



Le CPE et la gestion de l'équipe Vie Scolaire

V DULPHY
G JAUDEAU
24-25



Ce que disent les textes: RAPPELS

Circulaire n°82-482 du 28 octobre 1982

Dans le cadre du domaine n°1 de responsabilités (fonctionnement de l'établissement) : **le CPE organise les services des personnels de surveillance**". Il est responsable de "l'animation de l'équipe".

Circulaire n°2015-139 du 10 août 2015 (1)

Dans le domaine 3-L'organisation de la vie scolaire, 3ème item: "**L'animation de l'équipe vie scolaire**" :

Pour exercer leurs missions et participer à la mise en œuvre de la politique éducative de l'établissement, les CPE s'appuient sur l'équipe de vie scolaire.



Ce que disent les textes: RAPPELS

Circulaire n°2015-139 du 10 août 2015 (2)

Dans le cadre du volet éducatif du projet d'établissement qu'ils élaborent avec l'ensemble des membres de la communauté scolaire, *les CPE précisent les tâches et les emplois du temps de chaque membre de l'équipe de vie scolaire dans un souci de continuité, de cohérence et d'efficacité du service à rendre mais aussi dans le respect des personnes et des règles régissant leurs conditions d'exercice.*



Ce que dit le référentiel des compétences spécifiques du CPE de juillet 2013: RAPPELS

➤ C 4. Assurer la responsabilité de l'organisation et de l'animation de l'équipe vie scolaire

- **Organiser les activités et les emplois du temps** des personnels de la vie scolaire dans un souci de continuité, de cohérence et d'efficacité du service.
- **Préparer et conduire les réunions** de coordination de l'équipe et en formaliser les conclusions
- **Évaluer les besoins de formation** des membres de l'équipe et proposer des formations



CPE et équipe Vie Scolaire: RAPPELS

circulaire n°2003-092 du 11 juin 2003

- Réglementairement, le chef d'établissement = le recruteur, l'employeur et l'autorité disciplinaire vis-à-vis de l'AED
- Le CPE= l'organisateur, le régulateur, le « manager de proximité »



Le CPE et l'équipe Vie Scolaire: quelle représentation en avez-vous?

- Animateur?
- Gestionnaire?
- Chef de service?
- Manager?



Le CPE et l'animation du service Vie Scolaire



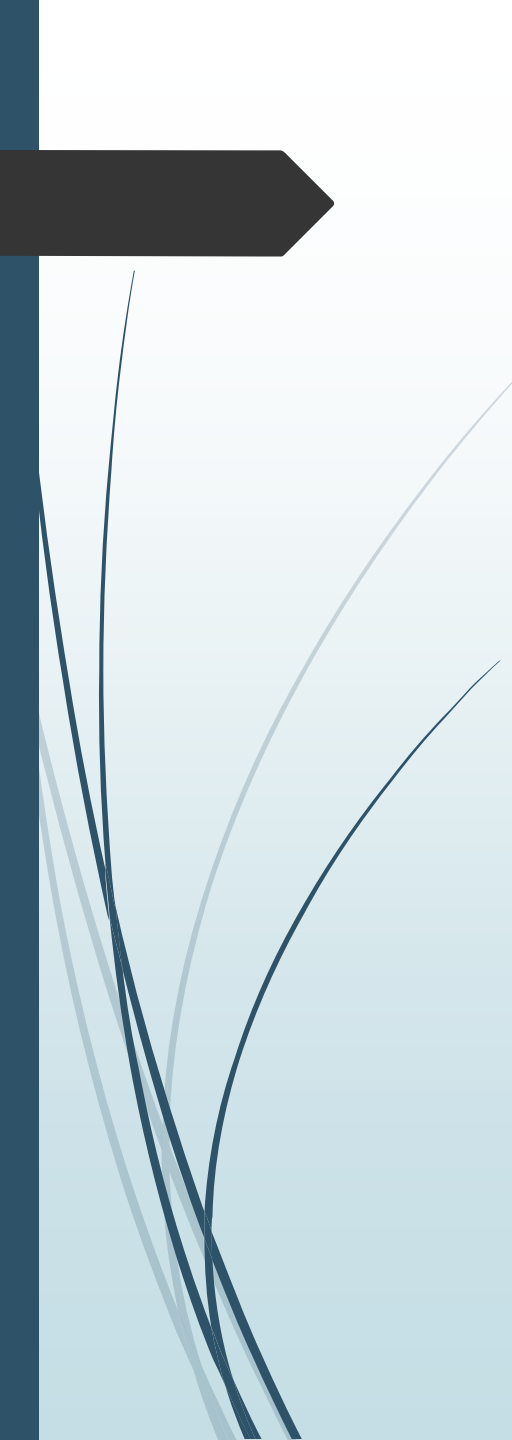
Question de l'autorité

❖ Définition de Bruno ROBBES:

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

Question de l'autorité

- ❖ Définition d'Eirick PRAIRAT
 - **L'autorité statutaire** : définie comme autorité de droit, pouvoir fonder sur la fonction, le grade, le statut.
 - **L'autorité assumée** : « l'autorité n'est pas naturelle, elle émane de la personne ». En cela le CPE doit être capable de l'assumer, d'être confiant et « maître de sa propre vie » pour être légitime dans sa fonction et permettre de faire grandir l'autre afin qu'il devienne autonome. C'est-à-dire former les AED et les rendre autonomes => transmission de sa propre construction, de sa propre éthique afin de permettre à l'autre de se construire à son tour.
 - **L'autorité dans l'action** : autorité de savoirs, de compétences, savoirs d'actions, de pratique qui se cumulent au fil de l'expérience.



Si « l'autorité signifie l'ordonnancement de ce « tout » vers un bien commun, puisqu'on ne peut concevoir une action collective sans cette notion. Si le management consiste proprement et essentiellement à ordonner, dans les deux sens du mot, à savoir d'une part à penser l'ordre qui convient le plus parfaitement au bien commun de la société et d'autre part, à assurer la réalisation et la permanence de cet ordre. » **Alors le CPE est amené à manager...**

Extrait de « Le management peut-il se passer de l'autorité ? » [Marc Arbouche](#), Dans [Vie & sciences de l'entreprise 2014/2 \(N° 198\)](#), pages 137 à 149



Rôle du manager

Le **rôle d'un manager**, en tant que **responsable d'équipe**, a pour mission de **coordonner, organiser, répartir les missions** et de **vérifier le travail** de son ou ses équipes. Voici quelques points clés concernant le rôle d'un manager :

1. **Constitution d'une équipe** : Le manager participe souvent au **recrutement des futurs collaborateurs**, en choisissant les profils qui constitueront l'équipe. Cette décision impacte directement l'efficacité de l'équipe dans l'atteinte des objectifs fixés.
2. **Établissement du cadre de collaboration** : Le manager définit les règles de fonctionnement et s'assure de leur respect. Il veille à la **cohésion** au sein de l'équipe.



Rôle du manager

3. **Fixation des objectifs** : Le manager doit **définir des objectifs individuels et collectifs** pour son équipe. Ces objectifs servent de guide pour mesurer la performance et le succès.
4. **Communication et engagement** : Le manager communique régulièrement avec son équipe, **donne du sens** aux missions et encourage l'engagement des collaborateurs.
5. **Formation et accompagnement** : Il est également responsable de la **formation continue** de son équipe et de son développement professionnel.




Manager avec style ou style de
management



Rensis Lickert, début des années 60

« les 4 styles de direction »

- Le management directif
 - Le management persuasif
 - Le management délégatif
 - Le management participatif
- 



Style participatif : relationnel

Impliquer les collaborateurs dans la prise de décision

Prendre en compte leurs attentes et aspirations

Pour cela, l'équipe doit déjà être assez **autonome**, tout en étant l'objet d'un **accompagnement**.

Style persuasif : organisationnel et relationnel

Chercher à ne pas imposer des procédures et règles, mais à convaincre les collaborateurs.

Expliquer, vérifier que tous comprennent ce qui est attendu.

Susciter la réflexion collective.

Style déléгатif :

Accorder sa confiance aux collaborateurs, en définissant les objectifs, le cadre tout en leur laissant choisir les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir

Requiert une grande autonomie et **responsabilisation** des collaborateurs.

Style directif : organisationnel

Donner des instructions;

Planifier et contrôler;

Communiquer de manière descendante;

Dans un contexte où l'équipe manque d'autonomie.

On n'adopte jamais un seul "style" de management de manière constante.


On alterne et on les combine selon le contexte et la situation.



La posture: de quoi parle-t-on?



Posture et management



Alors que le rôle du **manager** se définit par ses responsabilités et ses obligations organisationnelles, sa **posture** englobe son attitude, son comportement et ses valeurs en tant que leader.



Posture professionnelle?

Définition:

la posture professionnelle se réfère à **l'ensemble des comportements, attitudes et codes de conduite qu'un individu adopte dans un contexte de travail.**

C'est la manière d'être avec autrui dans un espace et à un moment.




Postures éducatives?

Définition:

La posture éducative se veut être une posture juste, bienveillante et empathique, rigoureuse ou clémentine selon la situation, qui favorise la réussite scolaire et l'épanouissement individuel et collectif de tous les apprenants.



Pourquoi aborder les postures
éducatives quand on évoque la
gestion ou le management d'équipe?



Tandis que la **posture professionnelle** est plus axée sur l'accomplissement des tâches spécifiques et le respect des normes professionnelles, la **posture éducative** se concentre davantage sur le soutien et le développement des individus dans un contexte d'apprentissage.



Postures éducatives

- Les 4 postures éducatives (Boutinet, Denoyel, Pineau, Robin 2007)
 - Posture d'accompagnement *être aux côtés de*
 - Posture d'autorité *être au-dessus de*
 - Posture contractuelle *être derrière*
 - Posture d'animation *être au milieu et donner vie*



La posture d'accompagnement: une réponse à l'absence de formation des EVS

- La démarche s'inscrit dans une relation dissymétrique visant à « aider une personne à cheminer, à se construire, à atteindre ses buts ». A la double dimension de cheminement (*ac* : vers) et de relation (*cum* : avec) s'ajoute la notion de partage (*pagnis* : pain). Accompagner signifie se joindre à quelqu'un, « pour aller où il va, en même temps que lui », accompagnant et accompagné poursuivant une direction commune.

(Maela Paul, Accompagnement, in Recherches et Formation n°62, 2009)



Forme et modalités de l'accompagnement pour un CPE



Forme et modalités de l'accompagnement pour un CPE

- **L'accueil** : intégrer, former, présenter les différents rôles. Fonction de l'accueil : c'est un geste professionnel, pour entrer en relation. Il constitue la première interaction intersubjective qui souvent crée la qualité du devenir de la relation.
- **Les réunions** : information, régulation, travail, formation
- **Entretiens** : accompagnement (posture du formateur), évaluation (posture du manager)
- **Informations écrites** : notes de service, CR réunions, mémento sur le fonctionnement du service, fiches de postes...
- **Consacrer du temps**
- **Faire avec** : et non à la place
- **Projet vie scolaire** : donner du sens au travail d'équipe



Pour conclure

- L'accompagnement, ou plutôt la posture d'accompagnement, contribue au développement de compétences, parce qu'elle favorise l'autonomie et la prise d'initiative auprès de l'AED accompagné et lui permet aussi de réfléchir à ses pratiques professionnelles.
- L'AED accompagné se reconnaît comme compétent, se sent valorisé, et levier d'action dans un système. En ce sens, il est conscient de son utilité, de son rôle dans le cadre de ses fonctions, de ses missions.

Pour conclure

Adopter une posture de **manager accompagnant** auprès de l'EVS revêt de nombreux avantages :

- ❖ Une condition de légitimité
- ❖ L'organisation d'un travail éducatif à part entière
- ❖ Une logique de responsabilisation
- ❖ La fixation d'un cadre
- ❖ Les réunions
- ❖ Une supervision à visée coopérative
- ❖ La nécessité de montrer l'exemple



Pour conclure

Les outils qui contribuent au développement des compétences individuelles des AED par ordre de priorité **selon les AED interrogés** : présence sur le terrain, réunions (équipes, régulation), informations écrites (livret accueil, fiche de poste...), entretiens (cadrage, bilan, accompagnement...). Des attentes d'AED en termes d'explicitation et de soutien.