations rien que de pilotes en leur disant pour que ce soit  
208 visible et accessible à tous puisque Julien et moi on récolte les papiers, on fait des PV de  
209 concertation mais il faut que tout le monde y ait accès facilement et donc on va vraiment passer à  
210 une plateforme numérique. Et puis on a on a rassemblé tout le monde et on a fait des petites  
211 capsules audio et visio pour expliquer comment inscrire votre tableau de bord. Ils vont faire ça, vous  
212 passez par là, vous devez rentrer par là, mettre dans une bonne case et tout ça. Donc on a présenté  
213 tout ça dans une classe, sur un tableau numérique et il a tout expliqué et maintenant là, les  
214 enseignants ont du temps pour pouvoir faire ça.

215

216 Te souviens-tu de réactions éventuelles ?

217

218 Oh oui. Parce que pour moi c'est encore un autre truc à faire en plus. Mais oui évidemment.  
219 Maintenant, c'est pas tout, ce ne sont que les pilotes et ils peuvent faire ça pendant les temps de  
220 concertation « Plan de pilotage » mais le pilote peut compléter l'action au fur et à mesure. On leur a  
221 parlé de ça en janvier, et ils ont jusqu'au mois de mai pour être au clair. Il y a quelques actions  
222 quand même. Enfin c'est pas non plus l'idée, c'était quand même de repartir des tableaux de bord  
223 qui ont été créés avant le COVID et donc depuis le COVID est passé par là, mon équipe a changé, des  
224 membres sont partis, j'en ai d'autres qui sont revenus et puis on a changé, on est dans une autre ère  
225 quelque part. Il y a plein de choses qui ont vus le jour. Donc on repart de ces tableaux de bord à la  
226 base. Par rapport à ce qui a été présenté quand même beaucoup de choses qui ont bougé et donc  
227 repartir du tableau de bord et puis de dire on est parti là-dessus, on fait ça, on fait ça. On a telle  
228 action, on l'a faite comme ça et voilà.

229

230 Et comment est-ce que tu fais alors quand il y a cette évaluation là des actions ? Comment ça se  
231 passe ?

232

233 Alors on part et on essaie de s'y tenir, mais c'est pas toujours facile parce qu'il y a toujours 1000  
234 choses dans une école, sur une évaluation par les pilotes en fin de chaque mois et une grosse fin de  
235 chaque trimestre. Ça, c'est l'évaluation générale, mais quand on se rend compte que l'action a  
236 changé, ou en tout cas qu'elle ne correspond plus à la réalité, on repart sur autre chose en assumant  
237 parce qu'on la voit plus de cette façon-là, ou que les enseignants qui sont là maintenant ne sont pas  
238 ceux d'il y a 2 ans. On avance comme ça. Et puis finalement, ça plaît à tout le monde parce qu'en  
239 fait toute l'équipe est quand même tenu au courant de ce qui se passe. Même si les pilotes sont à la

240 manœuvre de l'action, j'ai des concertations où tout le monde est là et où chaque pilote présente ce  
241 qui s'est passé, ou alors j'ai un PV de concertation qui passe pour tout le monde. Donc chacun sait ce  
242 qui se passe dans chaque action et puis, quand on se voit en concertation, on se le dit... c'est naturel  
243 quoi. Voilà maintenant, il y a des actions bien spécifiques, par exemple sur le lexique, une grosse  
244 action de notre objectif numéro un. Et là, rien que pour cette action-là, on a organisé une  
245 concertation où tous les membres étaient obligés d'être là. Tous les membres de l'école étaient  
246 obligés d'être là et donc l'action Lexique a été présentée par le comité et cette action-là, les  
247 documents ont été donnés. Il y a eu une présentation visuelle sur un tableau blanc. Et puis la  
248 marche à suivre était donnée à tout le monde. Rien que pour cette action-là, à un moment bien  
249 précis.

250

251 T'es d'accord qu'on creuse un peu justement ? Est ce qu'on pourrait faire encore un effet loupe si tu  
252 veux bien, on ralentit un peu le temps et raconte-moi un peu cette concertation... Comment est-ce  
253 qu'elle démarre ?

254

255 Oui... Bien parce que pour pouvoir expliquer cette action qui était quand même complexe, il fallait  
256 pouvoir réunir tout le monde et donc c'était naturel de la présenter, enfin, d'organiser cette  
257 concertation.

258

259 D'accord, donc ? Vous prévoyez cette concertation ? Comment est-ce qu'elle démarre ?

260

261 C'est moi qui ouvre... C'est toujours moi qui ouvre, c'est moi qui lance. Je dis bah voilà on s'est  
262 réunis aujourd'hui pour cette action-là. Vous avez reçu un plan de la concertation... Oui, je prévois  
263 toujours, elles savent toujours les concertations qu'elles ont dans les semaines qui viennent. Elles  
264 savent toujours que à telle date, on se réunit pour faire ça, pour faire ça, pour faire ça avec l'ordre  
265 du jour... Et donc elles avaient reçu une invitation. Donc là, on va parler du lexique et donc on est ici  
266 réunis parce que le pilote et son comité de cette action sont venus nous présenter cette action  
267 Lexique qui est aboutie. Elles ont travaillé pendant 2 ans Et donc maintenant je passe la parole au  
268 pilote qui dit Bon bah voilà, on a fait ça, on va vous présenter ce qu'on a fait. Et puis finalement  
269 chaque personne de l'action vient faire ça vient donner son argument ou expliquer comment ça a  
270 été fait. Et puis bah voilà donc chaque enseignant se retrouve avec un dossier, on va vous faire les  
271 photocopies, vous avez la marche à suivre, vous avez tout, on va acheter le matériel nécessaire et  
272 donc on va venir à chaque fois vous déposer dans vos classes tout le matériel nécessaire à la bonne  
273 réalisation de cette action.

274

275 Qu'est-ce que tu fais toi alors ?

276

277 J'écoute, je prends des notes et surtout je félicite et je remercie le pilote et le comité parce que elles  
278 ont fait un super travail. Franchement, j'avais des enseignantes qui étaient enceintes cette année-ci  
279 et donc elles ont travaillé de la maison, elles ont vraiment bossé. C'était top parce que elles étaient  
280 dans ces actions là et elles se sont vraiment super bien investies.

281 Est-ce que tu te souviens d'une réaction de collègue de quelque chose qui t'a marqué ?

282

283 Oui, oui, oui. Elles ont remercié, elles ont dit, c'était vraiment chouette. On a également beaucoup  
284 de félicitations franchement. C'était chouette. On prend des décisions à ce moment-là, de toutes  
285 s'y mettre. Maintenant que le matériel a été fait, le chemin a été fait, tout le monde s'y met, mais  
286 tout en sachant que chacun allait s'y mettre un peu en fonction de la réalité de sa classe. On sait  
287 qu'on doit s'y mettre... Je dis bah allez-y. Enfin vous savez que vous avez tout ce qu'il vous faut.  
288 N'hésitez pas à démarrer, à vous de jouer. C'est votre plan de pilotage, c'est à vous, à le mettre en  
289 œuvre. Moi je lance et de temps en temps quand je travaille avec Julien le mardi, je lui dis, tu sais  
290 où ça en est ça, qu'est-ce que t'as entendu ? Quand je vois les enseignantes, quand on fait des  
291 conseils de classe, je demande tiens cette action-là vous en êtes où ? Quand on a travaillé sur les  
292 FLA, tiens, et le lexique. Ah oui, moi, je l'utilise pour ça comme ça. Et toi vous, Oh moi, j'ai pas encore  
293 commencé parce que je devais faire d'abord ceci et donc je sonde comme ça de temps en temps  
294 pour voir un peu où ils en sont... Mais Julien, je le sais mon référent, mais lui, comment je vais dire,  
295 il a cette vue d'ensemble sur toutes les actions. Lui, il va beaucoup plus facilement vers le planeur.  
296 Et donc, comme si je sais, une fois je ne sais pas, animer la concertation, c'est lui qui l'anime. J'ai déjà  
297 eu le cas et donc lui, il me fait le retour. Et puis lui, il est dans l'arène. Je suis tout le temps avec les  
298 enseignants, mais lui, il est enseignant et donc il l'entend donc quand je travaille avec lui je dis,  
299 Tiens, t'as entendu quoi, tu sais quoi ? Et puis quand je passe dans les classes aussi...

300

301 Et qu'est-ce que vous en faites après alors ?

302

303 Je le note. Et puis quand on se revoit on en reparle. Et puis de toute façon on sait qu'on a une grosse  
304 évaluation et donc on va voir un peu ce que tout le monde en a fait en tout cas, et en fonction de ce  
305 que tout le monde en aura fait ou pas, il faudra peut-être dire bon attention, vous savez que l'action,  
306 elle est lancée, le matériel a été préparé, l'organisation est faite. Maintenant, qu'est-ce que vous en  
307 avez fait ? Super, vous continuez ou Attention, vous n'en avez pas fait grand-chose. N'oubliez pas  
308 qu'on a quand même des échéances et pour pouvoir relancer pour l'année prochaine. Mais voilà,  
309 maintenant, on a des actions qui se sont faites très facilement... Par exemple, une semaine par an,  
310 chaque enfant de la classe est mis à l'honneur pour plein de choses. Il y a un petit dossier où il vient  
311 se présenter. Les mamans organisent la collation du mercredi. Enfin tu vois plein de choses comme  
312 ça. Il vient présenter son livre préféré et donc il y a des choses comme ça qui à la base était organisé  
313 par une enseignante qui, elle, avait créé le truc. C'est rentré dans notre plan de pilotage, c'était elle  
314 la pilote et donc elles ont fait ça, mais en un coup... Les documents ont été donnés aux enseignants.  
315 Je dis ça en est où ? Bah c'est fait Madame, on est bon, allez c'est bon. Voilà ce sont des actions qui  
316 devaient être faites en année un elles ont été faites. On les poursuit. Les accords toltèques à la rue  
317 puissant. Les sacs à lire. Des trucs où ça roule sans que je ne doive nécessairement vérifier. Puis y'a  
318 des groupes, j'ai des groupes Messenger avec certaines actions qui sont plus complexes, par  
319 exemple l'organisation de la cour de récréation. Ça, c'est une action qui a beaucoup de ramifications  
320 et donc les enseignants voient un truc quand on le met sur le groupe. Enfin tu vois, ça suit. Enfin  
321 voilà. Ils sentent chacun leur rôle et chacun le prend à cœur.

322

323 Vous avez identifié les rôles de chacun.



324

325 Oui, mais ils se les sont appropriés les rôles. Moi j'ai pas dit toi, tu seras pilotes de ça. J'ai eu une  
326 concertation en fin d'année il y a 2 ans, où on a défini qui voyez-vous en tant que pilote de cette  
327 action, et vous vous sentiriez pilote, de quelle action. Et donc chacun a pu se dire, bah moi j'aime  
328 bien ça, je me verrais bien là-dedans et c'est eux en fait qui se sont mis eux-mêmes comme ça, en  
329 fait avec des post-it, et ça s'est réglé tout seul. Ah bah moi je me sens bien. Allez c'est bon. Moi j'ai  
330 des enseignants qui sont enceintes et qui se sont dit mais finalement moi je pense que c'est difficile  
331 je vais accoucher, je me vois mal, est ce que je peux plutôt être dans l'action, plutôt pilote et qui  
332 veut être pilote à ma place. Ça s'est naturellement décidé... J'ai décidé de rien du tout à ce niveau-  
333 là, rien, je n'ai rien imposé... Une oui, ça vous convient ? Ça plaît, ça convient tout le monde ? La  
334 seule chose que j'ai vérifié c'est si il y a une action pour tout le monde, tout le monde est dedans.  
335 Oui, c'est bon, c'est bien, allez, c'est bon.

336

337 (remerciements non retranscrits)

338

Gestes professionnels identifiés de Jacques				
Gestes professionnels	Actions	Verbatims	Intentions	Verbatims
			Structurer le discours et les axes d'action de l'équipe pédagogique dans le format du PP	J I11 -I15 « faire rentrer les choses qu'on avait commencé à développer dans l'école, dans la structure du plan de pilotage »
			Recentrer l'activité des enseignants autour d'un même axe	J I15 « pouvoir recanaliser les énergies puisque tout le monde part dans tous les sens »
Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Etablir des liens entre le cadre du Plan du Pilotage avec ce qui est déjà réalisé par l'équipe pédagogique	J I24-27 « l'ai présenté avec beaucoup de prudence et en réfléchissant à un cadre rassurant qui était de rester théorique au final, de s'appuyer sur le cadre qu'on nous donnait et de rester théorique, de faire appel tout de suite à des exemples concrets de ce qu'on vivait pour rassurer les gens. »	Rassurer les membres de l'équipe	J I16 « rassurer une partie de mon équipe enseignante »
Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Etablir des liens entre le cadre du Plan du Pilotage avec ce qui est déjà réalisé par l'équipe pédagogique	J I37-40 « Notre principale problématique, c'était les mathématiques sur lesquelles on était déjà en recherche. On avait l'outil atelier autonome et bien on est allés chercher comment est-ce qu'on pourrait mettre les ateliers autonomes encore plus au service de cette différenciation pour amener nos élèves plus loin »	Faire un état des lieux des pratiques existantes en lien avec les thématiques développées dans le PPIL	
Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Inviter les enseignants à identifier les axes déjà travaillés avant la structure du PP	J I45-46 « Je demande donc aux enseignants d'aller identifier alors ce qui a été travaillé en groupe, ce qui est déjà fait »	Rassurer les membres de l'équipe	J I16 « rassurer une partie de mon équipe enseignante »
Encadrer (mot à changer) la production en fonction des normes attendues	Veiller au format PP du travail produit	J I57-58 « à rester dans les balises et en tout cas à être attentif en passant dans les différents groupes »	Rassurer les membres de l'équipe	J I16 « rassurer une partie de mon équipe enseignante »
S'outiller au regard des besoins de sa fonction	Se former au processus d'animation du PP pour encadrer l'équipe pédagogique	J I74-75 « qu'on est directeur, ils s'en vont en formation et reviennent vers les équipes. On voit qu'ils ne font pas que s'en aller, donc il y a une professionnalisation de la direction. »	Rassurer les membres de l'équipe	
Déplier (et faire déplier) les référents et les systèmes de valeurs	Faire part de sa conviction personnelle	J I88-89 « On avait déjà une croyance, moi, j'avais déjà une croyance, en tout cas dans cet espoir pour les enfants »	Fédérer autour d'un projet commun	
Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Incarner par des exemples vécus	J I97-98 « d'aller rechercher justement les choses qu'on vivait et d'y mettre du sens »	Mettre du sens sur les pratiques d'école	J I158 « Quand on a parlé concrètement, ça a vraiment du sens au final pour chacun »
S'outiller au regard des besoins de sa fonction	Consolider les acquis de formation par des ressources bibliographiques	J I98-102 « proposer des lectures aussi, d'aller chercher, de ne pas uniquement fonctionner sur nos croyances pédagogiques mais d'aller chercher des témoins, que ce soit des écrits de Sylvain Connac, d'aller rechercher si on travaille sur l'évaluation, d'aller rechercher différentes définitions, d'aller chercher dans les bouquins, de mettre nos formations au service de tout ça... les formations qu'on avait déjà vécues. »	Exercer un leadership pédagogique	
Gérer les flux et les contenus de l'information	Limiter le public cible d'une enquête	J I 110 "On a le miroir qu'on n'a pas fait faire aux parents... "	Protéger l'équipe	J I112-113 « je ne voulais pas qu'il y ait un retour des parents assassin par rapport à un système qui ne fonctionne pas encore forcément »
Gérer les flux et les contenus de l'information	Faire reformuler les écrits préalables	J I 131-132 « Une fois qu'on a eu des idées, les actions, on a travaillé sur la formulation des actions en revenant dessus"	Faire s'approprier les contenus	
Produire et faire produire des contenus	Mettre à disposition les ressources et en faciliter l'accès	J I 132-134 "en faisant relire, en laissant des tableaux ou les textes en évidence. "	Provoquer le travail sur les textes	J I 134 "pour que les enseignants puissent revenir dessus"
Produire et faire produire des contenus	Organiser la confrontation des idées	J I 135-137 "J'ai fait en sorte qu'il y ait ce partage de l'information et cette circulation de l'information entre les enseignants en proposant un chassé-croisé des idées de tout le monde pour y revenir au fur et à mesure et repréciser à chaque fois ce qu'on en voulait. »	Faire en sorte que chacun se reconnaisse auteur	J I 136-137 "pour que tout le monde soit d'accord avec les intitulés et les cibles qu'on avait décidés"
Valider et faire valider les contenus et les modalités	Faire relire l'ensemble de la production par les membres de l'équipe pédagogique	J I156 « toute cette validation a été repassée à la lecture de l'ensemble de l'équipe »	Faire en sorte que chacun se reconnaisse auteur	

Valider et faire valider les contenus et les modalités	Valider les groupes de travail	J I192-193 « C'est mon rôle, je donne l'autorisation. Je valide la création ou pas de la COPP qui est proposée. »	Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	J I177-178 « les gens s'investissent dans les choses pour lesquelles ça avait du sens. »
Valider et faire valider les contenus et les modalités	Valider les actions par l'équipe	J I193-194 « A ce moment-là, les objectifs sont écrits, le plan d'action aussi... donc tout se valide par l'équipe... »	Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	
Co-organiser le travail	Créer des sous-groupes de travail avec une tâche de production	J I194-196 « ... Les COPP qui ont été créées refont un plan d'action, donc avec des sous-actions, des étapes effectives avec ce dont elles ont besoin, ce qu'il faudrait faire comme formation, etc... Et puis après on crée le plan de formation »	Exercer un leadership partagé (co-responsabilité de la structuration des tâches)	
Fédérer autour d'un projet commun	Créer le plan de formation collectivement	J I194-196 « ... Les COPP qui ont été créées refont un plan d'action, donc avec des sous-actions, des étapes effectives avec ce dont elles ont besoin, ce qu'il faudrait faire comme formation, etc... Et puis après on crée le plan de formation »	Impliquer les membres de l'équipe pour garantir l'implication dans le projet.	
Maîtriser les techniques de communication	Aménager un espace numérique collégial de partage de l'information et des productions	J I200-201 « Sur un tableau de bord partagé dans le drive commun. C'est structuré et chacun peut y aller. »	Assurer une communication efficace de l'information	
Observer et analyser objectivement en vue de dégager des actions alternatives le cas échéant	Aménager un outil de planification partagé	J I205-207 « Le « Planner » est en lien aussi dans le TEAMS où elles mettent leurs actions, ce qui me permet moi d'avoir une vision globale si je veux aller voir où en est mon équipe par rapport aux actions prévues. »	Vérifier, grâce à une vision globale, l'avancée du projet Fluidifier l'information Se donner des instruments de suivi des tâches	
Observer et analyser objectivement en vue de dégager des actions alternatives le cas échéant	Vérifier la réalisation effective des actions prévues et en identifier les freins éventuels auprès des enseignants	J I207-209 « Je vais dans l'équipe teams, je me mets en liste planner et j'ai une vue des choses qui doivent se faire, ou qui sont en retard, ce qui me permet de retourner vers mes équipes et demander ce qu'on peut faire, mettre en place pour y arriver ou quels sont les freins ? »	Assurer le suivi du projet et définir des modalités de régulation	
Etablir une culture collaborative de travail	Aménager des plages horaires institutionnalisées pour mener le travail	J I214-216 « On a mis en place les vendredi après-midi de concertation donc c'est à dire qu'on a rajouté 20 Min tous les matins pour dégager les 100 min du vendredi après-midi »	Garantir les conditions de succès du travail collégial	J I217-218 « visons le résultat, mettons les enseignants dans une situation où ils sont plus à même de réfléchir »
Etablir une culture collaborative de travail	Réguler les temporalités de travail après les avoir évaluées collégialement	J I 219-221 « On a revu ensemble plusieurs fois ce dispositif parce que certains voulaient avoir 2 temps pilotes à la suite l'un de l'autre, comme ça, ils se souvenaient... On a donc un peu au final régulé. »	Garantir les conditions de succès du travail collégial	
Fédérer autour d'un projet commun	Mutualiser les demandes des enseignants et les traiter collégialement en équipe	J I226-227 « C'est des demandes des enseignants qui viennent me dire des remarques et alors je le propose à l'équipe et c'est l'équipe aussi qui valide en concertation. »	Impliquer les membres de l'équipe pour garantir l'implication dans le projet.	
Etablir une culture collaborative de travail	Aménager de la souplesse dans la gestion temporelle des tâches des membres de l'équipe dans une tâche collective	J I 231-233 « Donc ils organisent ça comme ils veulent. Je veux dire, ceux qui ne le font pas là, ils devront quand même le faire à un autre moment... »	Responsabiliser les membres de l'équipe	J I 229-231 « Au début, j'étais très contrôlant aussi par rapport au temps de cycles. Je voulais qu'il travaille en cycle ici, maintenant j'ai un peu lâché et au final, c'est leur temps à eux »
Etablir une culture collaborative de travail	Aménager de la souplesse dans la gestion temporelle des tâches des membres de l'équipe dans une tâche collective	J I243-244 « Je leur laisse la responsabilité quand ils travaillent, ils ont besoin de temps pour travailler ensemble pour faire leur semaine, pour réfléchir, ... »	faciliter et Garantir le timing de travail	
Maîtriser les techniques de communication	Recentrer les objectifs du projet	J I255-256 « Je ferme les yeux, mais je suis là quand même pour guider les réflexions qui vont autour du plan de pilotage »	Assurer le suivi d'un projet	
Mettre en place une gestion efficace des ressources	Mettre en place les conditions matérielles nécessaires	J I261-262 « C'est de mettre en place les conditions matérielles pour que ce moment puisse se passer. »	Garantir les conditions d'un climat serein de travail	
Fédérer autour d'un projet commun	Rencontrer chaque équipe, définir des objectifs de travail et proposer des ressources	J I262-264 « , je définis des objectifs petits, parfois où je propose de dire que cette semaine je vais venir dans votre temps pilote, voir où vous en êtes, ou les relancer au niveau des indicateurs, par exemple »	Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	

Maîtriser les techniques de communication	Aménager un outil de planification partagé	J I 274-276 « j'utilise le calendrier office et je mets toutes les concertations sur le calendrier office et dans la petite description, je note effectivement par exemple »	Assurer une communication efficace de l'information	
Observer et analyser objectivement en vue de dégager des actions alternatives le cas échéant	Eprouver et évaluer avec chaque groupe de travail la pertinence des ressources construites ou envisagées et réguler	J I286-289 « Je suis intervenu aussi dans la COPP, parce que l'objectif qui est de créer des tutos pour améliorer la compréhension en mathématiques, au final, avait un peu dévié ... On va évaluer l'utilisation des outils numériques et donc recadrer en tout cas faire revenir les enseignants sur l'objectif... »	Questionner l'adéquation entre le travail de production de l'équipe avec le sens global du projet	
Observer et analyser objectivement en vue de dégager des actions alternatives le cas échéant	Mise en place d'une arborescence des actions à mener pour produire le PP et l'utiliser comme support de régulation des actions des groupes	J I295-296 « Je reviens systématiquement sur l'arborescence du plan de pilotage. Quelle était notre action, quelle était notre stratégie, quel était notre objectif »	Vérifier l'adéquation du travail de production avec les objectifs généraux du projet	
Fédérer autour d'un projet commun			Maintenir les balises de travail	J I309-310 « Tout est de ramener les gens à se dire, tout est intéressant, mais on va se focaliser dans l'analyse uniquement sur une petite chose »
Maîtriser les techniques de communication	Aménager un espace numérique collégial de partage de l'information et des productions	J I314-317 « J'ai besoin que mes enseignants utilisent l'outil numérique pour y déposer des choses et y mettre leurs actions pour que je puisse en tout cas avoir cette facilité de jeter un coup d'œil et de voir où il y a un truc qui ne se passe pas comme ça devrait »	Fluidifier la circulation de l'information et des productions	J I334-335 « Il faut être régulièrement derrière, c'est mon rôle de gérer et de faire en sorte que les choses se trouvent au bon endroit pour que ce soit consultable et efficace pour tout le monde. »
Fédérer autour d'un projet commun	Assurer une présence régulière dans les groupes de travail	J I329-332 « . Mais il faut derrière, quand même, pour que structurellement ils remplissent ce contrat d'objectifs. Il faut qu'il vive... Je relance la dynamique quand il faut puisqu'on sait, on s'est revu, je suis passé dans chaque groupe, on a fait un temps collectif, on a discuté de 3,4 actions avec le groupe ou le collectif... »	Remobiliser pour que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent. S'assurer de la progression des chantiers de travail ouverts	

Gestes professionnels	Actions	Verbatims	Intentions	Verbatims
	Participer à un séminaire de formation en rapport avec une nouvelle mission inhérente à sa fonction	CL8-12 C'était à Ostende, en séminaire de directions. Je parlais d'une feuille blanche. Quelques infos, mais principalement une feuille blanche. Alors là on est informés, je découvre un stand, je prends note, je décède, on discute, ... Les choses deviennent vraiment concrètes à ce moment-là par rapport à tout ce qui est état des lieux et la manière dont va analyser les indicateurs. C'est là que ça devient vraiment concret et c'est là qu'on se rend compte que ça ne va pas être simple	Comprendre le sens et découvrir le processus du Plan de Pilotage	
Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Etablir des liens entre le cadre du Plan du Pilotage avec ce qui est déjà réalisé par l'équipe pédagogique	CL 21-23 Et bien après, moi j'ai une journée de conférence pédagogique sur les 15 thématiques. On est parti de ce gros travail là sur l'état des lieux des 15 thématiques, les points forts, points faibles, enfin, points à améliorer.	Faire un état des lieux des pratiques existantes en lien avec les thématiques développées dans le PPIL	
			Rendre le travail collectif dynamique	CL47-48 Oh, c'est très dynamique, actif pour l'équipe en atelier, avec des retours en grand groupe, des va-et-vient. C'est moi qui anime. Oui, oui.
	Mettre en place un Comité de Pilotage	CL 69-74 On a donc les indicateurs de la FWB que j'ai imprimé mais qui ont été pré-analysés par une COPP qui se sentait à l'aise avec les chiffres et qui était partant pour faire une pré-lecture de tout ça(...) Sur base volontaire et avec des personnes qui aimaient manier les chiffres.	S'assurer de l'adhésion de l'équipe selon un principe de volontariat	CL78-81 Bon, je leur explique qu'il y aura un moment plus de rédaction, un moment où il y aura plus de l'organisation dans le temps, tout ce qui est chronologie etc, des actions à partir de la lecture des chiffres et d'analyses. Donc voilà, c'est vraiment sur base volontaire en fonction des intérêts de chacune. Je suis moi aussi dans la COPP.
	Co-animer les concertations	CL 86-87 Mais c'est juste pour le fil conducteur. Après la COPP a déposé elle-même tout ce qui avait été observé. Ça c'est de la coanimation.	exercer un leadership partagé	
	Proposer des animations qui rendent concret le travail demandé par le Pouvoir Régulateur	CL87-95 Lors de cette concertation, là c'était lourd. C'était lourd, ces chiffres indigestes et à ce moment-là, c'est vrai qu'on ne voyait pas très clair... C'était compliqué de faire passer ça au niveau des équipes ; le même pour nous. On ne voyait pas la finalité de tout ça. Aussi on sait pas trop vers quoi on allait hein, c'était pas encore assez concret... (...) Qu'est-ce qu'on a fait ? Les arbres !!! Oui, tout ce qui est les arbres. Pourquoi toute cette étape d'arbres, pourquoi encore ? (...) En conférence pédagogique, on y a passé 2 journées quand même...	Développer des pistes concrètes pour donner du sens à la commande de travail	
	Séquencer le travail de production en moments individuels - groupal et d'équipe	CL101-102 . Il y a eu une étape en sous-groupe qui est plus au niveau des cycles. Et après, on refait une mise en commun tous ensemble et là on a émis les hypothèses	S'assurer de l'adhésion et de la participation de tous les membres du personnel	
			Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	CL102_104 Les équipes avancent dans ce processus-là. Tu as une réflexion d'équipe et là tu te vois avancer ensemble et réfléchir ensemble.
			Assurer un travail d'équipe dans un cadre sécurisé	CL108-112 Je suis la garante aussi du débat et de l'écoute, ça c'est important aussi. Il y a des moments, je vais pas dire que c'est tendu, mais on est pas toutes d'accord... Et donc, c'est vrai qu'il faut un peu aussi tempérer pour que les personnes ne prennent pas pour elles ce qui était parfois un peu plus négatif... A ce moment là, je suis plus médiateur, et je dépose les petites graines comme ça...
	Poser des questions suscitant la réflexion	CL 112-113 parfois une question à laquelle je n'ai pas spécialement la réponse, mais une question qui peut faire avancer la réflexion.	Développer la réflexion de l'équipe autour du Projet	

			Mettre du sens au projet pour assurer l'adhésion de chacun	CL113-116 On est allé très loin aussi dans la réflexion. On a dégagé 3 objectifs mais il y a un objectif qu'on a vraiment du mal à cerner parce qu'en fait on était dans toute la problématique de mettre du sens sur les choses et on a vraiment eu du mal à formuler l'objectif.
	Valider les hypothèses par les chiffres officiels fournis par le Pouvoir Régulateur	CL120-123 On a dû faire et refaire, déconstruire. En fait, on a eu du mal de fixer cette problématique, de la mettre en mots et de se raccrocher. Mais on s'est raccroché à ce que les indicateurs nous transmettaient, comme, par exemple, un écart de plus en plus important entre les élèves les plus faibles et ceux les plus forts.	S'assurer de l'utilisation de données probantes et vérifiées	
			Guider la réflexion de l'équipe vers les problématiques fondamentales	CL129-131 Comme directrice, je vais mener, accompagner l'équipe adroitement vers l'objectif qui me semblait répondre à la problématique, qui semblait vraiment à travailler et à mettre en œuvre.
	Etablir des liens entre le cadre du Plan du Pilotage avec ce qui est déjà réalisé par l'équipe pédagogique	CL144-148 Et donc, je vais donner du sens à ces chiffres par leur expérience et avec toutes les observations qui sortait des arbres pourquoi ça remettait un peu en lumière et ça remettait du sens sur ces chiffres-là. Je leur propose d'abord vraiment des liens entre les différents chiffres et ça se fait de manière très naturelle mais je guide un peu dans ce sens-là, ouais. C'est en tout cas moi qui ramène en tout cas les chiffres ou qui remet en lumière les éléments	Mettre du sens sur les pratiques d'école	
			Se baser sur des éléments concrets pour proposer une stratégie de travail	CL148-152 Voilà pas uniquement les chiffres mais vraiment des éléments qu'elles ont observé où cette augmentation, cette évolution qu'on voyait apparaît. Et c'est là qu'on est arrivé aussi à se dire, et c'est une des stratégies, c'est que nous devons différencier plus et qu'on est là pour les enfants en difficulté, ceux qui ont pas de difficultés n'ont pas besoin de nous...
	Planifier le travail à réaliser	CL164-166 Il y avait un point épineux, c'était vraiment de mettre en musique toutes ces actions pour ne pas se retrouver avec des années déséquilibrés au niveau de la quantité de travail ou des objectifs qu'on se fixait.	Equilibrer les temps de travail à réaliser	
			Rendre réaliste le travail de production d'actions	CL 166 Et aussi de ne pas vouloir être, de viser trop haut.
	Identifier les actions et stratégies réalisables dans les propositions réalisées	CL170-172 ils étaient bien alimentés donc on est reparti de l'arbre, d'un de ces constats-là, et on a mis en lumière ce qui nous semblait vraiment important pour les 6 années à venir, important pour l'école	Proposer un tri sur base de l'impact "école"	
	Animer des débats en sous-équipe et les valider en équipe	CL177-179 Pour certains, certaines actions étaient plus importantes que d'autres. Donc il y a eu débat en COPP et puis après, de nouveau, on remettait en commun ce qui avait été débattu ou amené ou construit par la COPP.	Choisir les actions démocratiquement	
			S'assurer de l'adhésion de l'équipe selon un principe de volontariat	CL180-182 On a 3 objectifs fixés dans l'école et tout le monde à un moment donné, et même à plusieurs moments du processus, tout le monde, chacune a travaillé pour l'objectif.

	Réguler les actions en fonction de la réalité du terrain	CL 183-188 Cette ligne du temps, cette chronologie, elle a été... On a dû la remanier quand même à plusieurs reprises. Et ici cette année scolaire-ci, on a du revoir des actions, des grandes actions parce que les nécessités de terrain, ce sont l'après COVID etc. Tout ce qui est le bien être, on a dû le mettre alors que normalement nous devions y arriver un peu plus tard dans le processus des 6 années. On est donc en plein dedans cette année. Si cette année scolaire, on a beaucoup avancé à ce niveau-là.	Mettre du sens au projet pour assurer l'adhésion de chacun	
			S'assurer de l'adhésion de l'équipe en motivant les membres	CL 192-193 Un rôle de rassembleur, d'être le plus précis possible et être là pour être un peu moteur aussi, pour avancer dans le processus.
			S'assurer du sens, de la précision et du réalisme des actions identifiées	CL 193-195 Et ça, c'était un peu lourd pour l'équipe aussi, qui avait envie directement d'entrer dans les actions et d'être dans le concret. Cette étape de réflexion aussi est importante, un rôle aussi de garant, de ne pas aller trop vite dans le processus et de garder du sens
	Maintenir la durée de travail nécessaire au bon fonctionnement du processus	CL 196-198 Par exemple, les arbres, pourquoi prendre le temps de les faire ? Parce que c'était une étape importante. Ça a été long, on a pris le temps de le faire, mais c'était porteur après. Parce que ça nous a amené énormément d'informations et ça nous a aidé pour rédiger, préciser les objectifs.	Garantir le timing de travail	
	Partir des représentations de chacun	CL 221-222 Et donc là, à ce moment-là, chacun est en train de dire ses représentations sur l'évaluation.	S'assurer de l'adhésion de chacun	CL 192 Un rôle de rassembleur
	Animer une présentation du travail de groupe (cycle) au reste de l'équipe	CL 225-227 On est toutes ensemble, donc toute l'équipe est présente et dans le cercle si tu veux... les équipes qui ont travaillé ensemble et qui ont déjà eu une réflexion entre elles étaient regroupées. Et donc chacune présente au reste de l'équipe son travail.	S'assurer de l'adhésion de chacun en faisant exprimer l'avis de chacun des membres	CL 222-224 Oui, et chacun vient avec sa personnalité dans son métier, avec son public, donc là, la représentation de l'évaluation, l'objectif de l'évaluation en maternelle dès 2 ans et demi n'est pas la même que celle de la titulaire. Là, du coup, c'est une discussion...
	Animer des discussions, des débats d'idées afin de connaître et reconnaître le travail commun	CL238-241. Et en fait, c'est vrai qu'avec les discussions, on s'est rendu compte que c'est ce qui était réalisé en maternelle. On s'en est rendu compte dans les activités aussi comme le Moyen Âge, au travers des châteaux, des chevaliers, enfin, des châteaux forts...	S'assurer de l'adhésion de chacun en faisant exprimer l'avis de chacun des membres	CL 231-233 Mais c'est d'abord de permettre à chacun, enfin, de permettre à chaque équipe de déposer. Que chacun s'y retrouve aussi, c'est leur manière de voir le concept d'évaluation par exemple, et c'est ensuite, ensemble d'essayer de se construire un concept d'équipe aussi.
	Ecouter les réflexions de l'équipe	CL 246-247 Alors, j'écoute. J'écoute. Oui ! et je fais en sorte de préparer tout le monde à cette contractualisation avec le DCO	Préparer l'équipe à l'étape de contractualisation	
	Faire participer des représentants de l'équipe à l'étape de contractualisation	C'est très bien passé aussi parce que l'équipe, donc dans l'équipe, il y a eu des membres de l'équipe qui étaient présentes. Les enseignantes qui étaient présentes ont conclu un peu ce moment-là que l'importance de ce plan, ce contrat d'objectif, il est porté aussi par l'équipe. Il est pas porté uniquement par la direction...	Développer le travail d'équipe	CL247-249 C'est très bien passé aussi parce que l'équipe, donc dans l'équipe, il y a eu des membres de l'équipe qui étaient présentes. Les enseignantes qui étaient présentes ont conclu un peu ce moment-là que l'importance de ce plan, ce contrat d'objectif, il est porté aussi par l'équipe. Il est pas porté uniquement par la direction...
			Développer le travail collaboratif	CL 250-252 Il est peut-être plus porté par l'équipe à certains moments que par la direction. Mais c'est ça qui fait aussi que la dynamique d'équipe et que le travail collaboratif prend aussi...
	Identifier les besoins de formation de l'équipe	CL 258-262 La première conférence pédagogique avec Perrine Bigot en distanciel sur les aménagements raisonnables. On avait eu accès au niveau de l'équipe donc j'avais négocié pour qu'on puisse avoir accès directement au 2e module, c'est à dire vraiment le module sur les aménagements raisonnables et passer tout le cadre théorique, etc. Parce que ça, je l'avais déjà plus ou moins fait en équipe...	Faire correspondre formations et besoins	

Utiliser les compétences identifiées des membres du personnel	CL 265-266 Très simplement une personne en article 14 a été affectée ici et elle avait fait la formation par rapport à la gestion des émotions, etc CL 269-270 une au niveau éducatif qui a été gérée par cette personne en article 14.	S'assurer de l'adhésion de chacun en reconnaissant les compétences	CL 270 Donc on a un peu profité aussi de ses aptitudes et de toute sa formation.
Préciser la mission d'un pilote	CL 280-282 « Mais finalement, moi, je suis pilote de cette action-là, mais je dois faire quoi exactement ? ». Donc là, on a pris une concertation aussi et là, on a fait l'animation des mots en -eur...	Développer le travail collaboratif en précisant la mission de "pilote"	CL 270-272 En plus, nous, ici, on a dû dans l'équipe par rapport au pilote justement travailler le concept de pilotes gestionnaires d'une action et chef d'orchestre entre guillemets d'une action.
Répartir les moments et les modalités de travail	CL 296-298 il y a des moments où on travaille ensemble, en mission collective par exemple. Et puis il y a des moments où moi je peux la mettre au travail. Je dis voilà là, maintenant il faudrait.	S'assurer de la mise en œuvre effective du contrat d'objectifs	CL 286-289 Avec la titulaire des missions collectives, on a cette réflexion de fond de pouvoir se dire bon, voilà, on a notre contrat qui est là, on retourne dans les termes du contrat voir ce qu'on avait écrit 2 ans auparavant. Quels étaient les indicateurs et les indices, les valeurs cibles etc. Mon rôle, c'est refaire du lien et repartir de ce contrat.
		Vérifier l'adéquation entre les actions réalisées et planifiées afin de réguler le timing de réalisation	CL 299-300 On en est là, au niveau timing, on est peut-être un peu juste donc il faut voilà, et c'est peut-être plus là. Justement, le réajustement
Animer la réflexion des membres de l'équipe sur le sens des actions réalisées	CL 311--317 Donc, je vérifie si les actions qui sont menées à l'école sont toujours bien, en tout cas, je vérifie ou j'anticipe qu'elles soient toujours sur la bonne route... ou je réfléchis préalablement. Bon voilà, là on va travailler telles actions et voilà son lien avec l'objectif, pourquoi on va le faire... Et quand on est 2, on peut aussi avoir cette réflexion-là, de réajuster par exemple, de faire le point, de voir, on en est au niveau de la chronologie, au niveau du timing et aussi de se replonger dans les 60 pages du contrat et de réutiliser les termes, de repartir des termes du contrat précis.	S'assurer de l'adhésion de chacun en faisant des liens entre les actions réalisées et le contrat négocié	CL 302-304 . Je fais du lien, c'est faire du lien entre les actions qu'on est en train de mener et les objectifs qu'on s'est fixés et les stratégies qu'on s'était défini, et refaire du lien, à remettre du sens sur tout ça par exemple, réajuster aussi...
Utiliser un outil "port-folio"	CL 334-336 J'ai le roadbook avec moi. On a fait un road book format Word, tout ce qu'il y a de plus simple, donc chaque fois qu'on se voit en mission collective, on note ce qui est fait CL 342-344 on prend le road-book, on dit Voilà, ça c'est fait, ça c'est pas fait donc on actualise le roadbook par rapport à la dernière concertation d'équipe	Identifier l'avancement du projet	
Présenter l'avancement du projet au référent du PO	CL 340-342 et on a un 2e objectif ce jour-là, c'est de préparer la présentation du travail de l'année au référent plan de pilotage du PO. Voilà, ça va assez vite.	Informé pour assurer l'adhésion de chacun	
Communiquer à l'ensemble de la communauté scolaire	CL 346-348 On fait aussi un genially de présentation qui sera destiné à différents publics, que ce soit les parents, que ce soit en Assemblée générale du PO, que ce soit au comité de parents... avec je trouve quelque chose de dynamique, d'animer les images, etc.	Informé pour assurer l'adhésion de chacun	
Utiliser un logiciel de planification	CL 349-351 Puis, on termine avec le planeur également parce que le Planeur, on l'a mis en place en cours de route cette année. Un outil planeur qui est un formidable outil... clair, concret. Tu vois où tu vas, et chaque pilote aussi ajuster quand il y a quelque chose de fait. Donc, voilà, on actualise le planeur.	Assurer le suivi du projet	



Gestes professionnels identifiés de Maurice

Gestes professionnels	Actions	Verbatims	Intentions	Verbatims
	Informers les membres du personnel	ML 25-29 j'annonce aux enseignants qu'on va devoir travailler sur toute une série de documents pour nous permettre d'entrer dans la phase de construction du plan de pilotage. Et donc ça j'ai parlé de ce que les enseignants avaient déjà fait précédemment, c'est à dire répondre à l'enquête, faire un petit, faire un petit état des lieux de ce qui avait déjà été fait, ce qui allait devoir être fait en équipe avant de pouvoir construire le plan de pilotage. ML41-42 annoncer à mon équipe aussi bien les différentes phases par lesquelles on allait passer pour pouvoir construire notre fameux projet	Communiquer pour mettre du sens sur le projet à réaliser	
	Planifier le travail	ML29-32 j'avais déjà fait un planning sur les années futures pendant lesquelles on va devoir travailler ensemble : le plan de pilotage donc, d'abord la lecture de nos indicateurs et de l'enquête, l'élaboration de nos problématiques et des actions, .et puis aussi sur le timing, la durée de travail.	Avoir une planification à long terme	
	Se former au processus	ML 37-40 on avait déjà eu une première rencontre avec les conseillers pédagogiques qui, comme on était tous concernés par l'élaboration du plan pilotage, nous avait déjà briefé. On avait fait un état des lieux. Vous avez apporté une série de documents	Avoir des documents de travail validés pour les transférer dans le travail d'équipe	ML40-41 forcément d'informations sur la mise en œuvre et donc je m'étais basé là-dessus pour pouvoir annoncer à mon équipe
	Faire retravailler une production insuffisamment complète	ML43-45 Mais le travail avait été un peu, je vais pas dire bâclé mais était insuffisamment fouillé... Donc on s'est vite rendu compte que c'était pas complet et donc on a dû le refaire pour la suite de notre travail.	Produire un travail de qualité	ML56-59 On a défini des temps en concertation de l'équipe pour pouvoir compléter les documents et pour pouvoir faire les choses correctement, pour que le plan de pilotage ne soit pas bâclé et que les enseignants comprennent vraiment bien la mesure de tous les indicateurs pour bien le construire.
	Créer une COPP	ML49-51 J'annonce qu'il est important qu'on puisse constituer une COPP au sein de l'équipe et donc très vite, j'ai eu des enseignants qui se sont portés candidats pour en faire partie. Je présente à l'équipe le mandat de cette COPP et qu'on va préparer les fameuses journées de formation en équipe.	Favoriser le travail en sous-équipe de volontaires pour faire sens sur le projet	ML59 Bref, j'ai mis du sens et refais la planification avec eux
	Transférer des acquis de formation	ML78-79 je me suis basé forcément sur le travail qu'on avait préparé avec les conseillers pédagogiques. J'ai choisi les documents qui étaient proposés...	Avoir des documents de travail validés pour les transférer dans le travail d'équipe	
	Proposer un temps d'animation favorisant la motivation des participants	ML79-80 Je commence par un brise-glace parce que la mise en route a été difficile.	Installer un cadre de travail sécurisé pour l'ensemble des membres de l'équipe	ML80-84 Je me suis dit que c'était important de pouvoir recentrer, planifier, expliquer, ... pour essayer d'alimenter le plus de sécurité possible autour de la construction et donc j'ai voulu, dans la première partie de l'animation, bien baliser le travail qui va devoir être fait et pour mettre le plus de sécurité possible pour les enseignants qui se sentaient un peu en difficulté

	Fixer des balises de travail avec les membres de l'équipe	ML 84-86 je rappelle les balises pour une bonne communication, rappeler le fait que tout avis est bon à prendre et est à respecter. Même si voilà, on ne le partage pas. Voilà, c'est des choses tout à fait simples	Installer un cadre de communication sécurisé pour l'ensemble des membres de l'équipe	
	Produire une synthèse	ML97-99 je rassemble tout le travail qui a été fourni par l'équipe. Avec la COPP, on essaie de synthétiser tout ce qui a pu ressortir comme travail, comme idées déjà pour préparer les journées pédagogiques suivantes	Communiquer à l'ensemble de l'équipe pour garantir l'adhésion de chaque membre de l'équipe	
	Préparer les journées de travail en COPP après concertation ces CSA	ML 101-105 Il y a la synthèse qui a été faite avec la COPP que j'apporte après auprès des CSA. Avec eux, on prépare les journées suivantes, en centrant les objectifs qui seront à atteindre. Et pour atteindre ces objectifs et préparer les journées pédagogiques, il y a tout le côté préparation avec la COPP, préparer le travail en équipe.	Suivre un processus validé par des personnes externes compétentes	ML99-101 il y a le travail avec la COPP, mais aussi le travail avec les conseillers pédagogiques qui m'amènent quelque part à un cadre qui me permet de préparer le travail qui suit.
	Identifier des personnes ressources / relais internes à l'équipe	ML 105-106 il fallait identifier les personnes dans la COPP qui allaient pouvoir animer ces moments-là	S'assurer de l'adhésion de l'équipe selon un principe de volontariat	
	Informers sur la COPP	ML113-114 j'ai pu expliquer les tenants et aboutissants du plan pilotage, j'avais proposé à tous les enseignants d'entrer dans la COPP	Travailler en sous-équipe avec une représentativité de l'ensemble des membres de l'équipe	ML114-119 en essayant d'avoir une présentation la plus complète possible avec des enseignants de chacun des cycles maternelles primaires, mais aussi essayer d'avoir des enseignants des 2 implantations. Après il y a eu beaucoup de propositions des enseignants, il manquait peut être un ou 2 postes représentatifs... notamment dans le cycle 3 donc j'ai refait un appel et on a trouvé une personne qui est venue consolider l'équipe
	Préparer les journées de travail en COPP	ML119-121 on se rencontrait juste après la concertation pour préparer la suivante et une ou 2 fois avant de préparer la journée pédagogique. Donc ça représente en moyenne une fois tous les 15 jours sur un temps de midi, on se rencontrait et on faisait des avancées et en même temps,	Travailler en sous-équipe avec une représentativité de l'ensemble des membres de l'équipe	ML121-123 on avait aussi 2 périodes de mission collective et l'enseignante qui était dans cette heure-là m'accompagnait aussi pour faire le lien entre l'équipe, la COPP et le travail aussi.
	Faire s'exprimer les membres de l'équipe sur le travail à réaliser	ML129-130 Le jeu des cartes que j'ai ici, c'est dixit. Simplement, chacun des participants a l'occasion de choisir une carte et de dire comment il se sent par rapport à ce qui est prévu	Garantir une ambiance de travail sereine	ML127-129 Pour commencer la journée, je commence, encore, par une mise en route, un brise-glace pour mettre une ambiance sereine.
	Envoyer un ordre du jour	ML130-131 Parce qu'avant chaque journée pédagogique, dans les jours qui précèdent, y a un petit ordre du jour et donc les enseignants savent ce qu'ils vont devoir faire.	Informers les membres de l'équipe pour garantir une ambiance de travail sereine	ML130-135 Parce qu'avant chaque journée pédagogique, dans les jours qui précèdent, y a un petit ordre du jour et donc les enseignants savent ce qu'ils vont devoir faire. Alors, c'est vrai qu'ils ne savent pas tout-à-fait le contenu mais néanmoins, ils voient qu'ils vont travailler à des moments en équipe, qu'à des moments, il va y avoir des moments de mise en commun. Et donc, ils savent plus ou moins comment on va s'échelonner et comment va se dérouler la journée.
			Garantir le cadre afin de fournir un travail de qualité	ML137-140 À force de gratter au niveau des arbres, parfois, certains groupes sont frustrés au niveau du timing parce qu'ils pensaient pouvoir encore aller plus loin dans un sens comme dans l'autre. À un moment donné, il y a le cadre qui fait qu'il faut qu'on puisse s'arrêter...

	Proposer un vote afin de valider une décision en équipe	ML145 On fait un vote.	Faire valider les décisions par l'ensemble de l'équipe pour garantir l'adhésion de chaque membre de l'équipe	ML144-147 Les enseignants doivent prendre position sur les problématiques qu'on allait vraiment travailler. On fait un vote. Chacun a pu se prononcer et forcément en fonction des votes qui sont revenus, on en a pointé 3. Il y a eu des réactions parce que pour certains, choisir, c'est renoncer
			Garantir un cadre réaliste afin de fournir un travail de qualité	ML149-150 Il faut se concentrer sur 3 ou 4 problématiques maximum pour que ça reste possible à faire... ML158-159 Mais à ce moment-là, l'important est de se demander si on pourra le traiter en équipe, si au niveau du timing ce sera possible ou pas
			Garder des propositions ouvertes hors cadre de travail contractualisé	ML150-158 pour certains le fait de faire des choix, c'est renoncer et renoncer à peut-être des problématiques qui ne sont pas pour l'ensemble de l'équipe et donc certains sont sortis frustrés que leur choix n'ait pas été conservé, gardé.  Tu te souviens comment t'as géré ça ?  Oui, sur le fait que même si contractuellement on allait choisir 3 problématiques, ça ne voulait pas dire que d'autres sujets brûlants pour nous ne pouvaient pas être traités pendant les 6 ans qui allaient venir
	Proposer un travail de création en sous-équipes	ML183-185 À partir de ces 3 problématiques, il faut dégager des pistes pour viser une amélioration des problèmes qui ont été dégagés... Chacun travaille en équipe, en petites cellules avec un document sur lequel elle devait inscrire des pistes d'actions possibles.	Favoriser le travail en sous-équipe de volontaires pour faire sens sur le projet	
	Produire une synthèse à partir d'éléments convergents aux différents groupes	ML190-193 . On a rassemblé les différents tableaux et essayé déjà de voir quelles sont les pistes avancées qui seraient communes aux différents groupes ? Et donc on, la COPP et moi, a déjà fait ce premier travail de mise en commun de tout ce qui avait été fait.	Organiser le travail de manière efficiente	ML193-195 Le but, c'était de se dire, comme on avait plus de journée pédagogique, pour la prochaine concertation de l'équipe, on revient avec les 3 problématiques qui ont été choisies et dans ces 3 problématiques, le travail des différentes cellules.
	Présenter un document de synthèse des idées communes à l'équipe	ML202-203 On présente le document à toute l'équipe. On avait telle problématique, voici une piste d'action qui a été proposée par l'ensemble des groupes.	Développer l'esprit d'équipe en démontrant les idées communes	ML203-205 Voilà et donc très clairement, les enseignants peuvent voir que sur un certain nombre d'actions, ils sont déjà d'accord et donc celles-là on peut déjà les conserver. ML206 au niveau de l'idée, c'est déjà quelque chose qui rassemble
	Mettre en débat des idées divergentes afin de choisir une idée communément validée	ML206-210 Puis, on a ressorti ce que la COPP et la direction avaient écrit sur les différentes propositions qui ont été proposées seulement dans certains groupes pour les proposer à l'ensemble de l'équipe. Voici ce qui a été proposé, quelles sont celles qui, selon vous, mériteraient d'être creusées dans notre de pilotage et on a fonctionné encore une fois par vote et par choix	Adopter un processus démocratique de production d'actions	ML212-214 création d'idées ou en tout cas réflexion sur des idées en grands groupes puis travail préparatoire et de synthèse en COPP avec moi pour faire valider en grand groupe.
	Préparer une synthèse collective des productions en sous-groupes	ML215-218 Mais il y a aussi 10 micro cellules qui travaillent sur un objectif. Ensuite, avec la COPP, on travaille sur une mise en commun de toutes les idées qui ont été créées. On essaye de relier les idées qui sont semblables pour ensuite présenter au grand groupe pour valider où et ensuite pour susciter de nouvelles réflexions.	Faire valider les décisions par l'ensemble de l'équipe pour garantir l'adhésion de chaque membre de l'équipe	

	Rendre des actions SMART en COPP	ML223-225 Alors, on a validé les 3 objectifs, on a validé les actions qu'on voulait mettre en œuvre. Et puis il faut passer avec la COPP à la phase d'écriture, parce que ce sont des phrases et des actions qu'il faut rendre un peu smart comme vous nous aviez expliqué.	Respecter le cadre du processus PPIL	ML226-229 il y a aussi toute la partie chiffrée parce que il n'y a pas que des phrases, il y a aussi des chiffres dans le plan de pilotage et donc il fallait aussi qu'on puisse regarder par ses actions, quelle est l'évolution chiffrée qu'on va pouvoir se fixer comme objectif ?
	Travailler avec des personnes ressources internes et externes	ML229-233 On a d'abord travaillé en COPP et moi en parallèle avec le travail qui était fourni en groupe COPP, je revenais vers les conseillers pédagogiques pour voir si ça avait du sens et que c'était lisible et une fois que c'était retravaillé, que les conseillers pédagogiques trouvaient que ce qui était proposé avait du sens, on revenait vers l'équipe pour validation	Valider les propositions en équipe, après concertation, pour favoriser l'adhésion de tous	
	Rassurer les membres de l'équipe, par l'information, sur le sens du PPIL	ML235-238 je rassure, que je réexplique qu'effectivement, il y a une partie chiffrée parce qu'on ne peut pas ne pas l'évoquer, mais on n'a pas de garantie sur les résultats qu'on va obtenir... La seule garantie que l'on a, c'est sur la qualité du travail que l'on va mettre en œuvre.	Rassurer l'équipe afin de garantir l'adhésion de tous dans le projet	ML249-252 Donc, de bien rassurer mon équipe sur le fait que si on s'investit de manière intelligente et correcte et de manière professionnelle, la justification si les résultats ne sont pas atteints sera très facile à prouver. Une des réactions alors, c'est que la majorité des enseignants est rassurée sur le fait que si on fait bien le job, on nous embêtera pas.
			Respecter le cadre du processus PPIL	ML 273-275 Ce n'est pas que la rassurer... C'est aussi la poser devant le fait qu'on n'a pas le choix. C'est la cadrer sur le fait que même si on n'est pas d'accord, même si on a des craintes, on doit y aller, on doit monter dans le bateau et on doit aller jusqu'au bout.
			Motiver à un projet collectif entre bienveillance et exigence	ML279-283 je dis qu'on n'a pas le choix et d'un autre côté on doit la rassurer. Ici, on va se mettre en danger parce qu'on sait pas ce que c'est... Non, je l'ai encore fait ici dernièrement, quand on demande à nos enfants d'apprendre, on les met perpétuellement en danger et on a du mal à accepter que les enfants ne se mettent pas en danger. Alors nous, si on veut être cohérent, il faut aussi qu'on accepte de se dire, à un moment donné, faut qu'on se lance !
	Inviter la DCO à rencontrer l'équipe	ML293-294 Et elle l'a fait. Elle est venue. Elle a félicité l'équipe pour le travail accompli...	Partager sa conviction en invitant des personnes représentantes du Pouvoir Régulateur	ML287 293 C'est pour ça que j'en ai profité plusieurs fois d'essayer d'avoir des échanges avec notre DCO, qu'elle puisse aussi, à un moment donné, faire un passage devant toute l'équipe pour leur dire que c'est un travail collaboratif. Ce n'est pas un travail de production comme dans une usine, il faut absolument arriver à une production chiffrée, sinon on est en difficulté. Que voilà, on ne perd pas des subventions, on est pas dans ce domaine-là, mais on est plutôt dans le domaine de se dire on part sur des projets pour faire avancer notre établissement.
			Anticiper le travail	ML318-319 comme on avait décidé que l'année une débiterait en 2021, 22, il nous restait 4,5 mois. On avait dit, on va déjà commencer, se mettre en route
	Valider l'adéquation du travail par une régulation régulière	ML332-334 Quand elle a vu la manière dont on travaillait, en collaboration, parce que quand on fait des avancées, on lui renvoyait par Mail, répondeur, on a vraiment fait en fonction des retours qu'on avait de l'équipe et d'elle	Faire équipe : connaître les partenaires de travail	ML327-331 Je réexplique que, comme je l'avais proposé aussi bien aux enseignants que à la DCO, on trouvait important qu'elle puisse rencontrer l'équipe et de voilà de faire un petit message puisque sur les 6 prochaines années, c'était avec elle qu'on allait travailler. C'est quelque part, c'est le travail de collaboration commencé avec elle et c'est important de savoir de savoir qui était qui et de parler ensemble.

	Encourager en reconnaissant explicitement le travail de l'équipe	ML367-373 Mais je leur ai dit que c'est tout à fait normal, que le retour est positif puisque selon moi et je le redis après chaque journée pédagogique, le travail qui avait été effectué était de bonnes factures, que c'est un travail de réflexion, que donc il n'y a pas de mauvaise ou bonne réponses. Il y a juste le fait que on doit se prononcer sur des idées, sur des chemins à prendre mais une fois qu'on s'est prononcé, il faut y aller à fond et jusqu'ici, l'équipe le fait donc, je n'hésite pas à chaque fois à le dire que quand on s'envoie des grandes idées, des grands projets, il faut aussi pouvoir accepter que à des moments, ça ne fonctionne pas et c'est pas parce que ça ne fonctionne pas qu'il faut abandonner	Motiver l'équipe par la reconnaissance de son travail	ML359-360 , c'est une équipe qui dit souvent qu'elle avait rarement été félicitée pour le travail qu'elle réalise.
	Adapter le travail de réalisation à l'actualité du terrain	ML377-380 On est en plein COVID là... Donc, on a reporté, on a fait ce qu'on a pu, en visio... mais on a déjà commencé quelques actions... Finalement, ça nous a permis de faire ça dans l'ordre, de constituer les équipes actions et de démarrer tout doucement lors des dernières concertations de l'année 2020 21.	Assurer le suivi du projet et définir des modalités de régulation	
	Faire un état d'avancement du projet	ML381 384 La première fois qu'on a pu se réunir de l'année scolaire passée donc, à partir du moment où on a pu se réunir physiquement, comme j'avais annoncé qu'on allait faire un retour sur le contrat d'objectif, c'était bien de faire un état des lieux de ce qui avait été décidé parce que ça faisait déjà un petit moment	Assurer le suivi du projet	
	Constituer des équipes de travail	ML386 389 ... Et donc, après avoir bien explicité chacune des actions de l'année une en citant les pilotes qui s'étaient présentés pour piloter ces actions, il a fallu refaire une constitution d'équipe puisque il a fallu les constituer plus vite.	Etre vigilant à avoir une représentativité de l'ensemble de l'équipe	ML389-394 On a fait ça lors de cette concertation où chacun a pu se placer selon son envie. Après, selon son envie, j'avais quand même essayé de recadrer en se disant, l'important, c'est quand même d'essayer d'avoir une représentation la plus cohérente possible donc tous les maternelles ne sont pas dans les mêmes actions, tous les primaires de l'autre, même chose, qu'on ait une représentation avec chacune des implantations quand c'était possible, avec au moins une personne de chacun des cycles.
	Distribuer une farde de référence	ML397-398 donc ils ont reçu leur farde avec l'intitulé de l'action qui était bien noté, les PV de réunion. Voilà donc le côté administratif était déjà prêt en amont et ils ont commencé à retravailler.	Respecter un cadre de travail rigoureux	ML398 399 Voilà donc le côté administratif était déjà prêt en amont et ils ont commencé à retravailler. ML404 406 Je suis quelqu'un qui aime bien tout ce qui peut être conservé, qui est administrativement en ordre, que ce soit visible et qui peut être consulté quand on le souhaite, et donc j'avais entendu que dans d'autres écoles, ça fonctionnait plus ou moins de la même manière
	Créer une charte de travail avec l'ensemble de l'équipe	ML432 , la Charte a été conçue avec l'ensemble de l'équipe	Rendre explicite le rôle de pilote	ML427 , il y a ce fameux poste de pilote qui est prépondérant
	Mettre en commun le travail des micro cellules	ML432 434 . On a toujours fonctionné de la même manière en micro cellules... Ils ont travaillé sur les différents termes sur lesquels ils étaient d'accord et puis nous, on a fait une mise en commun avec la déléguée mission collective	Travailler en sous-équipe avec une représentativité de l'ensemble des membres de l'équipe	
	Présenter un document de synthèse des idées communes à l'équipe	ML435 436 en fonction des idées qui revenaient le plus souvent, on a présenté à l'ensemble de l'équipe le blason que tu vois là...	Garantir une communication et une information structurée	

<p>Passer régulièrement dans les groupes de travail</p> <p>A partir des fardes "portfolio", faire le point sur l'évolution des actions</p>	<p>ML 440 441 Moi, je suis passé, hein de groupe en groupe pour voir s'il y avait des questions.</p> <p>ML457 458 De temps en temps, on fait un petit point Plan de pilotage avec la déléguée aux missions collectives : où en sont-ils dans leurs avancées</p>	<p>Questionner l'adéquation entre le travail de production de l'équipe avec le sens global du projet</p> <p>Evaluer l'évolution de la réalisation du projet</p> <p>Favoriser l'inclusion des nouveaux membres de l'équipe</p> <p>Anticiper l'évaluation externe</p> <p>Développer l'esprit d'équipe</p>	<p>ML 441 444 Pour certains, c'était pas forcément clair, donc on a discuté ensemble pour bien centrer l'objectif que l'on avait fixé, parce que c'est vrai qu'il y a beaucoup, avec le COVID, des espaces temps qui étaient vraiment très longs et qui parfois nous ont demandé une relecture, une réappropriation des objectifs, des actions, des thèmes qu'on avait employés.</p> <p>ML450 452 Ça permet aussi de suivre le projet car tu vois quand ils ont réalisé certaines choses, quand il y a déjà des choses qui sont concrètes comme on peut retrouver ici (il montre la farde). Et au contraire, on peut voir les phases où il n'y a concrètement encore rien qui a été fait.</p> <p>ML458 460 Aussi, si il y a un nouvel enseignant ou quoi il peut prendre connaissance ou quelqu'un qui a été malade, quand il revient, il reprend connaissance de ce qui s'est fait pendant son absence.</p> <p>ML478 479 . J'anticipe l'évaluation annuelle par une évaluation continue finalement...</p> <p>ML490 491 Voilà, c'était une réunion très riche ou tout le monde a pu voir que ça bossait...</p>
<p>Proposer des moments de partage en équipe sur l'avancée de la réalisation du projet</p>	<p>ML480 481 Ici à la fin du premier trimestre, on a fait une concertation. 2h, on a fait le point sur les différentes actions donc chacun des groupes a pu présenter le travail qu'ils avaient effectués</p>		

Gestes professionnels identifiés de Nadège

Gestes professionnels	Actions	Verbatims	Intentions	Verbatims
	Co-animer un travail d'état des lieux	NL21-22 C'est un temps que j'ai animé avec un membre de la COPP. On avait donc des affiches avec les différents thèmes et les enseignants identifiaient ce qui existait et les forces de de l'école	Développer l'esprit d'équipe en proposant des échanges entre les membres	NL27 28 On avait à cœur de dire ce qui se passait dans un cycle ou dans un autre, on se repartageait les différentes pratiques
			Rassurer les membres de l'équipe par rapport au travail à effectuer	NL 37 38 Il y en a peut-être qui ont senti une pression en se disant Oh non, ils sont vraiment mauvais ou à l'inverse, mais moi, je rassurais...
	Etablir des balises de travail	NL41 42 Ce qui était toujours remis en évidence dans les réunions, et ça, j'apprécie, c'était les balises. Il y avait des balises qui avaient été nommées	Développer la confiance entre les membres de l'équipe	NL43 44 La communication devait avoir la juste forme donc ça a aidé à ce que le groupe soit en confiance et qu'on puisse tout se dire de manière adéquate

	Synthétiser en équipe de représentants le travail de groupes	<p>NL47 48 Après, avec la COPP, on devait reprendre toutes les synthèses. On vérifiait si tous les éléments avaient été interrogés, si on n'en avait pas oublié</p> <p>NL 63 64 La COPP a dû vraiment faire beaucoup de boulot avec pas mal de notes de synthèse. On revenait, on ré exprimait ce qu'on avait entendu, on validait les synthèses</p>	Favoriser le travail en sous-équipe de volontaires pour faire sens sur le projet	
	Sélectionner les documents de travail à communiquer	<p>NL 53 55 mais il y avait aussi l'enquête de parents. Mais ça, on l'a un peu mis de côté. C'est vrai qu'il n'y avait pas grand-chose qui en ressortait. Mais donc les enseignants n'ont pas vu. Ils n'ont pas eu accès.</p>	Préserver les membres de l'équipe	<p>NL 55 59 Donc les enquêtes, elles ont eu lieu, mais les résultats de l'enquête parents n'ont pas été diffusés largement. Moi, je les ai ; elles étaient à disposition de la COP, mais on n'est pas rentré dedans. Il n'y a pas beaucoup de parents qui avaient rempli et c'est vrai qu'on nommait très vite des enseignants dans l'enquête et donc il fallait préserver peut être l'équipe à ce moment-là.</p>



	Consigner les documents produits par l'équipe dans une farde de référence	NL 66 70 j'ai déjà un trello pour chaque enseignant et j'ai 4 fardes pour 4 grandes stratégies, 4 grands thèmes. J'ai aussi 44 cellules et chaque cellule a donc sa farde et on y retrouve des notes liées à ce qui avait été vécu, ce qui a été réalisé par la COPP, donc notamment les différentes synthèses liées aux indicateurs, au diagnostic et ce qui a pris du temps aussi, c'est les arbres à pourquoi. Les causes racines ont été remises aussi dans le document	Garantir une communication et une information structurée	
	Déléguer l'animation à des membres volontaires de l'équipe	NL 71 72 ce sont des membres de la COPP qui ont animé. Ils avaient été eux-mêmes briefés par les CP.	exercer un leadership partagé	
			Garantir la motivation des membres de l'équipe en communiquant sur le projet	NL 75 77 Donc là, c'était le diagnostic. L'arbre à pourquoi a bien fonctionné. Les gens étaient vraiment intéressés par la démarche. On arrivait à se mobiliser en petit groupe, on se disait pas mal les choses aussi

	Animer l'équipe à faire un choix dans des propositions	NL88 89 J'anime l'équipe. Il y a des critères comme prioritaire ou pas prioritaire ou encore utile non utile. Je donne la possibilité de mettre des points. Le choix final s'est fait à main levée	Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	
	Animer l'équipe à créer des actions	NL 95 96 On revient sur une phase d'actions. On peut tout dire : des actions utopiques, des actions réalistes. Là, c'est la phase de création. J'anime l'équipe	Faire preuve de créativité	NL 95 96 ON peut tout dire : des actions utopiques, des actions réalistes
	Utiliser des modes de communication variés	NL 96 98 Je fais des sous-groupes, chaque fois, je donne une consigne à l'oral et à l'écrit. J'avais souvent des enveloppes avec le matériel dedans. Il y avait des affiches avec une forme de montagne sur laquelle on va déposer ces actions	Garantir une communication et une information structurée	
	Synthétiser en équipe de représentants le travail d'équipe	NL 102 103 On est revenus à la COPP avec toute une série d'actions qu'on a remis en cause, qu'on a projeté et là, on a choisi à nouveau	Vérifier l'adéquation du travail de production avec les objectifs généraux du projet	NL 103 105 Il y a toujours de toute manière toujours ce rapport de pourquoi on fait ça, vers quoi on doit tendre ? Quel est l'objectif d'amélioration, l'objectif spécifique ?

	Poursuivre le travail avec les membres de l'équipe volontaires	NL 126 131 , c'est vrai que moi j'ai eu un jour dans une de ces réunions une enseignante qui a dit : « Non, je sais pas. Je ne fais pas ». Et elle reste les bras croisés, mais les autres du groupe ont continué à fonctionner. Oui, le groupe a continué à fonctionner. Et puis on est revenu avec des synthèses, donc le travail se poursuivait et elle, je pense que c'était la dernière étape par rapport à des chiffres et donc après on passait à la création et donc ça remettait un autre sens pour elle... On l'a laissée tranquille... Je l'ai comprise...	S'assurer de l'adhésion de l'équipe selon un principe de volontariat	
	Expliciter et rappeler les balises de travail	NL 145 146 Chaque fois que je rappelle les balises, c'était 2 affiches, je les lisais ou bien parfois je les faisais lire par quelqu'un.	Sécuriser les membres de l'équipe	
	Définir des plages horaires de travail	NL 148 149 Et ça, ça a demandé beaucoup de boulot à la COPP. La COPP se voyait pendant les temps de midi ou après 3h15 ou parfois 2 fois sur la semaine.	Garantir le timing de travail	NL 146 148 . Non, ce qui était pour moi plus difficile dans l'animation, c'était plutôt le timing. Toujours un peu la pression de ne pas avoir fini dans les temps alors qu'il y avait une étape suivante qui nous attendait.

	Co-animer	NL 151 153 . J'étais aidée par la COPP qui parfois réexplique si c'était nécessaire aussi, et je les associais aussi souvent. J'éclatais la COPP dans les sous-groupes aussi. Donc eux s'il y avait des questions pouvaient répondre, ils le faisaient.	exercer un leadership partagé	
			Développer la confiance dans le leadership par rapport au processus proposé	NL 158 159 Le fait de se mettre au travail et de ne pas remettre en question le processus et pourquoi on doit le faire... Une fois que le processus était donné, guidé, je ne me souviens pas de grandes résistances.
	Créer des sous groupes thématiques de travail	NL 172 176 . J'ai amené le mot cellule assez vite en disant non, on va se choisir les thèmes, les domaines et donc c'est là qu'après, on a remis en évidence la cellule « éveil », la cellule « bien être », une cellule « cadre de vie » et une cellule « différenciation ». Et là on avait donc toutes les actions qui étaient associées.	Proposer des régulations	NL 170 172 Mais du coup, après coup, quand moi j'ai senti ce qui allait se passer dans la vie de tous les jours pendant 6 ans, je me suis dit, mais ça n'ira pas dans les faits, je sais pas les rassembler.

	<p>Déterminer collectivement le mode de travail de chaque équipe</p>	<p>NL 178 183 . Et quand on s'est mobilisées là, je vais demander à chaque cellule de s'entendre sur tiens, est ce que vous souhaitez un pilote dans votre cellule ? Un co-pilote, vous pouvez nommer un secrétaire, voilà, vous prenez les rôles qui vous semblent justes ou bien vous décidez qu'il y ait un pilote pour ce tableau de bord là, un autre pour celui-là puisque vous êtes dans la cellule et qu'il y a plusieurs tableaux de bord associés. Et donc, chaque cellule a maintenant son type de fonctionnement.</p>	<p>Garantir le cadre afin de fournir un travail de qualité</p>	
	<p>Proposer des documents de référence pour garantir le travail autonome des membres de l'équipe</p>	<p>NL 189 193 Avec les planning sur les tables, on s'est tous rencontrés, j'avais amené toutes les fardes aussi. Ça a été un peu comme un rituel d'accueil ou d'intégration. Je leur dis Ben voilà maintenant vous avez votre matériel et vous allez pratiquement être en autonomie. On a regardé ensemble les fardes. Je donne une consigne, j'ai mis devant la farde une consigne qui est de se choisir dans cette cellule pilote etc...</p>	<p>Valider l'adhésion de tous par la compréhension du projet</p>	<p>NL 187 188 moi je veux que tout le monde soit au clair avec le projet, donc, c'est comme ça que j'ai constitué des phases.</p>

	Déterminer des plages horaires de travail collaboratif	NL 207 209 Dès le départ, je mets en évidence le travail collaboratif. Donc nous, on sait bien qu'on se réunit tous les mardis après nos cours. Il y avait pratiquement par mois 2 ou 3 mardis. Dans le planning (elle montre sa farde), il est écrit école ou cellule.	Garantir le cadre afin de fournir un travail de qualité	
	Déterminer les sujets de concertation à l'avance et les annoncer	NL 220 222 Donc là je m'assure avec les pilotes s'il y a un sujet qui vient. Ils les identifient trimestre par trimestre. Je vois mes plénières et là je sais quels sont les sujets qui vont apparaître par la cellule et moi je ne fais que donner la parole en fait	Assurer une communication efficace de l'information	

	<p>Animer des échanges entre les membres des équipes</p>	<p>NL 222 226 Donc tous les vendredis je fais une papote à l'équipe qui parle de la semaine suivante et qui remet en évidence le travail collaboratif où je mets « cellule ou travail collaboratif ou école ». Voici quelques points qui apparaîtront et donc ils savent un petit peu vers quoi on va aller dans les discussions. La cellule prépare soit une note ou bien c'est juste discuter.</p>	<p>S'assurer de l'adhésion de chacun en faisant exprimer l'avis de chacun des membres</p>	
	<p>Envoyer des rapports de réunion</p>	<p>NL 241 242 Moi j'ai tous les rapports. Tout le monde les reçoit. Moi, je reçois de ma secrétaire et je les envoie avec la papote suivante, donc ils les ont tous, ils les mettent où ils veulent.</p>	<p>Suivre l'évolution de la réalisation du projet</p>	<p>NL 246 249 J'ai un rapport pour mes 2 mardis. J'ai un petit regard là-dessus. Les pilotes reviennent vers moi quand ils veulent. Moi, j'ai mon attention. Je sais qu'il y a certaines choses que je sais où ça doit tomber et quand il y a des choses que je sais déjà, que c'est en retard, mais c'est pas grave. NL 256 Donc ça c'est un guide de planification.</p>

	Evaluer les actions en concertation avec le pilote	NL 262 262 J'ai commencé un petit peu à parler au pilote, un peu de cet aspect validation. Et comment gérer un peu notre baromètre. Mais plutôt en tête à tête en fait	S'assurer de l'avancement du projet	
	Monitorer les actions en équipe	NL 267 269 Ensuite, on a travaillé en équipe sur tout ce qui est monitoring par teams. Puis chaque pilote vraiment procède à l'évaluation de son, de l'action qu'il pilote.	Développer le leadership partagé	NL 269 C'est en fait nos cellules, notre contrat.
	Animer une concertation d'évaluation avec les sous-équipes	NL 281 282 Donc je me suis arrêté avec eux en concertation pour avoir un peu leur sentiment, donc là on a partagé à nouveau puis avec toute l'école On est arrivés. On a refait le point.	S'assurer de l'avancement du projet	
	Déterminer collectivement un plan de formation	NL 283 286 On vient travailler notre plan de formation tous ensemble, mais le plan de formation, il est lié à la thématique de l'éveil. Et donc il y a une cellule qui est associée, mais c'est tout le monde qui a travaillé sur le plan de formation, alors là on a repris ensemble les tableaux de bord associés.	Donner du sens au projet en faisant correspondre formations et besoins	



	Déterminer des plages de travail différents aux sous-équipes	NL 288 290 Donc il y a chaque fois cette cellule, ce groupe école en fait, il y a des allers-retours dans les organes : la cellule avec toute l'école, la cellule avec moi ou le pilote avec moi ou moi vers la cellule.	Organiser le travail de manière efficiente	
	Assister aux réunions des sous équipes	NL 292 294 Donc moi, j'ai assisté aux 2 réunions cellule pour construire la démarche école.	Etre informé de ce qu'il se fait en sous équipe	NL 294 296 Ce qui était très chouette parce que quelque part, moi, dans le conseil d'école, j'y suis donc ça m'a été confortable après de me dire, Ben Oui maintenant quand je reçois les élèves, la composition du Conseil de délégués. J'y suis aussi avec des enseignants et je sais ce qu'il s'y passe.
	Proposer des régulations dans l'horaire de réunions	NL 301 302 j'avais peut être prévu cellule mais en fait, il valait mieux mettre une école... Donc je le fais glisser parfois...	Organiser le travail de manière efficiente	
	Se former à la gestion du temps	NL 312 313 J'ai suivi une formation avec Mr Braun sur la gestion du temps te donc, je sais que il ne faut pas s'arrêter au planning.	Développer une gestion de la planification efficace	
	Fournir des documents produits dans un espace partagé	NL 327 Là j'ai reçu des leçons de neurosciences que j'ai mis dans un espace de partage.	Avoir des documents de travail validés pour les transférer dans le travail d'équipe	

	Proposer des régulations dans la composition des sous-équipes	NL 327 330 Et donc quelque part je fais vivre ce tableau de bord neuro-sciences une fois par la cellule, une fois en équipe, journée pédagogique et puis en cycle. Puis je ramène des groupes différents, c'est une forme de régulation aussi et là tout le monde essaie d'avancer.	Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	
--	---	---	---	--

Gestes professionnels identifiés de Vinciane

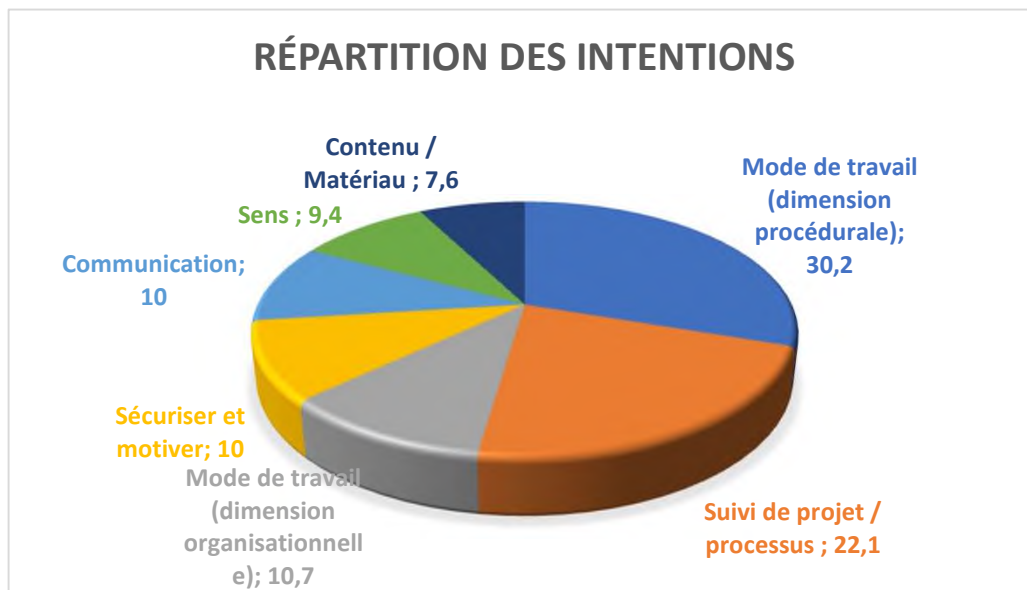
Gestes professionnels	Actions	Verbatims	Intentions	Verbatims
	Informier l'équipe d'un nouveau projet	VL 30 34 J'en ai parlé à mon équipe... en concertation parce que je ne je les vois qu'à ce moment-là. En maternelle, on n'a pas d'autres temps que les concertations une fois par semaine. Je leur ai dit « Ecoutez, on va débiter quelque chose, on va le faire ensemble. J'attends des outils. Je vais vous tenir au fur et à mesure, au courant et puis on va faire ce qu'il faut et ils m'ont dit « Bon, d'accord » et puis voilà.	Donner de l'information	
	Définir collectivement des balises de travail	VL 38 40 Et puis on est partis sur les balises. En fait, on est partis sur des choses, on a démarré quelque chose d'assez ludique sur les balises : on peut tout se dire, tout dépend de la façon dont on se le dit, donc faire quelque chose de bien... cadrer...	Cadrer le travail d'équipe	VL 40 Cadrer
	Proposer des animations d'expression des émotions par rapport au projet	VL 40-41 J'ai fait une animation sur les nains et Blanche Neige : qui j'étais, comment je me sentais, moi, dans le plan de pilotage et donc ils devaient s'identifier	Disposer d'informations relatives au climat émotionnel des membres de l'équipe	VL 41 43 On a fait beaucoup d'activités comme ça où ils devaient se positionner. On devait prendre un peu la température, leur température pour avancer en fait.
	Donner un espace d'expression des membres de l'équipe	VL 50 52 Mais on est parti d'abord sur les personnes, sur les enseignants que nous étions sur la vie de notre école. Les questions des miroirs nous ont d'ailleurs bien aidé. J'ai voulu donner la parole aux équipes	Prendre en compte la parole des membres de l'équipe	
	Donner un espace d'expression des membres de l'équipe	VL 52-56 En fait, c'est partir de leurs pratiques, leur ressenti, comment ils voyaient les choses, comment nous, on les voyait. En tant que directeur, c'est ce que je voulais : petit à petit, creuser pour finalement arriver à quelque chose de bien concret, des objectifs matière, bien spécifiques.	Exemplifier de manière concrète le travail attendu	
	Mettre en place des dispositifs de soutien linguistique et informatique accessibles à tous les parents	VL 59 62 Pour les parents, on a mis des choses en place pour que ce soit facile pour eux, surtout ici, avec des parents qui ne parlent pas nécessairement le français. On a eu quelques enseignants qui pouvait traduire, on a mis des ordinateurs à disposition, on a organisé des permanences le matin pour que les parents puissent venir le faire à l'école dans les 2 implantations.	S'assurer de la participation de tous	
	Utiliser en équipe des documents de référence pour analyser des données	VL70 72 On a pris le temps en équipe pendant des journées de formation pour les analyser et de voir un peu ce qui est intéressant, ce qu'on en reprenait et ça, on avait vraiment tout un schéma qui était bien construit grâce aux outils reçus en entité...	S'approprier les documents de travail et les analyser en fonction de sa situation	
	Définir une composition de groupes hétérogènes représentatifs de l'ensemble de l'équipe	VL 84 87 'ai panaché mes groupes et quand on était comme ça en en réflexion, je mélangeais les cycles, je mélangeais les filles de l'une et l'autre implantation, et donc pour qu'elles y soient obligées de se parler et coordonner... Ils s'en sont bien sortis et ça a créé des ponts entre l'une et l'autre.	Créer un travail collectif conjoint à 2 implantations différentes	VL 79 83 Moi je savais que j'avais réussi mon plan de pilotage parce qu'en fait, j'avais réussi à faire se rencontrer et à faire s'entretenir et discuter et progresser ensemble 2 implantations qui, à la base, étaient très différentes et donc peu importe moi, je savais que j'avais réussi mon truc, en tout cas parce que j'avais réussi à rassembler des filles qui, au début, à la base, c'était compliqué de...
	Créer une COPP	VL 95 96 Dans la COPP, j'avais des enseignantes de chaque implantation et ça, c'était bien.	Disposer d'une COPP représentative de l'ensemble de l'équipe	
	Se former au processus global du PPIL	VL 107 108 Oui, oui... J'ai d'abord été à Houffalize suivre une formation sur le processus global du PPIL, dont les arbres à pourquoi	Maîtriser le contenu du projet	
	Inscrire des membres de l'équipe en formation	VL 108 109 J'ai aussi envoyé des enseignantes de la COPP qui sont parties à Mons pour pouvoir s'entraîner à ça.	Exercer un leadership partagé	VL 109 On était donc plusieurs à avoir animé des arbres en formation...

	Utiliser en équipe des documents de référence	VL 119 123 Alors là, on a identifié des stratégies. Et puis des actions. On a reproduit les schémas qui nous étaient proposés. En fait, tu vois, on s'est quand même beaucoup laisser guidées par ce qui était proposé par les conseillers et puis parce ce qui avait déjà été fait dans les autres dans la première vague. On avait entendu pas mal de choses, et ce qui avait été fait chez nos collègues de l'entité donc on a avancé quand même, tous comme ça.	Se baser sur des éléments concrets pour proposer une stratégie de travail	
	Echanger avec des pairs sur les techniques d'animation	VL 127 131 Ben on s'était entraîné pour les arbres à pourquoi, des conseils, de l'écoute en fait entre collègues de la 2e vague, et puis quand on se retrouvait en entité, on se disait « Ben moi j'ai fait ça comme ça », chacun en fonction de sa sensibilité quand même... Les journées qu'on avait de formation entité nous ont bien aidé. Autant on a tous eu la même orientation, chaque directeur y a mis sa touche et y a mis sa sensibilité...	S'informer des techniques grâce aux échanges entre pairs	
	Rencontrer les sous-groupes lors des sessions de travail	VL 132 135 Et bien que parfois je dis mais n'oubliez pas, il y a quand même ça. J'essaie quand même de ramener. Mais si l'équipe n'est pas convaincue, même si c'était pas mon idée à la base, Mais si l'équipe n'est pas convaincue, je ne l'imposerai pas en tout cas, et ils se rendront compte d'eux même...	Faire adhérer chaque membre de l'équipe au projet	VL 131 132 Moi, j'ai des idées, mais le but, c'est pas de les imposer, c'est que je veux que ça vienne des insti's parce que je sais que si je force, ça ne fonctionnera pas VL 132 135 Et bien que parfois je dis mais n'oubliez pas, il y a quand même ça. J'essaie quand même de ramener. Mais si l'équipe n'est pas convaincue, même si c'était pas mon idée à la base, Mais si l'équipe n'est pas convaincue, je ne l'imposerai pas en tout cas, et ils se rendront compte d'eux même...
	Présenter le travail réalisé à la DCO avec des représentants de l'équipe	VL158 159 On la rencontre avec 2 membres de la COPP et les membres du PO donc. Mais avant, on avait présenté, on avait suivi le chemin classique...	Exercer un leadership partagé	
	Structurer les différentes étapes relatives au PPIL	VL 171 175 Le plan pilotage, tout ce qui a été donné par les CP, toute cette guidance, tout ce cheminement, on a vraiment tout ce qui est officiel. L'encodage, tout ce qui a été validé par le dco, tout ce qui est le retour des enquêtes... ça, c'est principalement les indicateurs. C'est tout ce qui est plan de pilotage, tout ce qui est officiel que j'ai moi décomposé pour pouvoir m'y retrouver facilement.	Utiliser les traces dans le cadre de l'évaluation	(en off)
	Planifier les actions à venir à partir d'un outil numérique	179 182 Et en plus de ça, j'ai un super référent numérique qui m'a fait sur "planner", qui m'a mis sur planeur tout le plan de pilotage en fait, et donc parce que j'avais rencontré Fabienne en début d'année qui m'avait dit que c'était super mais avec beaucoup de papiers donc n'oublie pas que les papiers il risque de s'envoler et donc c'est comme ça qu'on est parti.	Assurer un suivi du projet	
	Détacher un membre de l'équipe pour co-évaluer la progression de réalisation du projet	VL 194 196 je le détache 3 périodes de sa classe par semaine et comme lui il a des heures qui sont uniquement dédié à ça, je lui ai fait part de ce que Fabienne m'avait dit et je dis qu'est ce que t'en penses tu pourrais faire.	Exercer un leadership partagé	
	Faire valider l'outil de planification par les représentants de l'équipe	VL 206 210 on a réuni les pilotes. D'abord parce qu'on a fait des concertations rien que de pilotes en leur disant pour que ce soit visible et accessible à tous puisque Julien et moi on récolte les papiers, on fait des PV de concertation mais il faut que tout le monde y ait accès facilement et donc on va vraiment passer à une plateforme numérique.	Faire adhérer chaque membre de l'équipe au projet	
	Créer des capsules vidéo explicatives en COPP sur les outils de travail pour l'ensemble de l'équipe	VL 210 214 Et puis on a on a rassemblé tout le monde et on a fait des petites capsules audio et visio pour expliquer comment inscrire votre tableau de bord. Ils vont faire ça, vous passez par là, vous devez rentrer par là, mettre dans une bonne case et tout ça. Donc on a présenté tout ça dans une classe, sur un tableau numérique et il a tout expliqué et maintenant là, les enseignants ont du temps pour pouvoir faire ça.	Faciliter la compréhension de la stratégie de travail pour les membres de l'équipe	

	Evaluer et réguler les actions après évaluation avec les pilotes	VL 234 236 sur une évaluation par les pilotes en fin de chaque mois et une grosse fin de chaque trimestre. Ça, c'est l'évaluation générale,	s'assurer de l'avancement du projet	
	Réguler avec les pilotes en fonction de l'évaluation les actions à mener	VL 236 238 mais quand on se rend compte que l'action a changé, ou en tout cas qu'elle ne correspond plus à la réalité, on repart sur autre chose en assumant parce qu'on la voit plus de cette façon-là, ou que les enseignants qui sont là maintenant ne sont pas ceux d'il y a 2 ans. On avance comme ça	s'assurer de l'avancement du projet	
	Informers l'ensemble de l'équipe de l'avancée du projet	VL 240 241 j'ai des concertations où tout le monde est là et où chaque pilote présente ce qui s'est passé, ou alors j'ai un PV de concertation qui passe pour tout le monde.	informer pour garantir l'adhésion de chacun dans le projet	
	Organiser des temps de présentation de l'avancement des actions à tous les membres de l'équipe	VL 244 249 on a organisé une concertation où tous les membres étaient obligés d'être là. Tous les membres de l'école étaient obligés d'être là et donc l'action Lexique a été présentée par le comité et cette action-là, les documents ont été donnés. Il y a eu une présentation visuelle sur un tableau blanc. Et puis la marche à suivre était donnée à tout le monde. Rien que pour cette action-là, à un moment bien précis.	informer pour garantir l'adhésion de chacun dans le projet	
	Informers de l'ordre du jour de la réunion à l'avance	VL 262 265 Oui, je prévois toujours, elles savent toujours les concertations qu'elles ont dans les semaines qui viennent. Elles savent toujours que à telle date, on se réunit pour faire ça, pour faire ça, pour faire ça avec l'ordre du jour... Et donc elles avaient reçu une invitation.	Installer un cadre de communication sécurisé pour l'ensemble des membres de l'équipe	
	Valoriser le travail fourni par l'équipe	VL 277 278 J'écoute, je prends des notes et surtout je félicite et je remercie le pilote et le comité parce que elles ont fait un super travail.	Motiver l'équipe	
			Faire adhérer chaque membre de l'équipe au projet	VL 287 289 Enfin vous savez que vous avez tout ce qu'il vous faut. N'hésitez pas à démarrer, à vous de jouer. C'est votre plan de pilotage, c'est à vous, à le mettre en œuvre.
	Monitorer et évaluer les actions en cours du projet	VL 289 299 Moi je lance et de temps en temps quand je travaille avec Julien le mardi, je lui dis, tu sais où ça en est ça, qu'est-ce que t'as entendu ? Quand je vois les enseignantes, quand on fait des conseils de classe, je demande tiens cette action-là vous en êtes où ? Quand on a travaillé sur les FLA, tiens, et le lexique. Ah oui, moi, je l'utilise pour ça comme ça. Et toi vous, Oh moi, j'ai pas encore commencé parce que je devais faire d'abord ceci et donc je sonde comme ça de temps en temps pour voir un peu où ils en sont... Mais Julien, je le sais mon référent, mais lui, comment je vais dire, il a cette vue d'ensemble sur toutes les actions. Lui, il va beaucoup plus facilement vers le planeur. Et donc, comme si je sais, une fois je ne sais pas, animer la concertation, c'est lui qui l'anime. J'ai déjà eu le cas et donc lui, il me fait le retour. Et puis lui, il est dans l'arène. Je suis tout le temps avec les enseignants, mais lui, il est enseignant et donc il l'entend donc quand je travaille avec lui je dis, Tiens, t'as entendu quoi, tu sais quoi ? Et puis quand je passe dans les classes aussi...	s'assurer de l'avancement du projet	
	Garder des traces pour évaluer les actions	VL 303 307 Je le note. Et puis quand on se revoit on en reparle. Et puis de toute façon on sait qu'on a une grosse évaluation et donc on va voir un peu ce que tout le monde en a fait en tout cas, et en fonction de ce que tout le monde en aura fait ou pas, il faudra peut-être dire bon attention, vous savez que l'action, elle est lancée, le matériel a été préparé, l'organisation est faite. Maintenant, qu'est-ce que vous en avez fait ? Super, vous continuez ou Attention, vous n'en avez pas fait grand-chose.	s'assurer de l'avancement du projet	

	Faire respecter les échéances	VL 307 309 N'oubliez pas qu'on a quand même des échéances et pour pouvoir relancer pour l'année prochaine. Mais voilà, maintenant, on a des actions qui se sont faites très facilement...	s'assurer de l'avancement du projet	
	S'insérer dans les ressources "réseaux sociaux" mobilisés par l'équipe	VL 317 321 Puis y'a des groupes, j'ai des groupes Messenger avec certaines actions qui sont plus complexes, par exemple l'organisation de la cour de récréation. Ça, c'est une action qui a beaucoup de ramifications et donc les enseignants voient un truc quand on le met sur le groupe. Enfin tu vois, ça suit. Enfin voilà. Ils sentent chacun leur rôle et chacun le prend à cœur.	s'assurer de l'avancement du projet	
	Distribuer les rôles en fonction des desiderata	VL 327 329 Et donc chacun a pu se dire, bah moi j'aime bien ça, je me verrais bien là-dedans et c'est eux en fait qui se sont mis eux-mêmes comme ça, en fait avec des post-it, et ça s'est réglé tout seul. Ah bah moi je me sens bien. Allez c'est bon	s'assurer de l'avancement du projet	

<b>Mode de travail (dimension procédurale)</b>	30,2
<b>Suivi de projet / processus</b>	22,1
<b>Mode de travail (dimension organisationnelle)</b>	10,7
<b>Sécuriser et motiver</b>	10
<b>Communication</b>	10
<b>Sens</b>	9,4
<b>Contenu / Matériau</b>	7,6



## MODE DE TRAVAIL (Dimension procédurale) ( 48 occurrences)

Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Inviter les enseignants à identifier les axes déjà travaillés avant la structure du PP	J I45-46 « Je demande donc aux enseignants d'aller identifier alors ce qui a été travaillé en groupe, ce qui est déjà fait »	Rassurer les membres de l'équipe	J I16 « rassurer une partie de mon équipe enseignante »
Encadrer (mot à changer) la production en fonction des normes attendues	Veiller au format PP du travail produit	J I57-58 « à rester dans les balises et en tout cas à être attentif en passant dans les différents groupes »	Rassurer les membres de l'équipe	J I16 « rassurer une partie de mon équipe enseignante »
Fédérer autour d'un projet commun	Créer le plan de formation collectivement	J I194-196 « ... Les COPP qui ont été créées refont un plan d'action, donc avec des sous-actions, des étapes effectives avec ce dont elles ont besoin, ce qu'il faudrait faire comme formation, etc... Et puis après on crée le plan de formation »	Impliquer les membres de l'équipe pour garantir l'implication dans le projet.	
Etablir une culture collaborative de travail	Réguler les temporalités de travail après les avoir évaluées collégialement	J I 219-221 « On a revu ensemble plusieurs fois ce dispositif parce que certains voulaient avoir 2 temps pilotes à la suite l'un de l'autre, comme ça, ils se souvenaient... On a donc un peu au final régulé. »	Garantir les conditions de succès du travail collégial	
Fédérer autour d'un projet commun	Mutualiser les demandes des enseignants et les traiter collégialement en équipe	J I226-227 « C'est des demandes des enseignants qui viennent me dire des remarques et alors je le propose à l'équipe et c'est l'équipe aussi qui valide en concertation. »	Impliquer les membres de l'équipe pour garantir l'implication dans le projet.	
Dynamiser le processus de travail	Séquencer le travail de production en moments individuels - groupal et d'équipe	CL101-102 . Il y a eu une étape en sous-groupe qui est plus au niveau des cycles. Et après, on refait une mise en commun tous ensemble et là on a émis les hypothèses	S'assurer de l'adhésion et de la participation de tous les membres du personnel	
Installer une culture démocratique du travail	Animer des débats en sous-équipe et les valider en équipe	CL177-179 Pour certains, certaines actions étaient plus importantes que d'autres. Donc il y a eu débat en COPP et puis après, de nouveau, on remettait en commun ce qui avait été débattu ou amené ou construit par la COPP.	Choisir les actions démocratiquement	
Utiliser les représentations collectives	Partir des représentations de chacun	CL 221-222 Et donc là, à ce moment-là, chacun est en train de dire ses représentations sur l'évaluation.	S'assurer de l'adhésion de chacun	CL 192 Un rôle de rassembleur
Installer une culture démocratique du travail	Animer une présentation du travail de groupe (cycle) au reste de l'équipe	CL 225-227 On est toutes ensemble, donc toute l'équipe est présente et dans le cercle si tu veux... les équipes qui ont travaillé ensemble et qui ont déjà eu une réflexion entre elles étaient regroupées. Et donc chacune présente au reste de l'équipe son travail.	S'assurer de l'adhésion de chacun en faisant exprimer l'avis de chacun des membres	CL 222-224 Oui, et chacun vient avec sa personnalité dans son métier, avec son public, donc là, la représentation de l'évaluation, l'objectif de l'évaluation en maternelle dès 2 ans et demi n'est pas la même que celle de la titulaire. Là, du coup, c'est une discussion...
Installer une culture démocratique du travail	Animer des discussions, des débats d'idées afin de connaître et reconnaître le travail commun	CL238-241 . Et en fait, c'est vrai qu'avec les discussions, on s'est rendu compte que c'est ce qui était réalisé en maternelle. On s'en est rendu compte dans les activités aussi comme le Moyen Âge, au travers des châteaux, des chevaliers, enfin, des châteaux forts...	S'assurer de l'adhésion de chacun en faisant exprimer l'avis de chacun des membres	CL 231-233 Mais c'est d'abord de permettre à chacun, enfin, de permettre à chaque équipe de déposer. Que chacun s'y retrouve aussi, c'est leur manière de voir le concept d'évaluation par exemple, et c'est ensuite, ensemble d'essayer de se construire un concept d'équipe aussi.



Evaluer les compétences afin de rendre le travail efficient	Utiliser les compétences identifiées des membres du personnel	CL 265-266 Très simplement une personne en article 14 a été affectée ici et elle avait fait la formation par rapport à la gestion des émotions, etc CL 269-270 une au niveau éducatif qui a été gérée par cette personne en article 14.	S'assurer de l'adhésion de chacun en reconnaissant les compétences	CL 270 Donc on a un peu profité aussi de ses aptitudes et de toute sa formation.
Développer une dimension collaborative du travail	Préparer les journées de travail en COPP	ML119-121 on se rencontrait juste après la concertation pour préparer la suivante et une ou 2 fois avant de préparer la journée pédagogique. Donc ça représente en moyenne une fois tous les 15 jours sur un temps de midi, on se rencontrait et on faisait des avancées et en même temps,	Travailler en sous-équipe avec une représentativité de l'ensemble des membres de l'équipe	ML121-123 on avait aussi 2 périodes de mission collective et l'enseignante qui était dans cette heure-là m'accompagnait aussi pour faire le lien entre l'équipe, la COPP et le travail aussi.
Installer une culture démocratique du travail	Proposer un vote afin de valider une décision en équipe	ML145 On fait un vote.	Faire valider les décisions par l'ensemble de l'équipe pour garantir l'adhésion de chaque membre de l'équipe	ML144-147 Les enseignants doivent prendre position sur les problématiques qu'on allait vraiment travailler. On fait un vote. Chacun a pu se prononcer et forcément en fonction des votes qui sont revenus, on en a pointé 3. Il y a eu des réactions parce que pour certains, choisir, c'est renoncer
Développer une dimension collaborative du travail	Présenter un document de synthèse des idées communes à l'équipe	ML202-203 On présente le document à toute l'équipe. On avait telle problématique, voici une piste d'action qui a été proposée par l'ensemble des groupes.	Développer l'esprit d'équipe en démontrant les idées communes	ML203-205 Voilà et donc très clairement, les enseignants peuvent voir que sur un certain nombre d'actions, ils sont déjà d'accord et donc celles-là on peut déjà les conserver. ML206 au niveau de l'idée, c'est déjà quelque chose qui rassemble
Installer une culture démocratique du travail	Mettre en débat des idées divergentes afin de choisir une idée communément validée	ML206-210 Puis, on a ressorti ce que la COPP et la direction avaient écrit sur les différentes propositions qui ont été proposées seulement dans certains groupes pour les proposer à l'ensemble de l'équipe. Voici ce qui a été proposé, quelles sont celles qui, selon vous, mériteraient d'être creusées dans notre de pilotage et on a fonctionné encore une fois par vote et par choix	Adopter un processus démocratique de production d'actions	ML212-214 création d'idées ou en tout cas réflexion sur des idées en grands groupes puis travail préparatoire et de synthèse en COPP avec moi pour faire valider en grand groupe.
Développer une dimension collaborative du travail	Préparer une synthèse collective des productions en sous-groupes	ML215-218 Mais il y a aussi 10 micro cellules qui travaillent sur un objectif. Ensuite, avec la COPP, on travaille sur une mise en commun de toutes les idées qui ont été créées. On essaye de relier les idées qui sont semblables pour ensuite présenter au grand groupe pour valider où et ensuite pour susciter de nouvelles réflexions.	Faire valider les décisions par l'ensemble de l'équipe pour garantir l'adhésion de chaque membre de l'équipe	
développer un réseau professionnel	Travailler avec des personnes ressources internes et externes	ML229-233 On a d'abord travaillé en COPP et moi en parallèle avec le travail qui était fourni en groupe COPP, je revenais vers les conseillers pédagogiques pour voir si ça avait du sens et que c'était lisible et une fois que c'était retravaillé, que les conseillers pédagogiques trouvaient que ce qui était proposé avait du sens, on revenait vers l'équipe pour validation	Valider les propositions en équipe, après concertation, pour favoriser l'adhésion de tous	

Développer une dimension collaborative du travail	Mettre en commun le travail des micro cellules	ML432 434 . On a toujours fonctionné de la même manière en micro cellules... Ils ont travaillé sur les différents termes sur lesquels ils étaient d'accord et puis nous, on a fait une mise en commun avec la déléguée mission collective	Travailler en sous-équipe avec une représentativité de l'ensemble des membres de l'équipe	
Développer une dimension collaborative du travail	Co-animer un travail d'état des lieux	NL21-22 C'est un temps que j'ai animé avec un membre de la COPP. On avait donc des affiches avec les différents thèmes et les enseignants identifiaient ce qui existait et les forces de de l'école	Développer l'esprit d'équipe en proposant des échanges entre les membres	NL27 28 On avait à cœur de dire ce qui se passait dans un cycle ou dans un autre, on se repartageait les différentes pratiques
Développer une dimension collaborative du travail	Synthétiser en équipe de représentants le travail de groupes	NL47 48 Après, avec la COPP, on devait reprendre toutes les synthèses. On vérifiait si tous les éléments avaient été interrogés, si on n'en avait pas oublié NL 63 64 La COPP a dû vraiment faire beaucoup de boulot avec pas mal de notes de synthèse. On revenait, on ré exprimait ce qu'on avait entendu, on validait les synthèses	Favoriser le travail en sous-équipe de volontaires pour faire sens sur le projet	
Développer une dimension collaborative du travail	Déléguer l'animation à des membres volontaires de l'équipe	NL 71 72 ce sont des membres de la COPP qui ont animé. Ils avaient été eux-mêmes briefés par les CP.	exercer un leadership partagé	
Installer une culture démocratique du travail	Animer l'équipe à faire un choix dans des propositions	NL88 89 J'anime l'équipe. Il y a des critères comme prioritaire ou pas prioritaire ou encore utile non utile. Je donne la possibilité de mettre des points. Le choix final s'est fait à main levée	Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	
Développer une dimension collaborative du travail	Poursuivre le travail avec les membres de l'équipe volontaires	NL 126 131 , c'est vrai que moi j'ai eu un jour dans une de ces réunions une enseignante qui a dit : « Non, je sais pas. Je ne fais pas ». Et elle reste les bras croisés, mais les autres du groupe ont continué à fonctionner. Oui, le groupe a continué à fonctionner. Et puis on est revenu avec des synthèses, donc le travail se poursuivait et elle, je pense que c'était la dernière étape par rapport à des chiffres et donc après on passait à la création et donc ça remettait un autre sens pour elle... On l'a laissée tranquille... Je l'ai comprise...	S'assurer de l'adhésion de l'équipe selon un principe de volontariat	
Développer une dimension collaborative du travail	Co-animer	NL 151 153 . J'étais aidée par la COPP qui parfois réexplique si c'était nécessaire aussi, et je les associais aussi souvent. J'éclatais la COPP dans les sous-groupes aussi. Donc eux s'il y avait des questions pouvaient répondre, ils le faisaient.	exercer un leadership partagé	

Développer une dimension collaborative du travail	Animer des échanges entre les membres des équipes	NL 222 226 Donc tous les vendredis je fais une papote à l'équipe qui parle de la semaine suivante et qui remet en évidence le travail collaboratif où je mets « cellule ou travail collaboratif ou école ». Voici quelques points qui apparaîtront et donc ils savent un petit peu vers quoi on va aller dans les discussions. La cellule prépare soit une note ou bien c'est juste discuter.	S'assurer de l'adhésion de chacun en faisant exprimer l'avis de chacun des membres	
Identifier et utiliser des sources fiables	Utiliser en équipe des documents de référence	VL 119 123 Alors là, on a identifié des stratégies. Et puis des actions. On a reproduit les schémas qui nous étaient proposés. En fait, tu vois, on s'est quand même beaucoup laissé guidés par ce qui était proposé par les conseillers et puis parce ce qui avait déjà été fait dans les autres dans la première vague. On avait entendu pas mal de choses, et ce qui avait été fait chez nos collègues de l'entité donc on a avancé quand même, tous comme ça.	Se baser sur des éléments concrets pour proposer une stratégie de travail	
Développer une dimension collaborative du travail	Faire valider l'outil de planification par les représentants de l'équipe	VL 206 210 on a réuni les pilotes. D'abord parce qu'on a fait des concertations rien que de pilotes en leur disant pour que ce soit visible et accessible à tous puisque Julien et moi on récolte les papiers, on fait des PV de concertation mais il faut que tout le monde y ait accès facilement et donc on va vraiment passer à une plateforme numérique.	Faire adhérer chaque membre de l'équipe au projet	
Développer des outils d'appropriation de l'information	Créer des capsules vidéo explicatives en COPP sur les outils de travail pour l'ensemble de l'équipe	VL 210 214 Et puis on a on a rassemblé tout le monde et on a fait des petites capsules audio et visio pour expliquer comment inscrire votre tableau de bord. Ils vont faire ça, vous passez par là, vous devez rentrer par là, mettre dans une bonne case et tout ça. Donc on a présenté tout ça dans une classe, sur un tableau numérique et il a tout expliqué et maintenant là, les enseignants ont du temps pour pouvoir faire ça.	Faciliter la compréhension de la stratégie de travail pour les membres de l'équipe	
Développer une dimension collaborative du travail	Distribuer les rôles en fonction des desiderata	VL 327 329 Et donc chacun a pu se dire, bah moi j'aime bien ça, je me verrais bien là-dedans et c'est eux en fait qui se sont mis eux-mêmes comme ça, en fait avec des post-it, et ça s'est réglé tout seul. Ah bah moi je me sens bien. Allez c'est bon	S'assurer de l'avancement du projet	
Valider et faire valider les contenus et les modalités	Valider les groupes de travail	J 1192-193 « C'est mon rôle, je donne l'autorisation. Je valide la création ou pas de la COPP qui est proposée. »	Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	J 1177-178 « les gens s'investissent dans les choses pour lesquelles ça avait du sens. »
Valider et faire valider les contenus et les modalités	Faire relire l'ensemble de la production par les membres de l'équipe pédagogique	J 1156 « toute cette validation a été repassée à la lecture de l'ensemble de l'équipe »	Faire en sorte que chacun se reconnaisse auteur	

Produire et faire produire des contenus	Organiser la confrontation des idées	J l 135-137 "J'ai fait en sorte qu'il y ait ce partage de l'information et cette circulation de l'information entre les enseignants en proposant un chassé-croisé des idées de tout le monde pour y revenir au fur et à mesure et repréciser à chaque fois ce qu'on en voulait . »	Faire en sorte que chacun se reconnaisse auteur	J l 136-137 "pour que tout le monde soit d'accord avec les intitulés et les cibles qu'on avait décidés"
Fédérer autour d'un projet commun	Rencontrer chaque équipe, définir des objectifs de travail et proposer des ressources	J l262-264 « , je définis des objectifs petits, parfois où je propose de dire que cette semaine je vais venir dans votre temps pilote, voir où vous en êtes, ou les relancer au niveau des indicateurs, par exemple »	Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	
Développer une dimension collaborative du travail	Faire participer des représentants de l'équipe à l'étape de contractualisation	C'est très bien passé aussi parce que l'équipe, donc dans l'équipe, il y a eu des membres de l'équipe qui étaient présentes. Les enseignantes qui étaient présentes ont conclu un peu ce moment-là que l'importance de ce plan, ce contrat d'objectif, il est porté aussi par l'équipe. Il est pas porté uniquement par la direction...	Développer le travail d'équipe	CL247-249 C'est très bien passé aussi parce que l'équipe, donc dans l'équipe, il y a eu des membres de l'équipe qui étaient présentes. Les enseignantes qui étaient présentes ont conclu un peu ce moment-là que l'importance de ce plan, ce contrat d'objectif, il est porté aussi par l'équipe. Il est pas porté uniquement par la direction...
Elaborer un plan de formation en fonction de besoins identifiés	Identifier les besoins de formation de l'équipe	CL 258-262 La première conférence pédagogique avec Perrine Bigot en distanciel sur les aménagements raisonnables. On avait eu accès au niveau de l'équipe donc j'avais négocié pour qu'on puisse avoir accès directement au 2e module, c'est à dire vraiment le module sur les aménagements raisonnables et passer tout le cadre théorique, etc. Parce que ça, je l'avais déjà plus ou moins fait en équipe...	Faire correspondre formations et besoins	
Identifier et utiliser des sources fiables	Se former au processus	ML 37-40 on avait déjà eu une première rencontre avec les conseillers pédagogiques qui, comme on était tous concernés par l'élaboration du plan pilotage, nous avait déjà briefé. On avait fait un état des lieux. Vous avez apporté une série de documents	Avoir des documents de travail validés pour les transférer dans le travail d'équipe	ML40-41 forcément d'informations sur la mise en œuvre et donc je m'étais basé là-dessus pour pouvoir annoncer à mon équipe
Valider et faire valider les contenus et les modalités	Ecouter les réflexions de l'équipe	CL 246-247 Alors, j'écoute. J'écoute. Oui ! et je fais en sorte de préparer tout le monde à cette contractualisation avec le DCO	Préparer l'équipe à l'étape de contractualisation	
S'outiller au regard des besoins de sa fonction	Consolider les acquis de formation par des ressources bibliographiques	J l98-102 « proposer des lectures aussi, d'aller chercher, de ne pas uniquement fonctionner sur nos croyances pédagogiques mais d'aller chercher des témoins, que ce soit des écrits de Sylvain Connac, d'aller rechercher si on travaille sur l'évaluation, d'aller rechercher différentes définitions, d'aller chercher dans les bouquins, de mettre nos formations au service de tout ça... les formations qu'on avait déjà vécues. »	Exercer un leadership pédagogique	

Co-organiser le travail	Créer des sous-groupes de travail avec une tâche de production	J I194-196 « ... Les COPP qui ont été créées refont un plan d'action, donc avec des sous-actions, des étapes effectives avec ce dont elles ont besoin, ce qu'il faudrait faire comme formation, etc... Et puis après on crée le plan de formation »	Exercer un leadership partagé (co-responsabilité de la structuration des tâches)	
Etablir une culture collaborative de travail	Co-animer les concertations	CL 86-87 Mais c'est juste pour le fil conducteur. Après la COPP a déposé elle-même tout ce qui avait été observé. Ça c'est de la coanimation.	exercer un leadership partagé	
Sélectionner et utiliser des documents de référence dans la gestion d'un projet collectif	Transférer des acquis de formation	ML78-79 je me suis basé forcément sur le travail qu'on avait préparé avec les conseillers pédagogiques. J'ai choisi les documents qui étaient proposés...	Avoir des documents de travail validés pour les transférer dans le travail d'équipe	
Déterminer et utiliser les compétences individuelles chez les collaborateurs	Identifier des personnes ressources / relais internes à l'équipe	ML 105-106 il fallait identifier les personnes dans la COPP qui allaient pouvoir animer ces moments-là	S'assurer de l'adhésion de l'équipe selon un principe de volontariat	
Développer une dimension collaborative du travail	Proposer un travail de création en sous-équipes	ML183-185 À partir de ces 3 problématiques, il faut dégager des pistes pour viser une amélioration des problèmes qui ont été dégagés... Chacun travaille en équipe, en petites cellules avec un document sur lequel elle devait inscrire des pistes d'actions possibles.	Favoriser le travail en sous-équipe de volontaires pour faire sens sur le projet	
Produire et faire produire des contenus	Produire une synthèse à partir d'éléments convergents aux différents groupes	ML190-193 . On a rassemblé les différents tableaux et essayé déjà de voir quelles sont les pistes avancées qui seraient communes aux différents groupes ? Et donc on, la COPP et moi, a déjà fait ce premier travail de mise en commun de tout ce qui avait été fait.	Organiser le travail de manière efficiente	ML193-195 Le but, c'était de se dire, comme on avait plus de journée pédagogique, pour la prochaine concertation de l'équipe, on revient avec les 3 problématiques qui ont été choisies et dans ces 3 problématiques, le travail des différentes cellules.
Valider et faire valider les contenus et les modalités	Déterminer collectivement le mode de travail de chaque équipe	NL 178 183 . Et quand on s'est mobilisées là, je vais demander à chaque cellule de s'entendre sur tiens, est ce que vous souhaitez un pilote dans votre cellule ? Un copilote, vous pouvez nommer un secrétaire, voilà, vous prenez les rôles qui vous semblent justes ou bien vous décidez qu'il y ait un pilote pour ce tableau de bord là, un autre pour celui-là puisque vous êtes dans la cellule et qu'il y a plusieurs tableaux de bord associés. Et donc, chaque cellule a maintenant son type de fonctionnement.	Garantir le cadre afin de fournir un travail de qualité	

Sélectionner et utiliser des documents de référence dans la gestion d'un projet collectif	Proposer des documents de référence pour garantir le travail autonome des membres de l'équipe	NL 189 193 Avec les planning sur les tables, on s'est tous rencontrés, j'avais amené toutes les fardes aussi. Ça a été un peu comme un rituel d'accueil ou d'intégration. Je leur dis Ben voilà maintenant vous avez votre matériel et vous allez pratiquement être en autonomie. On a regardé ensemble les fardes. Je donne une consigne, j'ai mis devant la farde une consigne qui est de se choisir dans cette cellule pilote etc...	Valider l'adhésion de tous par la compréhension du projet	NL 187 188 moi je veux que tout le monde soit au clair avec le projet, donc, c'est comme ça que j'ai constitué des phases.
Appliquer une gestion du temps efficace dans un projet collectif	Se former à la gestion du temps	NL 312 313 J'ai suivi une formation avec Mr Braun sur la gestion du temps te donc, je sais que il ne faut pas s'arrêter au planning.	Développer une gestion de la planification efficace	
Appliquer une gestion efficace des collaborateurs dans la réalisation d'un projet collectif	Appliquer une gestion efficace des collaborateurs dans la réalisation d'un projet collectif	VL 84 87 'ai panaché mes groupes et quand on était comme ça en en réflexion, je mélangeais les cycles, je mélangeais les filles de l'une et l'autre implantation, et donc pour qu'elles y soient obligées de se parler et coordonner... Ils s'en sont bien sortis et ça a créé des ponts entre l'une et l'autre.	Créer un travail collectif conjoint à 2 implantations différentes	VL 79 83 Moi je savais que j'avais réussi mon plan de pilotage parce qu'en fait, j'avais réussi à faire se rencontrer et à faire s'entretenir et discuter et progresser ensemble 2 implantations qui, à la base, étaient très différentes et donc peu importe moi, je savais que j'avais réussi mon truc, en tout cas parce que j'avais réussi à rassembler des filles qui, au début, à la base, c'était compliqué de...

## Mode de travail (Dimension organisationnelle) ( 17 occurrences)

Etablir une culture collaborative de travail	Aménager de la souplesse dans la gestion temporelle des tâches des membres de l'équipe dans une tâche collective	J I 231-233 « Donc ils organisent ça comme ils veulent. Je veux dire, ceux qui ne le font pas là, ils devront quand même le faire à un autre moment... »	Responsabiliser les membres de l'équipe	J I 229-231 « Au début, j'étais très contrôlant aussi par rapport au temps de cycles. Je voulais qu'il travaille en cycle ici, maintenant j'ai un peu lâché et au final, c'est leur temps à eux »
Développer une dimension collaborative du travail	Créer une COPP	ML49-51 J'annonce qu'il est important qu'on puisse constituer une COPP au sein de l'équipe et donc très vite, j'ai eu des enseignants qui se sont portés candidats pour en faire partie. Je présente à l'équipe le mandat de cette COPP et qu'on va préparer les fameuses journées de formation en équipe.	Favoriser le travail en sous-équipe de volontaires pour faire sens sur le projet	ML59 Bref, j'ai mis du sens et refais la planification avec eux
Etablir une culture collaborative de travail	Aménager de la souplesse dans la gestion temporelle des tâches des membres de l'équipe dans une tâche collective	J I 243-244 « Je leur laisse la responsabilité quand ils travaillent, ils ont besoin de temps pour travailler ensemble pour faire leur semaine, pour réfléchir, ... »	faciliter et Garantir le timing de travail	
Mettre en œuvre une planification efficace d'un projet collectif	Planifier le travail à réaliser	CL164-166 Il y avait un point épineux, c'était vraiment de mettre en musique toutes ces actions pour ne pas se retrouver avec des années déséquilibrés au niveau de la quantité de travail ou des objectifs qu'on se fixait.	Equilibrer les temps de travail à réaliser	
Appliquer une gestion du temps efficace dans un projet collectif	Maintenir la durée de travail nécessaire au bon fonctionnement du processus	CL 196-198 Par exemple, les arbres, pourquoi prendre le temps de les faire ? Parce que c'était une étape importante. Ça a été long, on a pris le temps de le faire, mais c'était porteur après. Parce que ça nous a amené énormément d'informations et ça nous a aidé pour rédiger, préciser les objectifs.	Garantir le timing de travail	
Développer une dimension collaborative du travail	Constituer des équipes de travail	ML386 389 ... Et donc, après avoir bien explicité chacune des actions de l'année une en citant les pilotes qui s'étaient présentés pour piloter ces actions, il a fallu refaire une constitution d'équipe puisque il a fallu les constituer plus vite.	Etre vigilant à avoir une représentativité de l'ensemble de l'équipe	ML389-394 On a fait ça lors de cette concertation où chacun a pu se placer selon son envie. Après, selon son envie, j'avais quand même essayé de recadrer en se disant, l'important, c'est quand même d'essayer d'avoir une représentation la plus cohérente possible donc tous les maternelles ne sont pas dans les mêmes actions, tous les primaires de l'autre, même chose, qu'on ait une représentation avec chacune des implantations quand c'était possible, avec au moins une personne de chacun des cycles.
Développer une dimension collaborative du travail	Constituer des équipes de travail	ML386 389 ... Et donc, après avoir bien explicité chacune des actions de l'année une en citant les pilotes qui s'étaient présentés pour piloter ces actions, il a fallu refaire une constitution d'équipe puisque il a fallu les constituer plus vite.	Etre vigilant à avoir une représentativité de l'ensemble de l'équipe	ML389-394 On a fait ça lors de cette concertation où chacun a pu se placer selon son envie. Après, selon son envie, j'avais quand même essayé de recadrer en se disant, l'important, c'est quand même d'essayer d'avoir une représentation la plus cohérente possible donc tous les maternelles ne sont pas dans les mêmes actions, tous les primaires de l'autre, même chose, qu'on ait une représentation avec chacune des implantations quand c'était possible, avec au moins une personne de chacun des cycles.
Appliquer une gestion du temps efficace dans un projet collectif	Définir des plages horaires de travail	NL 148 149 Et ça, ça a demandé beaucoup de boulot à la COPP. La COPP se voyait pendant les temps de midi ou après 3h15 ou parfois 2 fois sur la semaine.	Garantir le timing de travail	NL 146 148 . Non, ce qui était pour moi plus difficile dans l'animation, c'était plutôt le timing. Toujours un peu la pression de ne pas avoir fini dans les temps alors qu'il y avait une étape suivante qui nous attendait.

Appliquer une gestion du temps efficace dans un projet collectif	Déterminer des plages horaires de travail collaboratif	NL 207 209 Dès le départ, je mets en évidence le travail collaboratif. Donc nous, on sait bien qu'on se réunit tous les mardis après nos cours. Il y avait pratiquement par mois 2 ou 3 mardis. Dans le planning (elle montre sa farde), il est écrit école ou cellule.	Garantir le cadre afin de fournir un travail de qualité	
Appliquer une gestion du temps efficace dans un projet collectif	Déterminer des plages de travail différents aux sous-équipes	NL 288 290 Donc il y a chaque fois cette cellule, ce groupe école en fait, il y a des allers-retours dans les organes : la cellule avec toute l'école, la cellule avec moi ou le pilote avec moi ou moi vers la cellule.	Organiser le travail de manière efficiente	
Appliquer une gestion du temps efficace dans un projet collectif	Proposer des régulations dans l'horaire de réunions	NL 301 302 j'avais peut être prévu cellule mais en fait, il valait mieux mettre une école... Donc je le fais glisser parfois...	Organiser le travail de manière efficiente	
Appliquer une gestion efficace des collaborateurs dans la réalisation d'un projet collectif	Proposer des régulations dans la composition des sous-équipes	NL 327 330 Et donc quelque part je fais vivre ce tableau de bord neuro-sciences une fois par la cellule, une fois en équipe, journée pédagogique et puis en cycle. Puis je ramène des groupes différents, c'est une forme de régulation aussi et là tout le monde essaie d'avancer.	Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	
Appliquer une gestion efficace des moyens mis à disposition afin de garantir le succès d'un projet collectif	Mettre en place des dispositifs de soutien linguistique et informatique accessibles à tous les parents	VL 59 62 Pour les parents, on a mis des choses en place pour que ce soit facile pour eux, surtout ici, avec des parents qui ne parlent pas nécessairement le français. On a eu quelques enseignants qui pouvaient traduire, on a mis des ordinateurs à disposition, on a organisé des permanences le matin pour que les parents puissent venir le faire à l'école dans les 2 implantations.	S'assurer de la participation de tous	
Appliquer une gestion efficace des collaborateurs dans la réalisation d'un projet collectif	Créer une COPP	VL 95 96 Dans la COPP, j'avais des enseignantes de chaque implantation et ça, c'était bien.	Disposer d'une COPP représentative de l'ensemble de l'équipe	
Appliquer une gestion efficace des collaborateurs dans la réalisation d'un projet collectif	Détacher un membre de l'équipe pour co-évaluer la progression de réalisation du projet	VL 194 196 je le détache 3 périodes de sa classe par semaine et comme lui il a des heures qui sont uniquement dédiés à ça, je lui ai fait part de ce que Fabienne m'avait dit et je dis qu'est ce que t'en penses tu pourrais faire.	Exercer un leadership partagé	
Etablir une culture collaborative de travail	Aménager des plages horaires institutionnalisées pour mener le travail	J I214-216 « On a mis en place le vendredi après-midi de concertation donc c'est à dire qu'on a rajouté 20 Min tous les matins pour dégager les 100 min du vendredi après-midi »	Garantir les conditions de succès du travail collégial	J I217-218 « visons le résultat, mettons les enseignants dans une situation où ils sont plus à même de réfléchir »
Développer une dimension collaborative du travail	Mettre en place un Comité de Pilotage	C L 69-74 On a donc les indicateurs de la FWB que j'ai imprimé mais qui ont été pré-analysés par une COPP qui se sentait à l'aise avec les chiffres et qui était partant pour faire une pré-lecture de tout ça(...) Sur base volontaire et avec des personnes qui aimaient manier les chiffres.	S'assurer de l'adhésion de l'équipe selon un principe de volontariat	C L78-81 Bon, je leur explique qu'il y aura un moment plus de rédaction, un moment où il y aura plus de l'organisation dans le temps, tout ce qui est chronologie etc, des actions à partir de la lecture des chiffres et d'analyses. Donc voilà, c'est vraiment sur base volontaire en fonction des intérêts de chacune. Je suis moi aussi dans la COPP.



## Sécuriser et motiver (Dimension relationnelle) ( 16 occurrences)

Gérer les flux et les contenus de l'information	Limiter le public cible d'une enquête	J I 110 "On a le miroir qu'on n'a pas fait faire aux parents... "	Protéger l'équipe	J I112-113 « je ne voulais pas qu'il y ait un retour des parents assassin par rapport à un système qui ne fonctionne pas encore forcément »
Déterminer les missions et les rôles dans un projet collectif	Préciser la mission d'un pilote	CL 280-282 « Mais finalement, moi, je suis pilote de cette action-là, mais je dois faire quoi exactement ? ». Donc là, on a pris une concertation aussi et là, on a fait l'animation des mots en -eur...	Développer le travail collaboratif en précisant la mission de "pilote"	CL 270-272 En plus, nous, ici, on a dû dans l'équipe par rapport au pilote justement travailler le concept de pilotes gestionnaires d'une action et chef d'orchestre entre guillemets d'une action.
Motiver les membres d'une équipe dans un projet collectif	Proposer un temps d'animation favorisant la motivation des participants	ML79-80 Je commence par un brise-glace parce que la mise en route a été difficile.	Installer un cadre de travail sécurisé pour l'ensemble des membres de l'équipe	ML80-84 Je me suis dit que c'était important de pouvoir recentrer, planifier, expliquer, ... pour essayer d'alimenter le plus de sécurité possible autour de la construction et donc j'ai voulu, dans la première partie de l'animation, bien baliser le travail qui va devoir être fait et pour mettre le plus de sécurité possible pour les enseignants qui se sentaient un peu en difficulté
Créer et faire appliquer un cadre de sécurité relationnel dans un projet collectif	Fixer des balises de travail avec les membres de l'équipe	ML 84-86 je rappelle les balises pour une bonne communication, rappeler le fait que tout avis est bon à prendre et est à respecter. Même si voilà, on ne le partage pas. Voilà, c'est des choses tout à fait simples	Installer un cadre de communication sécurisé pour l'ensemble des membres de l'équipe	
Mettre en place une gestion efficace des ressources	Mettre en place les conditions matérielles nécessaires	J I261-262 « C'est de mettre en place les conditions matérielles pour que ce moment puisse se passer. »	Garantir les conditions d'un climat serein de travail	
Gérer les émotions des participants d'un projet collectif	Faire s'exprimer les membres de l'équipe sur le travail à réaliser	ML129-130 Le jeu des cartes que j'ai ici, c'est dixit. Simplement, chacun des participants a l'occasion de choisir une carte et de dire comment il se sent par rapport à ce qui est prévu	Garantir une ambiance de travail sereine	ML127-129 Pour commencer la journée, je commence, encore, par une mise en route, un brise-glace pour mettre une ambiance sereine.

Motiver les membres d'une équipe dans un projet collectif	Encourager en reconnaissant explicitement le travail de l'équipe	ML367-373 Mais je leur ai dit que c'est tout à fait normal, que le retour est positif puisque selon moi et je le redis après chaque journée pédagogique, le travail qui avait été effectué était de bonnes factures, que c'est un travail de réflexion, que donc il n'y a pas de mauvaise ou bonne réponses. Il y a juste le fait que on doit se prononcer sur des idées, sur des chemins à prendre mais une fois qu'on s'est prononcé, il faut y aller à fond et jusqu'ici, l'équipe le fait donc, je n'hésite pas à chaque fois à le dire que quand on s'envoie des grandes idées, des grands projets, il faut aussi pouvoir accepter que à des moments, ça ne fonctionne pas et c'est pas parce que ça ne fonctionne pas qu'il faut abandonner	Motiver l'équipe par la reconnaissance de son travail	ML359-360 , c'est une équipe qui dit souvent qu'elle avait rarement été félicitée pour le travail qu'elle réalise.
Créer un cadre de sécurité relationnel dans un projet collectif	Créer une charte de travail avec l'ensemble de l'équipe	ML432 , la Charte a été conçue avec l'ensemble de l'équipe	Rendre explicite le rôle de pilote	ML427 , il y a ce fameux poste de pilote qui est prépondérant
Créer et faire appliquer un cadre de sécurité relationnel dans un projet collectif	Etablir des balises de travail	NL41 42 Ce qui était toujours remis en évidence dans les réunions, et ça, j'apprécie, c'était les balises. Il y avait des balises qui avaient été nommées	Développer la confiance entre les membres de l'équipe	NL43 44 La communication devait avoir la juste forme donc ça a aidé à ce que le groupe soit en confiance et qu'on puisse tout se dire de manière adéquate
Sélectionner des informations en fonction d'un cadre de sécurité relationnel	Sélectionner les documents de travail à communiquer	NL 53 55 mais il y avait aussi l'enquête de parents. Mais ça, on l'a un peu mis de côté. C'est vrai qu'il n'y avait pas grand-chose qui en ressortait. Mais donc les enseignants n'ont pas vu. Ils n'ont pas eu accès.	Préserver les membres de l'équipe	NL 55 59 Donc les enquêtes, elles ont eu lieu, mais les résultats de l'enquête parents n'ont pas été diffusés largement. Moi, je les ai ; elles étaient à disposition de la COP, mais on n'est pas rentré dedans. Il n'y a pas beaucoup de parents qui avaient rempli et c'est vrai qu'on nommait très vite des enseignants dans l'enquête et donc il fallait préserver peut être l'équipe à ce moment-là.
Créer et faire appliquer un cadre de sécurité relationnel dans un projet collectif	Expliciter et rappeler les balises de travail	NL 145 146 Chaque fois que je rappelle les balises, c'était 2 affiches, je les lisais ou bien parfois je les faisais lire par quelqu'un.	Sécuriser les membres de l'équipe	

Créer et faire appliquer un cadre de sécurité relationnel dans un projet collectif	Définir collectivement des balises de travail	VL 38 40 Et puis on est partis sur les balises. En fait, on est partis sur des choses, on a démarré quelque chose d'assez ludique sur les balises : on peut tout se dire, tout dépend de la façon dont on se le dit, donc faire quelque chose de bien... cadrer...	Cadrer le travail d'équipe	VL 40 Cadrer
Gérer les émotions des participants d'un projet collectif	Proposer des animations d'expression des émotions par rapport au projet	VL 40-41 J'ai fait une animation sur les nains et Blanche Neige : qui j'étais, comment je me sentais, moi, dans le plan de pilotage et donc ils devaient s'identifier	Disposer d'informations relatives au climat émotionnel des membres de l'équipe	VL 41 43 On a fait beaucoup d'activités comme ça où ils devaient se positionner. On devait prendre un peu la température, leur température pour avancer en fait.
Ouvrir et animer des espaces de paroles démocratisés dans un projet collectif	Donner un espace d'expression des membres de l'équipe	VL 50 52 Mais on est parti d'abord sur les personnes, sur les enseignants que nous étions sur la vie de notre école. Les questions des miroirs nous ont d'ailleurs bien aidé. J'ai voulu donner la parole aux équipes	Prendre en compte la parole des membres de l'équipe	
Motiver les membres d'une équipe dans un projet collectif	Valoriser le travail fourni par l'équipe	VL 277 278 J'écoute, je prends des notes et surtout je félicite et je remercie le pilote et le comité parce que elles ont fait un super travail.	Motiver l'équipe	
Déplier (et faire déplier) les référents et les systèmes de valeurs	Faire part de sa conviction personnelle	J 188-89 « On avait déjà une croyance, moi, j'avais déjà une croyance, en tout cas dans cet espoir pour les enfants »	Fédérer autour d'un projet commun	

**SENS (15 occurrences)**

Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Incarner par des exemples vécus	J 197-98 « d'aller rechercher justement les choses qu'on vivait et d'y mettre du sens »	Mettre du sens sur les pratiques d'école	J 158 « Quand on a parlé concrètement, ça a vraiment du sens au final pour chacun »
Observer et analyser objectivement en vue de dégager des actions alternatives le cas échéant	Eprouver et évaluer avec chaque groupe de travail la pertinence des ressources construites ou envisagées et réguler	J 1286-289 « Je suis intervenu aussi dans la COPP, parce que l'objectif qui est de créer des tutos pour améliorer la compréhension en mathématiques, au final, avait un peu dévié ... On va évaluer l'utilisation des outils numériques et donc recadrer en tout cas faire revenir les enseignants sur l'objectif... »	Questionner l'adéquation entre le travail de production de l'équipe avec le sens global du projet	
Utiliser des connaissances pour piloter un projet collectif	Participer à un séminaire de formation en rapport avec une nouvelle mission inhérente à sa fonction	C L8-12 C'était à Ostende, en séminaire de directions. Je parlais d'une feuille blanche. Quelques infos, mais principalement une feuille blanche. Alors là on est informés, je découvre un stand, je prends note, je décote, on discute, ... Les choses deviennent vraiment concrètes à ce moment-là par rapport à tout ce qui est état des lieux et la manière dont va analyser les indicateurs. C'est là que ça devient vraiment concret et c'est là qu'on se rend compte que ça ne va pas être simple	Comprendre le sens et découvrir le processus du Plan de Pilotage	
Utiliser l'ingénierie pédagogique pour travailler des contenus	Proposer des animations qui rendent concret le travail demandé par le Pouvoir Régulateur	CL87-95 Lors de cette concertation, là c'était lourd. C'était lourd, ces chiffres indigestes et à ce moment-là, c'est vrai qu'on ne voyait pas très clair... C'était compliqué de faire passer ça au niveau des équipes ; le même pour nous. On ne voyait pas la finalité de tout ça. Aussi on sait pas trop vers quoi on allait hein, c'était pas encore assez concret... (...) Qu'est-ce qu'on a fait ? Les arbres !!! Oui, tout ce qui est les arbres. Pourquoi toute cette étape d'arbres, pourquoi encore ? (...) En conférence pédagogique, on y a passé 2 journées quand même...	Développer des pistes concrètes pour donner du sens à la commande de travail	
Utiliser le questionnement réflexif dans un projet collectif	Poser des questions suscitant la réflexion	CL 112-113 parfois une question à laquelle je n'ai pas spécialement la réponse, mais une question qui peut faire avancer la réflexion.	Développer la réflexion de l'équipe autour du Projet	

<p>Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)</p>	<p>Etablir des liens entre le cadre du Plan du Pilotage avec ce qui est déjà réalisé par l'équipe pédagogique</p>	<p>CL144-148 Et donc, je vais donner du sens à ces chiffres par leur expérience et avec toutes les observations qui sortait des arbres pourquoi ça remettait un peu en lumière et ça remettait du sens sur ces chiffres-là. Je leur propose d'abord vraiment des liens entre les différents chiffres et ça se fait de manière très naturelle mais je guide un peu dans ce sens-là, ouais. C'est en tout cas moi qui ramène en tout cas les chiffres ou qui remet en lumière les éléments</p>	<p>Mettre du sens sur les pratiques d'école</p>	
<p>Faire correspondre les actions d'un projet collectif à la réalité de terrain</p>	<p>Réguler les actions en fonction de la réalité du terrain</p>	<p>CL 183 188 Cette ligne du temps, cette chronologie, elle a été... On a dû la remanier quand même à plusieurs reprises. Et ici cette année scolaire-ci, on a du revoir des actions, des grandes actions parce que les nécessités de terrain, ce sont l'après COVID etc. Tout ce qui est le bien être, on a dû le mettre alors que normalement nous devions y arriver un peu plus tard dans le processus des 6 années. On est donc en plein dedans cette année. Si cette année scolaire, on a beaucoup avancé à ce niveau-là.</p>	<p>Mettre du sens au projet pour assurer l'adhésion de chacun</p>	
<p>Développer une communication efficace pour donner du sens à un projet collectif</p>	<p>Informers les membres du personnel</p>	<p>ML 25-29 j'annonce aux enseignants qu'on va devoir travailler sur toute une série de documents pour nous permettre d'entrer dans la phase de construction du plan de pilotage. Et donc ça j'ai parlé de ce que les enseignants avaient déjà fait précédemment, c'est à dire répondre à l'enquête, faire un petit, faire un petit état des lieux de ce qui avait déjà été fait, ce qui allait devoir être fait en équipe avant de pouvoir construire le plan de pilotage. ML41-42 annoncer à mon équipe aussi bien les différentes phases par lesquelles on allait passer pour pouvoir construire notre fameux projet</p>	<p>Communiquer pour mettre du sens sur le projet à réaliser</p>	
<p>Elaborer un plan de formation en fonction de besoins identifiés</p>	<p>Déterminer collectivement un plan de formation</p>	<p>NL 283 286 On vient travailler notre plan de formation tous ensemble, mais le plan de formation, il est lié à la thématique de l'éveil. Et donc il y a une cellule qui est associée, mais c'est tout le monde qui a travaillé sur le plan de formation, alors là on a repris ensemble les tableaux de bord associés.</p>	<p>Donner du sens au projet en faisant correspondre formations et besoins</p>	

Utiliser une communication de présentation efficace lors du démarrage d'un projet collectif	Informé l'équipe d'un nouveau projet	VL 30 34 J'en ai parlé à mon équipe... en concertation parce que je ne je les vois qu'à ce moment-là. En maternelle, on n'a pas d'autres temps que les concertations une fois par semaine. Je leur ai dit « Ecoutez, on va débiter quelque chose, on va le faire ensemble. J'attends des outils. Je vais vous tenir au fur et à mesure, au courant et puis on va faire ce qu'il faut et ils m'ont dit « Bon, d'accord » et puis voilà.	Donner de l'information	
Identifier et utiliser des exemples concrets pour l'appropriation de nouveaux contenus	Donner un espace d'expression des membres de l'équipe	VL 52-56 En fait, c'est partir de leurs pratiques, leur ressenti, comment ils voyaient les choses, comment nous, on les voyait. En tant que directeur, c'est ce que je voulais : petit à petit, creuser pour finalement arriver à quelque chose de bien concret, des objectifs matière, bien spécifiques.	Exemplifier de manière concrète le travail attendu	
Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Etablir des liens entre le cadre du Plan du Pilotage avec ce qui est déjà réalisé par l'équipe pédagogique	J I24-27 « l'ai présenté avec beaucoup de prudence et en réfléchissant à un cadre rassurant qui était de rester théorique au final, de s'appuyer sur le cadre qu'on nous donnait et de rester théorique, de faire appel tout de suite à des exemples concrets de ce qu'on vivait pour rassurer les gens. »	Rassurer les membres de l'équipe	J I16 « rassurer une partie de mon équipe enseignante »
Mettre en place et animer des espaces de réflexion sur l'équilibre entre le "prévu" et le "fait"	Animer la réflexion des membres de l'équipe sur le sens des actions réalisées	CL 311--317 Donc, je vérifie si les actions qui sont menées à l'école sont toujours bien, en tout cas, je vérifie ou j'anticipe qu'elles soient toujours sur la bonne route... ou je réfléchis préalablement. Bon voilà, là on va travailler telles actions et voilà son lien avec l'objectif, pourquoi on va le faire... Et quand on est 2, on peut aussi avoir cette réflexion-là, de réajuster par exemple, de faire le point, de voir, on en est au niveau de la chronologie, au niveau du timing et aussi de se replonger dans les 60 pages du contrat et de réutiliser les termes, de repartir des termes du contrat précis.	S'assurer de l'adhésion de chacun en faisant des liens entre les actions réalisées et le contrat négocié	CL 302-304 . Je fais du lien, c'est faire du lien entre les actions qu'on est en train de mener et les objectifs qu'on s'est fixés et les stratégies qu'on s'était défini, et refaire du lien, à remettre du sens sur tout ça par exemple, réajuster aussi...

<p>Développer une communication efficace pour donner du sens à un projet collectif</p>	<p>Rassurer les membres de l'équipe , par l'information, sur le sens du PPIL</p>	<p>ML235-238 je rassure, que je réexplique qu'effectivement, il y a une partie chiffrée parce qu'on ne peut pas ne pas l'évoquer, mais on n'a pas de garantie sur les résultats qu'on va obtenir... La seule garantie que l'on a, c'est sur la qualité du travail que l'on va mettre en œuvre.</p>	<p>Rassurer l'équipe afin de garantir l'adhésion de tous dans le projet</p>	<p>ML249-252 Donc, de bien rassurer mon équipe sur le fait que si on s'investit de manière intelligente et correcte et de manière professionnelle, la justification si les résultats ne sont pas atteints sera très facile à prouver. Une des réactions alors, c'est que la majorité des enseignants est rassurée sur le fait que si on fait bien le job, on nous embêtera pas.</p>
<p>Déterminer et communiquer sur les missions et les rôles dans un projet collectif</p>	<p>Informé sur la COPP</p>	<p>ML113-114 j'ai pu expliquer les tenants et aboutissants du plan pilotage, j'avais proposé à tous les enseignants d'entrer dans la COPP</p>	<p>Travailler en sous-équipe avec une représentativité de l'ensemble des membres de l'équipe</p>	<p>ML114-119 en essayant d'avoir une présentation la plus complète possible avec des enseignants de chacun des cycles maternelles primaires, mais aussi essayer d'avoir des enseignants des 2 implantations. Après il y a eu beaucoup de propositions des enseignants, il manquait peut être un ou 2 postes représentatifs... notamment dans le cycle 3 donc j'ai refait un appel et on a trouvé une personne qui est venue consolider l'équipe</p>

**COMMUNICATION (informer / partager) (16 occurrences)**

Gérer les flux et les contenus de l'information	Faire reformuler les écrits préalables	J I 131-132 « Une fois qu'on a eu des idées, les actions, on a travaillé sur la formulation des actions en revenant dessus" »	Faire s'approprier les contenus	
Maîtriser les techniques de communication	Aménager un espace numérique collégial de partage de l'information et des productions	J I 314-317 « J'ai besoin que mes enseignants utilisent l'outil numérique pour y déposer des choses et y mettre leurs actions pour que je puisse en tout cas avoir cette facilité de jeter un coup d'œil et de voir où il y a un truc qui ne se passe pas comme ça devrait »	Fluidifier la circulation de l'information et des productions	J I 334-335 « Il faut être régulièrement derrière, c'est mon rôle de gérer et de faire en sorte que les choses se trouvent au bon endroit pour que ce soit consultable et efficace pour tout le monde. »
Communiquer sur le statut d'un projet collectif à l'ensemble des partenaires	Présenter l'avancement du projet au référent du PO	CL 340-342 et on a un 2e objectif ce jour-là, c'est de préparer la présentation du travail de l'année au référent plan de pilotage du PO. Voilà, ça va assez vite.	Informer pour assurer l'adhésion de chacun	
Communiquer sur le statut d'un projet collectif à l'ensemble des partenaires	Communiquer à l'ensemble de la communauté scolaire	CL 346-348 On fait aussi un genially de présentation qui sera destiné à différents publics, que ce soit les parents, que ce soit en Assemblée générale du PO, que ce soit au comité de parents... avec je trouve quelque chose de dynamique, d'animer les images, etc.	Informer pour assurer l'adhésion de chacun	
Communiquer sur le statut d'un projet collectif à l'ensemble des partenaires	Produire une synthèse	ML97-99 je rassemble tout le travail qui a été fourni par l'équipe. Avec la COPP, on essaie de synthétiser tout ce qui a pu ressortir comme travail, comme idées déjà pour préparer les journées pédagogiques suivantes	Communiquer à l'ensemble de l'équipe pour garantir l'adhésion de chaque membre de l'équipe	
Communiquer sur le statut d'un projet collectif à l'ensemble des partenaires	Inviter la DCO à rencontrer l'équipe	ML293-294 Et elle l'a fait. Elle est venue. Elle a félicité l'équipe pour le travail accompli...	Partager sa conviction en invitant des personnes représentantes du Pouvoir Régulateur	ML287 293 C'est pour ça que j'en ai profité plusieurs fois d'essayer d'avoir des échanges avec notre DCO, qu'elle puisse aussi, à un moment donné, faire un passage devant toute l'équipe pour leur dire que c'est un travail collaboratif. Ce n'est pas un travail de production comme dans une usine, il faut absolument arriver à une production chiffrée, sinon on est en difficulté. Que voilà, on ne perd pas des subventions, on est pas dans ce domaine-là, mais on est plutôt dans le domaine de se dire on part sur des projets pour faire avancer notre établissement.
Communiquer sur le statut d'un projet collectif à l'ensemble des partenaires	Présenter un document de synthèse des idées communes à l'équipe	ML435 436 en fonction des idées qui revenaient le plus souvent, on a présenté à l'ensemble de l'équipe le blason que tu vois là...	Garantir une communication et une information structurée	
Développer et utiliser des modes de communication variés pour la gestion d'un projet collectif	Consigner les documents produits par l'équipe dans une farde de référence	NL 66 70 j'ai déjà un trello pour chaque enseignant et j'ai 4 fardes pour 4 grandes stratégies, 4 grands thèmes. J'ai aussi 44 cellules et chaque cellule a donc sa farde et on y retrouve des notes liées à ce qui avait été vécu, ce qui a été réalisé par la COPP, donc notamment les différentes synthèses liées aux indicateurs, au diagnostic et ce qui a pris du temps aussi, c'est les arbres à pourquoi. Les causes racines ont été remises aussi dans le document	Garantir une communication et une information structurée	



Développer et utiliser des modes de communication variés pour la gestion d'un projet collectif	Utiliser des modes de communication variés	NL 96 98 Je fais des sous-groupes, chaque fois, je donne une consigne à l'oral et à l'écrit. J'avais souvent des enveloppes avec le matériel dedans. Il y avait des affiches avec une forme de montagne sur laquelle on va déposer ces actions	Garantir une communication et une information structurée	
Communiquer efficacement sur les réunions d'équipe lors d'un projet collectif	Déterminer les sujets de concertation à l'avance et les annoncer	NL 220 222 Donc là je m'assure avec les pilotes s'il y a un sujet qui vient. Ils les identifient trimestre par trimestre. Je vois mes plénières et là je sais quels sont les sujets qui vont apparaître par la cellule et moi je ne fais que donner la parole en fait	Assurer une communication efficace de l'information	
Développer et utiliser des modes de communication variés pour la gestion d'un projet collectif	Fournir des documents produits dans un espace partagé	NL 327 Là j'ai reçu des leçons de neurosciences que j'ai mis dans un espace de partage.	Avoir des documents de travail validés pour les transférer dans le travail d'équipe	
Développer un réseau professionnel de communication entre pairs	Echanger avec des pairs sur les techniques d'animation	VL 127 131 Ben on s'était entraîné pour les arbres à pourquoi, des conseils, de l'écoute en fait entre collègues de la 2e vague, et puis quand on se retrouvait en entité, on se disait « Ben moi j'ai fait ça comme ça », chacun en fonction de sa sensibilité quand même... Les journées qu'on avait de formation entité nous ont bien aidé. Autant on a tous eu la même orientation, chaque directeur y a mis sa touche et y a mis sa sensibilité...	S'informer des techniques grâce aux échanges entre pairs	
Communiquer sur le statut d'un projet collectif à l'ensemble des partenaires	Présenter le travail réalisé à la DCO avec des représentants de l'équipe	VL158 159 On la rencontre avec 2 membres de la COPP et les membres du PO donc. Mais avant, on avait présenté, on avait suivi le chemin classique...	Exercer un leadership partagé	
Communiquer sur le statut d'un projet collectif à l'ensemble des partenaires	Informier l'ensemble de l'équipe de l'avancée du projet	VL 240 241 j'ai des concertations où tout le monde est là et où chaque pilote présente ce qui s'est passé, ou alors j'ai un PV de concertation qui passe pour tout le monde.	informer pour garantir l'adhésion de chacun dans le projet	
Communiquer efficacement sur les réunions d'équipe lors d'un projet collectif	Informier de l'ordre du jour de la réunion à l'avance	VL 262 265 Oui, je prévois toujours, elles savent toujours les concertations qu'elles ont dans les semaines qui viennent. Elles savent toujours que à telle date, on se réunit pour faire ça, pour faire ça, pour faire ça avec l'ordre du jour... Et donc elles avaient reçu une invitation.	Installer un cadre de communication sécurisé pour l'ensemble des membres de l'équipe	
Développer et utiliser des modes de communication variés pour la gestion d'un projet collectif	S'insérer dans les ressources "réseaux sociaux" mobilisés par l'équipe	VL 317 321 Puis y'a des groupes, j'ai des groupes Messenger avec certaines actions qui sont plus complexes, par exemple l'organisation de la cour de récréation. Ça, c'est une action qui a beaucoup de ramifications et donc les enseignants voient un truc quand on le met sur le groupe. Enfin tu vois, ça suit. Enfin voilà. Ils sentent chacun leur rôle et chacun le prend à cœur.	s'assurer de l'avancement du projet	

## SUIVI DU PROJET / PROCESSUS (35 occurrences)

Maîtriser les techniques de communication	Aménager un espace numérique collégial de partage de l'information et des productions	J I200-201 « Sur un tableau de bord partagé dans le drive commun. C'est structuré et chacun peut y aller. »	Assurer une communication efficace de l'information	
Observer et analyser objectivement en vue de dégager des actions alternatives le cas échéant	Aménager un outil de planification partagé	J I205-207 « Le « Planner » est en lien aussi dans le TEAMS où elles mettent leurs actions, ce qui me permet moi d'avoir une vision globale si je veux aller voir où en est mon équipe par rapport aux actions prévues. »	Vérifier, grâce à une vision globale, l'avancée du projet Fluidifier l'information Se donner des instruments de suivi des tâches	
Observer et analyser objectivement en vue de dégager des actions alternatives le cas échéant	Vérifier la réalisation effective des actions prévues et en identifier les freins éventuels auprès des enseignants	J I207-209 « Je vais dans l'équipe teams, je me mets en liste planner et j'ai une vue des choses qui doivent se faire, ou qui sont en retard, ce qui me permet de retourner vers mes équipes et demander ce qu'on peut faire, mettre en place pour y arriver ou quels sont les freins ? »	Assurer le suivi du projet et définir des modalités de régulation	
Maîtriser les techniques de communication	Recentrer les objectifs du projet	J I255-256 « Je ferme les yeux, mais je suis là quand même pour guider les réflexions qui vont autour du plan de pilotage »	Assurer le suivi d'un projet	
Maîtriser les techniques de communication	Aménager un outil de planification partagé	J I 274-276 « j'utilise le calendrier office et je mets toutes les concertations sur le calendrier office et dans la petite description, je note effectivement par exemple »	Assurer une communication efficace de l'information	
Observer et analyser objectivement en vue de dégager des actions alternatives le cas échéant	Mise en place d'une arborescence des actions à mener pour produire le PP et l'utiliser comme support de régulation des actions des groupes	J I295-296 « Je reviens systématiquement sur l'arborescence du plan de pilotage. Quelle était notre action, quelle était notre stratégie, quel était notre objectif »	Vérifier l'adéquation du travail de production avec les objectifs généraux du projet	
Maîtriser les techniques de communication	Aménager un espace numérique collégial de partage de l'information et des productions	J I314-317 « J'ai besoin que mes enseignants utilisent l'outil numérique pour y déposer des choses et y mettre leurs actions pour que je puisse en tout cas avoir cette facilité de jeter un coup d'œil et de voir où il y a un truc qui ne se passe pas comme ça devrait »	Fluidifier la circulation de l'information et des productions	J I334-335 « Il faut être régulièrement derrière, c'est mon rôle de gérer et de faire en sorte que les choses se trouvent au bon endroit pour que ce soit consultable et efficace pour tout le monde. »
Appliquer une gestion du temps efficace dans un projet collectif	Répartir les moments et les modalités de travail	CL 296-298 il y a des moments où on travaille ensemble, en mission collective par exemple. Et puis il y a des moments où moi je peux la mettre au travail. Je dis voilà là, maintenant il faudrait.	S'assurer de la mise en œuvre effective du contrat d'objectifs	CL 286-289 Avec la titulaire des missions collectives, on a cette réflexion de fond de pouvoir se dire bon, voilà, on a notre contrat qui est là, on retourne dans les termes du contrat voir ce qu'on avait écrit 2 ans auparavant. Quels étaient les indicateurs et les indices, les valeurs cibles etc. Mon rôle, c'est refaire du lien et répartir de ce contrat.

Sélectionner et utiliser des documents de référence dans la gestion d'un projet collectif	Utiliser un outil "port-folio"	CL 334-336 J'ai le roadbook avec moi. On a fait un road book format Word, tout ce qu'il y a de plus simple, donc chaque fois qu'on se voit en mission collective, on note ce qui est fait CL 342-344 on prend le road-book, on dit Voilà, ça c'est fait, ça c'est pas fait donc on actualise le roadbook par rapport à la dernière concertation d'équipe	Identifier l'avancement du projet	
Sélectionner et utiliser des documents de référence dans la gestion d'un projet collectif	Utiliser un logiciel de planification	CL 349-351 Puis, on termine avec le planeur également parce que le Planeur, on l'a mis en place en cours de route cette année. Un outil planeur qui est un formidable outil... clair, concret. Tu vois où tu vas, et chaque pilote aussi ajuster quand il y a quelque chose de fait. Donc, voilà, on actualise le planeur.	Assurer le suivi du projet	
Appliquer une gestion du temps efficace dans un projet collectif	Planifier le travail	ML29-32 j'avais déjà fait un planning sur les années futures pendant lesquelles on va devoir travailler ensemble : le plan de pilotage donc, d'abord la lecture de nos indicateurs et de l'enquête, l'élaboration de nos problématiques et des actions, .et puis aussi sur le timing, la durée de travail.	Avoir une planification à long terme	
Appliquer une gestion du temps efficace dans un projet collectif	Préparer les journées de travail en COPP après concertation ces CSA	ML 101-105 Il y a la synthèse qui a été faite avec la COPP que j'apporte après auprès des CSA. Avec eux, on prépare les journées suivantes, en centrant les objectifs qui seront à atteindre. Et pour atteindre ces objectifs et préparer les journées pédagogiques, il y a tout le côté préparation avec la COPP, préparer le travail en équipe.	Suivre un processus validé par des personnes externes compétentes	ML99-101 il y a le travail avec la COPP, mais aussi le travail avec les conseillers pédagogiques qui m'amènent quelque part à un cadre qui me permet de préparer le travail qui suit.
Valider l'adéquation entre le prescrit et le réalisé	Rendre des actions SMART en COPP	ML223-225 Alors, on a validé les 3 objectifs, on a validé les actions qu'on voulait mettre en œuvre. Et puis il faut passer avec la COPP à la phase d'écriture, parce que ce sont des phrases et des actions qu'il faut rendre un peu smart comme vous nous aviez expliqué.	Respecter le cadre du processus PPIL	ML226-229 il y a aussi toute la partie chiffrée parce que il n'y a pas que des phrases, il y a aussi des chiffres dans le plan de pilotage et donc il fallait aussi qu'on puisse regarder par ses actions, quelle est l'évolution chiffrée qu'on va pouvoir se fixer comme objectif ?
Faire correspondre le travail réalisé aux besoins réels identifiés	Adapter le travail de réalisation à l'actualité du terrain	ML377-380 On est en plein COVID là... Donc, on a reporté, on a fait ce qu'on a pu, en visio... mais on a déjà commencé quelques actions... Finalement, ça nous a permis de faire ça dans l'ordre, de constituer les équipes actions et de démarrer tout doucement lors des dernières concertations de l'année 2020 21.	Assurer le suivi du projet et définir des modalités de régulation	

Gérer de manière efficace un projet en s'assurant de la réalisation des tâches	Faire un état d'avancement du projet	ML381 384 La première fois qu'on a pu se réunir de l'année scolaire passée donc, à partir du moment où on a pu se réunir physiquement, comme j'avais annoncé qu'on allait faire un retour sur le contrat d'objectif, c'était bien de faire un état des lieux de ce qui avait été décidé parce que ça faisait déjà un petit moment	Assurer le suivi du projet	
Gérer de manière efficace un projet en s'assurant de la réalisation des tâches	A partir des fardes "portfolio", faire le point sur l'évolution des actions	ML457 458 De temps en temps, on fait un petit point Plan de pilotage avec la déléguée aux missions collectives : où en sont-ils dans leurs avancées	Evaluer l'évolution de la réalisation du projet	ML450 452 Ça permet aussi de suivre le projet car tu vois quand ils ont réalisé certaines choses, quand il y a déjà des choses qui sont concrètes comme on peut retrouver ici (il montre la farde). Et au contraire, on peut voir les phases où il n'y a concrètement encore rien qui a été fait.
Valider et faire valider les contenus et les modalités	Synthétiser en équipe de représentants le travail d'équipe	NL 102 103 On est revenus à la COPP avec toute une série d'actions qu'on a remis en cause, qu'on a projeté et là, on a choisi à nouveau	Vérifier l'adéquation du travail de production avec les objectifs généraux du projet	NL 103 105 Il y a toujours de toute manière toujours ce rapport de pourquoi on fait ça, vers quoi on doit tendre ? Quel est l'objectif d'amélioration, l'objectif spécifique ?
Appliquer une gestion efficace des collaborateurs dans la réalisation d'un projet collectif	Créer des sous groupes thématiques de travail	NL 172 176 . J'ai amené le mot cellule assez vite en disant non, on va se choisir les thèmes, les domaines et donc c'est là qu'après, on a remis en évidence la cellule « éveil », la cellule « bien être », une cellule « cadre de vie » et une cellule « différenciation ». Et là on avait donc toutes les actions qui étaient associées.	Proposer des régulations	NL 170 172 Mais du coup, après coup, quand moi j'ai senti ce qui allait se passer dans la vie de tous les jours pendant 6 ans, je me suis dit, mais ça n'ira pas dans les faits, je sais pas les rassembler.
Gérer de manière efficace un projet en communiquant sur l'avancement de la réalisation des tâches	Envoyer des rapports de réunion	NL 241 242 Moi j'ai tous les rapports. Tout le monde les reçoit. Moi, je reçois de ma secrétaire et je les envoie avec la papote suivante, donc ils les ont tous, ils les mettent où ils veulent.	Suivre l'évolution de la réalisation du projet	NL 246 249 J'ai un rapport pour mes 2 mardis. J'ai un petit regard là-dessus. Les pilotes reviennent vers moi quand ils veulent. Moi, j'ai mon attention. Je sais qu'il y a certaines choses que je sais où ça doit tomber et quand il y a des choses que je sais déjà, que c'est en retard, mais c'est pas grave. NL 256 Donc ça c'est un guide de planification.
Gérer de manière efficace un projet en s'assurant de la réalisation des tâches	Evaluer les actions en concertation avec le pilote	NL 262 262 J'ai commencé un petit peu à parler au pilote, un peu de cet aspect validation. Et comment gérer un peu notre baromètre. Mais plutôt en tête à tête en fait	S'assurer de l'avancement du projet	
Gérer de manière efficace un projet en identifiant des critères et des indicateurs de suivi	Monitorer les actions en équipe	NL 267 269 Ensuite, on a travaillé en équipe sur tout ce qui est monitoring par teams. Puis chaque pilote vraiment procède à l'évaluation de son, de l'action qu'il pilote.	Développer le leadership partagé	NL 269 C'est en fait nos cellules, notre contrat.
Gérer de manière efficace un projet en s'assurant de la réalisation des tâches	Animer une concertation d'évaluation avec les sous-équipes	NL 281 282 Donc je me suis arrêté avec eux en concertation pour avoir un peu leur sentiment, donc là on a partagé à nouveau puis avec toute l'école On est arrivés. On a refait le point.	S'assurer de l'avancement du projet	

Prendre de l'information en réunion de collaborateurs	Assister aux réunions des sous équipes	NL 292 294 Donc moi, j'ai assisté aux 2 réunions cellule pour construire la démarche école.	Etre informé de ce qu'il se fait en sous équipe	NL 294 296 Ce qui était très chouette parce que quelque part, moi, dans le conseil d'école, j'y suis donc ça m'a été confortable après de me dire, Ben Oui maintenant quand je reçois les élèves, la composition du Conseil de délégués. J'y suis aussi avec des enseignants et je sais ce qu'il s'y passe.
Motiver les collaborateurs d'un projet collectif lors de rencontres de travail	Rencontrer les sous-groupes lors des sessions de travail	VL 132 135 Et bien que parfois je dis mais n'oubliez pas, il y a quand même ça. J'essaie quand même de ramener. Mais si l'équipe n'est pas convaincue, même si c'était pas mon idée à la base, Mais si l'équipe n'est pas convaincue, je ne l'imposerai pas en tout cas, et ils se rendront compte d'eux même...	Faire adhérer chaque membre de l'équipe au projet	VL 131 132 Moi, j'ai des idées, mais le but, c'est pas de les imposer, c'est que je veux que ça vienne des instit' parce que je sais que si je force, ça ne fonctionnera pas VL 132 135 Et bien que parfois je dis mais n'oubliez pas, il y a quand même ça. J'essaie quand même de ramener. Mais si l'équipe n'est pas convaincue, même si c'était pas mon idée à la base, Mais si l'équipe n'est pas convaincue, je ne l'imposerai pas en tout cas, et ils se rendront compte d'eux même...
Utiliser les outils numériques de planification d'un projet	Planifier les actions à venir à partir d'un outil numérique	179 182 Et en plus de ça, j'ai un super référent numérique qui m'a fait sur "planner", qui m'a mis sur planeur tout le plan de pilotage en fait, et donc parce que j'avais rencontré Fabienne en début d'année qui m'avait dit que c'était super mais avec beaucoup de papiers donc n'oublie pas que les papiers il risque de s'envoler et donc c'est comme ça qu'on est parti.	Assurer un suivi du projet	
Proposer des régulations de processus et de contenus dans un projet collectif	Evaluer et réguler les actions après évaluation avec les pilotes	VL 234 236 sur une évaluation par les pilotes en fin de chaque mois et une grosse fin de chaque trimestre. Ça, c'est l'évaluation générale,	s'assurer de l'avancement du projet	
Proposer des régulations de processus et de contenus dans un projet collectif	Réguler avec les pilotes en fonction de l'évaluation les actions à mener	VL 236 238 mais quand on se rend compte que l'action a changé, ou en tout cas qu'elle ne correspond plus à la réalité, on repart sur autre chose en assumant parce qu'on la voit plus de cette façon-là, ou que les enseignants qui sont là maintenant ne sont pas ceux d'il y a 2 ans. On avance comme ça	s'assurer de l'avancement du projet	

<p>Proposer des régulations de processus et de contenus dans un projet collectif</p>	<p>Monitorer et évaluer les actions en cours du projet</p>	<p>VL 289 299 Moi je lance et de temps en temps quand je travaille avec Julien le mardi, je lui dis, tu sais où ça en est ça, qu'est-ce que t'as entendu ? Quand je vois les enseignantes, quand on fait des conseils de classe, je demande tiens cette action-là vous en êtes où ? Quand on a travaillé sur les FLA, tiens, et le lexique. Ah oui, moi, je l'utilise pour ça comme ça. Et toi vous, Oh moi, j'ai pas encore commencé parce que je devais faire d'abord ceci et donc je sonde comme ça de temps en temps pour voir un peu où ils en sont... Mais Julien, je le sais mon référent, mais lui, comment je vais dire, il a cette vue d'ensemble sur toutes les actions. Lui, il va beaucoup plus facilement vers le planeur. Et donc, comme si je sais, une fois je ne sais pas, animer la concertation, c'est lui qui l'anime. J'ai déjà eu le cas et donc lui, il me fait le retour. Et puis lui, il est</p>	<p>s'assurer de l'avancement du projet</p>	
<p>Créer, garder et utiliser des traces écrites de rencontres et réunions afin d'évaluer efficacement un projet collectif</p>	<p>Garder des traces pour évaluer les actions</p>	<p>VL 303 307 Je le note. Et puis quand on se revoit on en reparle. Et puis de toute façon on sait qu'on a une grosse évaluation et donc on va voir un peu ce que tout le monde en a fait en tout cas, et en fonction de ce que tout le monde en aura fait ou pas, il faudra peut-être dire bon attention, vous savez que l'action, elle est lancée, le matériel a été préparé, l'organisation est faite. Maintenant, qu'est-ce que vous en avez fait ? Super, vous continuez ou Attention, vous n'en avez pas fait grand-chose.</p>	<p>s'assurer de l'avancement du projet</p>	
<p>Utiliser la planification d'un projet collectif afin d'en faire respecter les échéances</p>	<p>Faire respecter les échéances</p>	<p>VL 307 309 N'oubliez pas qu'on a quand même des échéances et pour pouvoir relancer pour l'année prochaine. Mais voilà, maintenant, on a des actions qui se sont faites très facilement...</p>	<p>s'assurer de l'avancement du projet</p>	
<p>S'outiller au regard des besoins de sa fonction</p>	<p>Se former au processus d'animation du PP pour encadrer l'équipe pédagogique</p>	<p>J 174-75 « qu'on est directeur, ils s'en vont en formation et reviennent vers les équipes. On voit qu'ils ne font pas que s'en aller, donc il y a une professionnalisation de la direction. »</p>	<p>Rassurer les membres de l'équipe</p>	
<p>Collaborer avec des personnes de référence pour valider la production de contenu d'un projet collectif</p>	<p>Valider l'adéquation du travail par une régulation régulière</p>	<p>ML322-334 Quand elle a vu la manière dont on travaillait, en collaboration, parce que quand on fait des avancées, on lui renvoyait par Mail, répondeur, on a vraiment fait en fonction des retours qu'on avait de l'équipe et d'elle</p>	<p>Faire équipe : connaître les partenaires de travail</p>	<p>ML327-331 Je réexplique que, comme je l'avais proposé aussi bien aux enseignants que à la DCO, on trouvait important qu'elle puisse rencontrer l'équipe et de voilà de faire un petit message puisque sur les 6 prochaines années, c'était avec elle qu'on allait travailler. C'est quelque part, c'est le travail de collaboration commencé avec elle et c'est important de savoir de savoir qui était qui et de parler ensemble.</p>

Mettre en place des réunions d'évaluation collective d'un projet	Proposer des moments de partage en équipe sur l'avancée de la réalisation du projet	ML480 481 Ici à la fin du premier trimestre, on a fait une concertation. 2h, on a fait le point sur les différentes actions donc chacun des groupes a pu présenter le travail qu'ils avaient effectués	Développer l'esprit d'équipe	ML490 491 Voilà, c'était une réunion très riche ou tout le monde a pu voir que ça bossait...
Faire correspondre les étapes d'un projet collectif au prescrit	Structurer les différentes étapes relatives au PPIL	VL 171 175 Le plan pilotage, tout ce qui a été donné par les CP, toute cette guidance, tout ce cheminement, on a vraiment tout ce qui est officiel. L'encodage, tout ce qui a été validé par le dco, tout ce qui est le retour des enquêtes... ça , c'est principalement les indicateurs. C'est tout ce qui est plan de pilotage, tout ce qui est officiel que j'ai moi décomposé pour pouvoir m'y retrouver facilement.	Utiliser les traces dans le cadre de l'évaluation	(en off)
Mettre en place des réunions d'évaluation collective d'un projet	Organiser des temps de présentation de l'avancement des actions à tous les membres de l'équipe	VL 244 249 on a organisé une concertation où tous les membres étaient obligés d'être là. Tous les membres de l'école étaient obligés d'être là et donc l'action Lexique a été présentée par le comité et cette action-là, les documents ont été donnés. Il y a eu une présentation visuelle sur un tableau blanc. Et puis la marche à suivre était donnée à tout le monde. Rien que pour cette action-là, à un moment bien précis.	informer pour garantir l'adhésion de chacun dans le projet	

**CONTENU / MATERIAU (12 occurrences)**

Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Etablir des liens entre le cadre du Plan du Pilotage avec ce qui est déjà réalisé par l'équipe pédagogique	J I37-40 « Notre principale problématique, c'était les mathématiques sur lesquelles on était déjà en recherche. On avait l'outil atelier autonome et bien on est allés chercher comment est-ce qu'on pourrait mettre les ateliers autonomes encore plus au service de cette différenciation pour amener nos élèves plus loin »	Faire un état des lieux des pratiques existantes en lien avec les thématiques développées dans le PPIL	
Produire et faire produire des contenus	Mettre à disposition les ressources et en faciliter l'accès	J I 132-134 "en faisant relire, en laissant des tableaux ou les textes en évidence ."	Provoquer le travail sur les textes	J I 134 "pour que les enseignants puissent revenir dessus"
Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Etablir des liens entre le cadre du Plan du Pilotage avec ce qui est déjà réalisé par l'équipe pédagogique	C L 21-23 Et bien après, moi j'ai une journée de conférence pédagogique sur les 15 thématiques. On est parti de ce gros travail là sur l'état des lieux des 15 thématiques, les points forts, points faibles, enfin, points à améliorer.	Faire un état des lieux des pratiques existantes en lien avec les thématiques développées dans le PPIL	
Utiliser des données probantes et vérifiées pour vérifier des hypothèses de travail	Valider les hypothèses par les chiffres officiels fournis par le Pouvoir Régulateur	CL120-123 On a dû faire et refaire, déconstruire. En fait, on a eu du mal de fixer cette problématique, de la mettre en mots et de se raccrocher. Mais on s'est raccroché à ce que les indicateurs nous transmettaient, comme, par exemple, un écart de plus en plus important entre les élèves les plus faibles et ceux les plus forts.	S'assurer de l'utilisation de données probantes et vérifiées	
Sélectionner les éléments adéquats sur base réaliste dans une série de propositions	Identifier les actions et stratégies réalisables dans les propositions émises	CL170-172 ils étaient bien alimentés donc on est reparti de l'arbre, d'un de ces constats-là, et on a mis en lumière ce qui nous semblait vraiment important pour les 6 années à venir, important pour l'école	Proposer un tri sur base de l'impact "école"	
Valider la qualité d'une production collective	Faire retravailler une production insuffisamment complète	ML43-45 Mais le travail avait été un peu, je vais pas dire bâclé mais était insuffisamment fouillé... Donc on s'est vite rendu compte que c'était pas complet et donc on a dû le refaire pour la suite de notre travail.	Produire un travail de qualité	ML56-59 On a défini des temps en concertation de l'équipe pour pouvoir compléter les documents et pour pouvoir faire les choses correctement, pour que le plan de pilotage ne soit pas bâclé et que les enseignants comprennent vraiment bien la mesure de tous les indicateurs pour bien le construire.
Assurer un suivi régulier dans des groupes de travail	Passer régulièrement dans les groupes de travail	ML 440 441 Moi, je suis passé, hein de groupe en groupe pour voir s'il y avait des questions.	Questionner l'adéquation entre le travail de production de l'équipe avec le sens global du projet	ML 441 444 Pour certains, c'était pas forcément clair, donc on a discuté ensemble pour bien centrer l'objectif que l'on avait fixé, parce que c'est vrai qu'il y a beaucoup, avec le COVID, des espaces temps qui étaient vraiment très longs et qui parfois nous ont demandé une relecture, une réappropriation des objectifs, des actions, des thèmes qu'on avait employés.
Développer la créativité lors des phases de création dans un projet collectif	Animer l'équipe à créer des actions	NL 95 96 On revient sur une phase d'actions. On peut tout dire : des actions utopiques, des actions réalistes. Là, c'est la phase de création. J'anime l'équipe	Faire preuve de créativité	NL 95 96 ON peut tout dire : des actions utopiques, des actions réalistes



Utiliser des données probantes et vérifiées ainsi que des documents de référence lors de la phase de production d'un projet collectif	Utiliser en équipe des documents de référence pour analyser des données	VL70 72 On a pris le temps en équipe pendant des journées de formation pour les analyser et de voir un peu ce qui est intéressant, ce qu'on en reprenait et ça, on avait vraiment tout un schéma qui était bien construit grâce aux outils reçus en entité...	S'approprier les documents de travail et les analyser en fonction de sa situation	
Maîtriser, faire maîtriser et utiliser le cadre de référence d'un projet	Se former au processus global du PPIL	VL 107 108 Oui, oui... J'ai d'abord été à Houffalize suivre une formation sur le processus global du PPIL, dont les arbres à pourquoi	Maîtriser le contenu du projet	
Maîtriser, faire maîtriser et utiliser le cadre de référence d'un projet	Inscrire des membres de l'équipe en formation	VL 108 109 J'ai aussi envoyé des enseignantes de la COPP qui sont parties à Mons pour pouvoir s'entraîner à ça.	Exercer un leadership partagé	VL 109 On était donc plusieurs à avoir animé des arbres en formation...
Valider et faire valider les contenus et les modalités	Valider les actions par l'équipe	J 1193-194 « A ce moment-là, les objectifs sont écrits, le plan d'action aussi... donc tout se valide par l'équipe... »	Faire en sorte que les membres de l'équipe adhèrent et s'impliquent	

Gestes professionnels						
Informer et S'informer	Donner du sens et (re)mobiliser les acteurs d'un projet	Sécuriser les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches	Faire correspondre commande publique et réalité de terrain	Rendre les collaborateurs acteurs du projet	Déterminer et utiliser des ressources de travail de qualité	Monitorer, évaluer et réguler des actions
Assurer un suivi régulier dans des groupes de travail	Développer une communication efficace pour donner du sens à un projet collectif	Créer et faire appliquer un cadre de sécurité relationnel dans un projet collectif	Encadrer la production en fonction des normes attendues	Co-organiser le travail	Identifier et utiliser des sources fiables	Créer, garder et utiliser des traces écrites de rencontres et réunions afin d'évaluer efficacement un projet collectif
Communiquer efficacement sur les réunions d'équipe lors d'un projet collectif	Utiliser une communication de présentation efficace lors du démarrage d'un projet collectif	Gérer les émotions des participants d'un projet collectif	Construire des liens entre l'existant (les pratiques en cours) et l'attendu (le PP)	Développer une dimension collaborative du travail	Sélectionner et utiliser des documents de référence dans la gestion d'un projet collectif	Gérer de manière efficace un projet en identifiant des critères et des indicateurs de suivi
Communiquer sur le statut d'un projet collectif à l'ensemble des partenaires	Déterminer et utiliser les compétences individuelles chez les collaborateurs	Sélectionner des informations en fonction d'un cadre de sécurité relationnel	Produire et faire produire des contenus	Dynamiser le processus de travail	S'outiller au regard des besoins de sa fonction	Mettre en place et animer des espaces de réflexion sur l'équilibre entre le "prévu" et le "fait"
Maîtriser les techniques de communication	Evaluer les compétences afin de rendre le travail efficient	Déterminer et communiquer sur les missions et les rôles dans un projet collectif	Sélectionner les éléments adéquats sur base réaliste dans une série de propositions	Etablir une culture collaborative de travail	Utiliser des connaissances pour piloter un projet collectif	Gérer de manière efficace un projet en s'assurant de la réalisation des tâches
Développer et utiliser des modes de communication variés pour la gestion d'un projet collectif	Motiver les collaborateurs d'un projet collectif lors de rencontres de travail	Appliquer une gestion efficace des collaborateurs dans la réalisation d'un projet collectif	Utiliser l'ingénierie pédagogique pour travailler des contenus	Fédérer autour d'un projet commun	Utiliser des données probantes et vérifiées ainsi que des documents de référence lors de la phase de production d'un projet collectif	Mettre en place des réunions d'évaluation collective d'un projet
Gérer les flux et les contenus de l'information	Motiver les membres d'une équipe dans un projet collectif	Déterminer les missions et les rôles dans un projet collectif	Valider et faire valider les contenus et les modalités	Installer une culture démocratique du travail	Utiliser des données probantes et vérifiées pour vérifier des hypothèses de travail	Observer et analyser objectivement en vue de dégager des actions alternatives le cas échéant
Gérer de manière efficace un projet en communiquant sur l'avancement de la réalisation des tâches			Valider la qualité d'une production collective	Utiliser les représentations collectives	Appliquer une gestion efficace des moyens mis à disposition afin de garantir le succès d'un projet collectif	Proposer des régulations de processus et de contenus dans un projet collectif
Prendre de l'information en réunion de collaborateurs			Valider l'adéquation entre le prescrit et le réalisé	Développer la créativité lors des phases de création dans un projet collectif	Mettre en place une gestion efficace des ressources	Utiliser la planification d'un projet collectif afin d'en faire respecter les échéances
Développer un réseau professionnel de communication entre pairs			Déplier (et faire déplier) les référents et les systèmes de valeurs	Ouvrir et animer des espaces de paroles démocratisés dans un projet collectif	Utiliser les outils numériques de planification d'un projet	Appliquer une gestion du temps efficace dans un projet collectif
Collaborer avec des personnes de référence pour valider la production de contenu d'un projet collectif			Développer des outils d'appropriation de l'information	Utiliser le questionnement réflexif dans un projet collectif		Mettre en œuvre une planification efficace d'un projet collectif
développer un réseau professionnel			Identifier et utiliser des exemples concrets pour l'appropriation de nouveaux contenus			
			Elaborer un plan de formation en fonction de besoins identifiés			
			Faire correspondre le travail réalisé aux besoins réels identifiés			
			Faire correspondre les actions d'un projet collectif à la réalité de terrain			
			Faire correspondre les étapes d'un projet collectif au prescrit			
			Maîtriser, faire maîtriser et utiliser le cadre de référence d'un projet			

Informer et S'informer	Donner du sens et (re)mobiliser les acteurs d'un projet	Sécuriser les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches	Faire correspondre commande publique et réalité de terrain	Rendre les collaborateurs acteurs du projet	Déterminer et utiliser des ressources de travail de qualité	Monitorer, évaluer et réguler des actions
16,2%	8,8%	8,8%	23,5%	14,7%	13,2%	14,7%

