

Le rôle de conseiller technique du COP

Matériel rassemblé à l'origine pour une journée de formation continue à Clermont-Ferrand, le jeudi 25 octobre 2001 à Clermont-Ferrand

Texte envoyé pour l'appel à inscription des stagiaires.

Le rôle de conseiller technique du conseiller d'orientation-psychologue.

« Je compte aborder trois champs de réflexion pour comprendre le rôle de conseiller technique du COP :

- L'évolution générale du fonctionnement de l'éducation nationale et surtout de l'établissement scolaire (cf. le modèle des trois mondes de J.L. Dérouet, l'approche de R. Ballion...)
- L'évolution des tâches concernant l'orientation et l'émergence récente en France du thème de l'éducation à l'orientation. Proposition d'un modèle ternaire.
- Une ébauche d'un modèle général de la notion de conseiller technique.

Le matin sera sans doute consacré à l'exploration de ces trois thèmes et à leur discussion. L'après-midi je proposerai un temps de travail en petits groupes afin de produire des idées et pistes d'actions puis une mise en commun et synthèse si possible. »

Remarques sur le fonctionnement à Clermont-Ferrant.

Je pensais pouvoir organiser la journée autour de ces deux temps bien différents. En fait l'exposition fut beaucoup plus longue et dura quasiment la journée entière. Le matériel est important. Mais le groupe étant également petit, il a entraîné des échanges très facilement, mais également très nombreux.

Ce matériel devrait également servir pour le stage de formation continue dans l'académie de Versailles en 2001-2002.

Sommaire

Sommaire	2
<i>Introduction générale</i>	4
<i>L'évolution concernant le fonctionnement du système éducatif et notamment de l'établissement scolaire en France</i>	4
Objectif de la séquence	4
Présentation du thème	4
L'établissement, un objet social nouveau	4
Histoire personnelle	4
Les premiers travaux publics	5
Hypothèse sur l'absence d'approche de l'établissement en France	5
Quelques modèles d'approches sociologiques de l'établissement scolaire	6
Le modèle institutionnel	6
Une première description d'établissements	6
Réflexions sur l'organisation	7
De la justification	7
L'Etat innovateur	7
L'innovation est un affichage social	7
L'innovation a besoin d'une culture	9
Et d'autres approches sociologiques	9
Le contexte social	10
Le paradoxe de la mise en système	10
La mise en système « gaullien »	10
Décentralisation et déconcentration	10
La répartition des moyens	10
La modernisation du service public	10
La réforme de l'état et des services publics	10
La création d'un corps indépendant de consultants	10
Le réel déborde le droit	10
L'espace social	10
Les « suites de 68 »	10
La longue scolarisation	10
Conclusions	10
Globalement sur le plan du fonctionnement du système scolaire.	10
Deux grandes lignes d'évolution	10
Un espace contractuel	10
Un espace communautaire, de vie sociale	11
<i>Ce qui nous amène au deuxième thème : qu'est-ce qui est demandé aux établissements ?</i>	11
<i>L'évolution des demandes de changement</i>	12
Objectif de la séquence	12
Les caractéristiques générales	12
La fin des réformes structurelles ?	12
La non-obligation	12

L'inexistant _____	12
Les rôles professionnels _____	12
Quelques exemples de propositions de changement _____	13
Trois exemples de propositions de changement _____	13
Les formes pédagogiques _____	13
Rappel sur l'éducation à l'orientation _____	13
<i>De l'utilité d'une profession _____</i>	14
Objectif de la séquence _____	14
Il y a plusieurs moyens pour essayer d'établir cette autonomie _____	14
Un deuxième moyen c'est la notion de transaction ou d'échange au niveau local _____	15
L'utilité par rapport au système _____	16
Pour le gestionnaire _____	16
Concourir à la réglementation _____	16
L'huile dans les rouages _____	16
Les conflits de temps de travail _____	16
La psychologie et l'état _____	16
Quel peut être alors l'objet de la transaction aujourd'hui ? _____	18
<i>Une ébauche d'un modèle général de la notion de conseiller technique. _____</i>	19
Objectif de la séquence _____	19
Le mot conseil _____	19
Une remarque très générale sur la notion de relation en français. _____	19
Présentation du schéma _____	19
Un savoir spécifique, reconnu et nécessaire. _____	21
Rapport au pouvoir et absence de pouvoir. _____	22
Commande, implication et initiative _____	23
La relation _____	23
Conseiller de qui ? _____	24
<i>Les six traits d'une institution totale _____</i>	25
<i>Dominique Paty _____</i>	26
<i>Robert Ballion _____</i>	27
<i>Jean Louis Derouet _____</i>	28
<i>Typologies des relations professionnelles et leur incidences sur les cultures professionnelles et le changement _____</i>	29
<i>Les caractéristiques de l'établissement qui infléchissent la probabilité du changement _____</i>	30
<i>Bibliographie _____</i>	31

Introduction générale

Une présentation de l'animateur

Puis un tour de table des participants, sur leur situation, et surtout sur leur rapport au thème du stage.

Remarques générales :

- Le thème du rôle ou de la fonction (est-ce la même chose d'ailleurs ?) de conseiller technique du COP auprès de ... Chef d'établissement, équipe éducatives... A été relancé à l'occasion de la circulaire concernant l'éducation à l'orientation, mais il s'agit en fait d'une thématique très ancienne, puisqu'elle était déjà présente dans le texte de 70.
- C'est un thème qui est largement en débat dans notre profession, et qui soulève de nombreuses interrogations.

Globalement le pense que la notion de conseiller technique apparaît entre autre dans notre système scolaire, mais en même temps le contexte organisationnel a peu évolué, et ce rôle n'est pas « naturel » dans ce contexte organisationnel. Une situation paradoxale, et une situation dans un entre-deux temporel.

Je proposerais donc un parcours autour de quatre entrées.

- L'évolution du système scolaire en France, et surtout le fonctionnement de l'établissement. Notamment ce qu'en disent différents sociologues.
- Les caractéristiques des demandes institutionnelles concernant le changement, les réformes, les incitations. Entre autre l'éducation à l'orientation. Essentiellement, développement des innovations, incertitudes, ambiguïté...
- Des remarques sur l'évolution de notre profession.
- Proposition d'une analyse de la notion de conseiller technique.

Il s'agirait donc de réfléchir aux conditions qui devraient être travaillées, organisées, institutionnalisées, pour que ce rôle puisse être joué, et accepté, par les acteurs.

L'évolution concernant le fonctionnement du système éducatif et notamment de l'établissement scolaire en France

Objectif de la séquence

Des modifications essentielles dans le fonctionnement des établissements scolaires, surtout du secondaire, font que de nouveaux rôles professionnels seront nécessaires, dont sans doute celui de conseiller technique. Problème de complexité, de multiplication des missions...

Présentation du thème

L'établissement, un objet social nouveau

La question de l'établissement en tant qu'objet d'étude est en fait assez neuf en France.

Histoire personnelle

Au milieu des années 70, j'ai travaillé comme chargé de recherche à l'INRP sur deux recherches.

La recherche de Jean Foucambert qui était une analyse de système par agrégation de variables descriptives allant des performances individuelles de chaque élève, à des caractéristiques de l'établissement et de son environnement. N'a jamais abouti.

La recherche de Alain Beaudot, qui voulait travailler sur l'établissement scolaire (l'école primaire) comme système, comme objet d'observation. Question de totalité, de frontière, d'appartenance...

Les premiers travaux publics

Le premier livre d'étude d'établissement scolaire :

Dominique Paty, Douze collèges en France

Le premier colloque : AECSE : L'établissement, politique nationale ou stratégie locale ? 21-22 octobre 1989. Paris X Nanterre.

Faire la citation du premier paragraphe de présentation des actes par Georges Vigarello.

« Un constat a dominé l'organisation de ce colloque : l'importance grandissante du « local », du moins dans les discours et les projets. Les établissements semblent promis à plus d'initiatives, plus d'autonomie, disposant d'une indépendance apparemment en contradiction avec la tradition des institutions éducatives françaises. Le changement, s'il se confirmait, serait bien sûr décisif, bousculant les habitudes, les façons de faire et de penser, bousculant surtout les façons de gérer et de produire l'éducation. C'est pour mieux comprendre ces transformations, mais peut-être aussi pour mieux les penser, que ce colloque a été conçu. L'objet central, à vrai dire, tient à un déplacement de polarité : le passage d'une vision *verticale* des établissements, avec leur ensemble d'informations et de directives venues du *centre* (ministère, objectifs, nationaux, programmes), vers une vision plus horizontale de l'institution éducative, avec son ensemble de sollicitations, de pressions, de suggestions, venues de la périphérie (région, autorités locales, bassin économique et, dès lors, bassin de formation). Autrement dit, un déplacement de perspective, qui peut se traduire, en définitive, par un déplacement décisif d'initiatives et de projets. »
(p. 11)

Hypothèse sur l'absence d'approche de l'établissement en France

L'organisation politico-administrative.

Le principe de la loi, de l'application, et du centralisme français. Décision/exécution.

J. Ferry et la dictée à la même heure

Le principe de l'école intégratrice.

L'espèce d'accord passé entre le fonctionnement bureaucratique et le fonctionnement professionnel (corporation).

Cette illusion de l'identique en fait repose sur des établissements de types très différents, globalement jusqu'à la fin des années 50. C'est parce qu'il y a un traitement différents de populations différentes, au sein d'établissements différents que l'illusion de l'identique, peut se maintenir.

Lorsque se conjugue montée de la demande sociale de scolarisation et l'élaboration du collège unique (l'école moyenne), que l'on voit que les réponses à l'hétérogénéité des populations scolaires n'est pas la même dans chaque établissement.

C'est d'abord la sociologie critique (qui finalement est assez traditionnelle en France, on travail sur le macro-sociologique) qui remet en question le principe républicain de l'égalité des chance.

Et il faut attendre les années 80 pour voir apparaître des études sur des établissements, sur l'observation du fonctionnement, avec observation, questionnaire, participation à la vie de l'établissement. Jusque là, je pense qu'il y a à la fois une impossibilité intellectuelle à formuler la question, mais sans doute également une forme de protection encore très importante de la part des établissements scolaires.

En France l'établissement scolaire est fondé sur la fermeture physique et sur la protection. Espace sacré.... Protection des familles, captation,...

Quelques modèles d'approches sociologiques de l'établissement scolaire

On va présenter quelques modèles ou quelques grilles descriptives de l'établissement utilisées ou proposées par divers sociologues.

En même temps ces « outils » peuvent être utiles dans le cadre de l'exercice du rôle de conseillers technique.

Le modèle institutionnel

Jusqu'à cette époque, au fond on est sur un modèle institutionnel que **E. Goffman** a décrit et dénommé l'institution totale (ou totalitaire).

Voir présentation sous la forme d'un tableau.

Toutes ces caractéristiques ont été « touchées », modifiées, remises en cause depuis au cours de la seconde moitié du Xxème siècle.

Certains peuvent lire ce modèle comme le modèle utopique et illusoire de l'école républicaine.

Une première description d'établissements

L'approche de **Dominique Paty**

Lire un extrait de la préface de Michel Crozier.

Dans la préface, Michel Crozier écrit :

« Et beaucoup de recherches sont réalisées, bien sûr. Mais si poussées qu'elles aient été jusqu'à présent, elles ne paraissent qu'à demi pertinentes. Elles portent sur le contenu des enseignements, sur la pédagogie, sur la psychologie de la communication, elles ne nous restituent ni l'école ni l'enfant dans son contexte immédiat d'aujourd'hui. On peut ne tirer des programmes, des principes, des méthodes et des règles à imposer ou à proposer, mais pas une stratégie, un mode d'action, une vision pour transformer les établissements scolaires, pour créer un milieu de vie, une occasion d'apprentissage qui correspondent mieux aux problèmes d'une société nouvelle.

Les principes, les normes, les programmes théoriques sont surabondants, et c'est autour de cela que l'on continue de chercher. Mais l'instrument a été oublié, pas l'instrument physique bien sûr-il ne manque pas de normes pour les bâtiments- mais l'instrument humain collectif que constitue l'institution scolaire, communauté de vie offerte à l'enfant et à l'adolescent et à travers laquelle il va apprendre, outre les connaissances pratiques et la culture, les façons de coopérer et de se battre, d'influencer autrui, de se faire remarquer, bref, la part sociale de son métier d'homme. » pp. 7-8.

rappeler par la suite la place du projet d'établissement, le document méthodologique produit par Crozier, et sa destruction. L'anecdote personnelle avec l'IA sur l'expression des besoins (et l'absence des conflits).

Grille d'observation ou d'interrogation

Réflexions sur l'organisation

L'approche de **Robert Ballion**

L'étude de 25 lycées en France qu'est-ce qui caractérise l'organisation d'un établissement ? Avec l'interrogation : pourquoi certains « marchent » et d'autres ne « marchent pas » ?

Depuis il y a eu des tentatives de proposer de nouveaux rôles de coordination aux enseignants, mais la question fondamentale est le problème de la reconnaissance du travail. Le temps de travail et son contenu, est défini sur un mode individuel (le temps de travail en classe, l'heure de cours, et le temps de la préparation et de la correction). Le ministère Allègre a buté sur la question de la définition du statut de l'enseignant.

De la justification

L'approche de **Jean-Louis Dérouet**

Sur le principe de l'autonomie de l'établissement

Le projet de l'établissement ouvre la question de la justification. Pourquoi agir et faire ?

Dérouet propose un repérage des discours de référence des acteurs autour de trois pôles.

L'Etat innovateur

Trois « postures » françaises : institutionnaliser, réformer, innover.

La question de l'innovation comme pratique institutionnelle de changement.

Référence à Françoise Cros

L'innovation est un affichage social

Les travaux de Françoise Cros concernent le monde de l'Education nationale. Elle propose de considérer l'innovation comme un affichage social. Le terme ne désigne pas une « pratique particulière ». L'innovation ne réside pas dans des qualités particulières d'une pratique ou d'une action. Ce qui fait innovation, c'est le discours accompagnant cette pratique lui attribuant certaines « qualités », lui affichant socialement ces qualités. Si tel est bien le cas, cela suppose que nous sommes dans l'observation du discursif, et du discours en tant que pragmatique sociale. Et dans ce cas, tout énoncé porté par un acteur présuppose, ou rend possible, un ensemble d'énoncés-réponses possibles, et nécessaires, qui vont de l'accord au désaccord, du contraire à la contradiction, pour reprendre les catégories logiques.

Elle repère quatre formes :

- La désignation de nouveau, de nouveauté.
- L'affirmation d'une volonté d'amélioration, de mieux pour l'autre.
- L'affirmation d'un projet différent, d'un projet politique.
- Et quelque part sans doute une transgression de la loi.

Les trois premières formes sont sans aucun doute discursives. Elles peuvent faire l'objet d'énoncés portés, affirmés par un acteur. La quatrième est sans doute plus difficilement observable à un niveau discursif. Nous y reviendrons.

Si nous observons au niveau central du système, la production de la circulaire, on peut y repérer les trois premières formes. Inutile d'aller plus avant. Et sans doute la quatrième forme se trouve dans l'absence de formulations concernant au moins trois aspects de sa mise en œuvre :

- Pas d'obligation
- Pas d'attribution de moyens

- Pas de contenu (programme)

Cette absence peut être considéré comme une transgression de la loi bureaucratique, ou un appel à transgressé adressé à des agents soumis par ailleurs à la loi (fonctionnaires).

A l'autre bout, dans les établissements, lorsque nous reprenons le déroulement des stages que notre équipe animeⁱⁱ, la notion d'affichage social éclaire des phénomènes que nous avons sans doute tous observés.

Le discours de la nouveauté appelle nécessaire celui du « on le faisait déjà ». Autrement dit, cette formation est inutile, et surtout nous pouvons continuer comme nous l'avons toujours fait tout en considérant qu'il n'y a pas opposition à ce qui est demandé par la circulaire.

Le discours de l'amélioration est sans doute considéré comme une agression plus importante. Déclarer la nécessité d'une amélioration est entendue comme l'affirmation d'un manque jusque là, d'un effort pas suffisant. Cet énoncé entraîne le plus souvent alors un débat sur l'accusation présumée, ressentie par les « autres ». Avant de pouvoir formuler l'objet de l'amélioration, faut-il encore sortir du conflit et rétablir la continuité de l'effort déjà fait, à poursuivre, et à développer (améliorer).

Le discours du projet politique provoque des situations encore plus complexes. Et nous ne ferons ici qu'en formuler quelques unes.

De quel droit ce porteur d'un projet politique se réfère-t-il ? Le débat autour cette question montre en général que la Loi d'orientation de l'éducation nationale de 1989 est loin d'avoir été lue, et la lecture de son article premier est la plupart du temps une surprise pour les participants. Par ailleurs, l'espace laïque de l'école ne l'est pas seulement pour son rapport au religieux, mais également au politique. Le projet politique alors toujours suspicieux.

Une autre thématique qui surgit à propos du projet politique, est celui du changement, du risque de bouleversement de l'équilibre qui s'était installé dans l'établissement entre les trois « mondes » que Jean-Louis Dérouet a repérés dans les établissements scolaires, le monde « civique », le monde « industriel », le monde « familial ».

Enfin le discours, ou plus exactement l'engagement des acteurs dans des comportements de transgression est en soi un danger. Ici la transgression porte essentiellement dans des modifications importantes des rôles professionnels des uns et des autres, sans que ces modifications soient bien sûr officialisées. Or les incitations à la transgression se sont faites dans un moment très particulier de l'histoire de l'éducation nationale, et en grande partie lors du Ministère Allègre durant lequel était en « suspend » une modification du statut des personnels, et notamment des enseignants, mais aussi l'horizon de la négociation de la RTT. Pour résumer d'une manière caricaturale, le transgresseur dans ce contexte est en plus un « jaune », et prend le risque de l'exclusion de son groupe professionnel de référence.

Françoise Cros termine cet article sur quatre remarques concernant les liaisons entre innovation et institution. Ces remarques s'appliquent sans doute également à l'éducation à l'orientation.

- « Les innovations actuelles portent une attention non sur l'élève, mais sur l'adolescent ». Notamment pour les enseignants, la notion d'éducation risque de fragiliser le territoire disciplinaire, et de les entraîner vers une

relation globale à l'autre, l'enfant, l'adolescent, voire l'adulte majeur en lycée.

- « Les compétences nécessaires à ces innovations ne sont pas acquises dans le cadre institutionnel de la formation, qu'elle soit initiale ou continue. »
- « Dans un établissement, ces innovations sont « dans un coin », elles ne touchent pas au centre du fonctionnement ». Dans la plupart des demandes de stages que nous avons pu observer depuis cinq ans, cette demande est d'abord « utilitaire ». L'EAO doit permettre de résoudre un problème d'orientation ressenti par l'établissement ou par certains dans l'établissement, l'appréciation de ce problème est rarement unanime. Et ce problème ne concerne pas bien sûr l'ensemble des élèves. Enfin cette demande n'est jamais portée par l'ensemble de l'établissement.

Et Françoise Cros se demande alors « Que se passe-t-il précisément quand il y a une volonté de généralisation ? ». Si le rapport à l'institution est si difficile, que peut-il se passer si c'est l'institution qui se présente comme source de l'innovation ?

L'innovation a besoin d'une culture

L'approche de **Monica Gather Thurler**

«La logique bureaucratique sous-tend la division du travail, les structures hiérarchiques, l'organisation en unités spécialisées, alors que la logique professionnelle convient au travail des experts confrontés à un problème singulier, à un cas complexe, bref à une situation qu'ils sont les seuls capables d'analyser et de maîtriser, sans se plier à des procédures. » (p. 27)

Se rappeler des travaux que j'avais fait pour l'INRP

La logique de l'établissement et la logique de la classe.

Les deux panoptismes.

Et d'autres approches sociologiques

Les participants ont sans doute d'autres exemples, ou références à partager. Proposer d'en ébaucher une recension ?

Il y a d'autres approches, comme celles de

Philippe Masson : Les coulisses d'un lycée ordinaire. Enquête sur les établissements secondaires des années 1990. PUF, 1999.

Le contexte social

Parallèlement à ce mouvement intellectuel, il y a d'autres phénomènes que l'on peut relever rapidement.

Le paradoxe de la mise en système

Avant et après la mise en système (Antoine Prost)

La mise en système « gaullien »

Contrôle, utilité sociale, l'école comme outil de transformation de la structure sociale, standardisation, le Plan.

Décentralisation et déconcentration

Sur le plan organisationnel, on a la décentralisation et la déconcentration qui ont été lancées à la fin de la période gaullienne, et qui ont été particulièrement développées depuis le début des années 80.

La répartition des moyens

Equité ou utilité ? L'armature des critères de répartition. Le rating.

La modernisation du service public

La réforme de l'état et des services publics

Le projet Rocard autour de l'aide au projet de service. Parallèlement, c'est la déréglementation des services publics qui vient à la suite du Marché Unique européen.

La création d'un corps indépendant de consultants

Projet et accompagnement...

Le réel déborde le droit

Pauvreté, insertion.... Et créations de nouveaux organismes non-institutionnalisés.

ML, PAIO, Mission d'insertion...

L'espace social

Les « suites de 68 »

Sur le plan social plus généralement, les sociologues parlent de la mise en place d'une société des individus. Il y a un phénomène général de désinstitutionnalisation. Et donc on a à la fois le problème de justification d'une action publique qui se pose, et on a un principe d'autorité qui doit continuellement être re construit. Gérard Mendel avait trouvé une formule très pertinente : 54 Millions d'individus sans appartenances. Titre de son livre.

La longue scolarisation

Utiliser la courbe de l'accès au bac sur le Xxème siècle.

Conclusions

Globalement sur le plan du fonctionnement du système scolaire.

Article de Martucelli.

On peut « repérer » trois moments :

- D'une institution totalitaire
- À une organisation et un système (l'interne, et les rapports à l'extérieurs, le vertical et l'horizontal).
- A un espace social, de vie, de territoire et de déterritorialité.

Deux grandes lignes d'évolution

Un espace contractuel

- La contractualisation pour l'attribution de moyens. La contractualisation entre Ministère et rectorat. Et plus récemment la contractualisation entre collège et IA. Deux difficultés à l'horizon :
 - La capacité à rendre compte. La notion d'accountability. Cf. la synthèse réalisée par Deterq.
 - La compétence à évaluer. La multiplicité des « projet » suppose une multiplicité des références. Impossible de comparer. Comment

comparer en l'absence de critères partagés (ce n'est pas les ZEP) ?
Même si on dit mesure des résultats...

- Un nouvel espace : le bassin, avec des dénominations différentes (de formation, d'emploi, d'éducation...). Deux « nouveaux acteurs » :
 - IPR-IA. Le nouveaux rôle, le développement des IPR « VS ». Vers un nouvel espace administratif...
 - Le CIO, comme observatoire du bassin. Les nouveaux outils statistiques...
- La mission des chefs d'établissement. Référence au nouveau texte. Remarques sur la formulation, un ensemble de compétences individuellement possédées par le chef d'établissement. Recherche le conseil de... ?

De nouvelles capacités ou compétences...

- Analyser une situation
- Imaginer une solution
- La faire se réaliser

Un espace communautaire, de vie sociale

On est passé de l'obligation au droit.

Du service public au service au public

L'annulation de la coupure dominé/dominant

Le chef de la corporation ou le garant de la communauté ? Exemple de la procédure d'orientation et de l'entretien-décision hors du conseil de classe.

Depuis plusieurs années, la question devient à quoi sert l'école ?

Ce qui nous amène au deuxième thème : qu'est-ce qui est demandé aux établissements ?

L'évolution des demandes de changement

Objectif de la séquence

Evolution de la forme de gouvernance vis-à-vis des établissements : direction et absence de directives.

L'espace de l'enseignement et de l'établissement sont des espaces indéfinis, incertains, qui doivent être construits localement.

Il serait peut-être intéressant d'utiliser le concept de traducteur et de traduction de Michel Callon et Bruno Latour.

Les caractéristiques générales

La fin des réformes structurelles ?

La dernière réforme « structurelle », c'est celle concernant la réorganisation du collège en trois cycles.

Au fond il n'y a plus d'organisation scolaire imposée de l'extérieur.

Pour le reste il s'agit de propositions, d'incitations, « d'expérimentations ».

Les guillemets doivent être commentés, car justement il n'y a pas de dispositif expérimental organisé, il n'y a qu'une expérience humaine.

Ce terme d'ailleurs semble disparaître au profit de celui d'innovations. Et le ministère devient le plus grand incitateur aux innovations. Je dirais quelques mots à propos de cette notion. (utiliser le modèle de Françoise Cros).

La non-obligation

Une deuxième caractéristique serait celle de la non-obligation. Faites, mais vous n'êtes pas obligés. Autrement dit tout repose sur l'engagement des acteurs et en particulier sur les cadres intermédiaires, d'un côté les chefs d'établissement, mais d'un autre côté sur les cadres des IA et rectorat. Et là se posent deux problèmes bien différents.

- Du côté chef d'établissement, l'engagement dans le changement est un risque de déclencher une crise dans l'établissement.
- Du côté des IA et rectorat, les changements supposent souvent de nouvelles modalités d'attribuer des moyens et de donc de modifier les règles bureaucratiques, et d'autre part de mettre en place un contrôle à posteriori qui est chronophage entre autre.

L'inexistant

Une troisième caractéristique, c'est l'inexistant. La quasi-absence de modèles préexistants. Entre autre deux problèmes.

- Ambiguïté et interprétations diverses se développent à tout va. C'est le cas pour l'éducation à l'orientation. Il y a un besoin de « traducteur ». Mais d'un travail collectif de traducteur. Les risques de l'isolement. Exemple de l'éducation à l'orientation.
- Le problème de la formation comme outils d'accompagnement de ces « réformes », de ces changements. Où trouver des formateurs, comment vont-ils construire la formation. Formateurs et messagers. Utiliser le texte de réflexion à propos de l'IUFM.

Les rôles professionnels

Enfin une quatrième caractéristique serait l'aspect social. Il y a des effets sur les rôles professionnels des uns et des autres. D'où des résistances de fait très importantes. A la fois parce que chaque corps a horreur de changer, et d'autre part parce que le changement de l'un dépend du changement de l'autre.

Quelques exemples de propositions de changement

Trois exemples de propositions de changement

- Les parcours diversifiés dans les collèges
- L'éducation à la citoyenneté dans les lycées
- L'éducation à l'orientation

Les formes pédagogiques

- Les travaux croisés
- Les TPE
- Les PPCP

Rappel sur l'éducation à l'orientation

Ambiguïté, compromis, interprétation.

Proposition d'un modèle ternaire. Texte déjà écrit, à reprendre.

De l'utilité d'une profession

Objectif de la séquence

Un certain nombre de caractéristiques de notre « profession » ont disparu. Risque de la dilution de cette profession.

Le processus de professionnalisation c'est « la conquête par un groupe d'un espace d'autonomie reconnu comme tel ».

Eventuellement utiliser le schéma de la sociologue MAGALI SARFATI LARSON. In Claude Dubar, Pierre Tripier : Sociologie des professions, Armand Colin, 1998, pp. 129-132

Il y a plusieurs moyens pour essayer d'établir cette autonomie

L'un des moyens, c'est d'être défini comme les seuls à pouvoir exercer une action nécessaire à d'autres.

Et sur la naissance de notre profession et il y a ce moyens avec ce qui s'est joué autour de l'apprentissage et de l'avis d'orientation. Qui devait détenir le pouvoir de faire cet avis, qui lui-même était nécessaire pour avoir accès à... Le conseiller était à l'entrée d'un dispositif social permettant d'acquérir un statut social, celui d'apprenti, statut recherché. L'avis a disparu.

L'autre élément de ce type est l'examen psychologique nécessaire pour l'examen du cas en commission de CCSD ou CDES. Le monopôle est entamé.

Un deuxième moyen c'est la notion de transaction ou d'échange au niveau local

1/ Une caractéristique de notre situation c'est de ne pas appartenir à un établissement scolaire, et de n'avoir aucune définition des conditions de l'exercice de nos activités. Tout repose donc sur la négociation, l'habitude, la réputation. Ceci d'une manière plus ou moins organisée, soutenue, joué publiquement.... Contrat, convention, accord écrits, ou simple accord verbal...

2/ La nature de l'échange n'est en général pas clairement formulé.

3/ Je traduis l'accord passé par la formule suivante :

Je t'autorise à venir sur mon terrain, mon territoire (établissement, classe...) à la condition que tu t'occupes de ceux qui doivent en sortir.

Il faut rappeler que notre entrée dans le secondaire s'est fait à partir de la Loi Berthoin qui correspond à la mise en œuvre de la première forme de collège unique.

Cette capacité à s'occuper de ceux qui doivent sortir repose sur deux compétences :

- Une compétence argumentative. Le temps à consacrer à rencontrer, à examiner, à expliquer, et avec éventuellement l'autorité scientifique des tests. Il faut rajouter également la maîtrise de l'information sur la formation.
- Une compétence d'accès. A cette époque le système ne fonctionnait pas encore comme un système avec une affectation gérée centralement. L'entrée dans la formation suppose un réseau de connaissances (information générale sur les formations, sur l'existant, mais également connaissance personnelle, effet de clientélisme).

Il y a un troisième élément qui ne doit pas être négligé, c'est l'accord idéologique des acteurs. Cette fonction de placement vers le professionnel est considérée de manière positive, il s'agit de promouvoir, et en fait la palette des placements (formation professionnelle, apprentissage, emploi) permet de solutionner les problèmes de manière hiérarchique et méritocratique au fond.

Est-ce que cet échange existe encore ?

La sortie n'est plus possible, même si elle est recherchée, espérée par certains...
Disparition de l'avis « Vie active », disparition du palier cinquième.

Affectation administrative.

Mission d'insertion.

L'utilité par rapport au système

Je pense qu'il y avait plusieurs utilités.

Pour le gestionnaire

L'utilité pour le gestionnaire, pour la prévision des effectifs. Ou du moins pour l'illusion administrative de la prévision.

Il s'agissait de l'utilisation des statistiques d'orientation pour prévoir les ouvertures de classes à la rentrée suivantes. La période correspond à une accélération importante de la montée des flux scolaires. On n'est pas dans la répétition. L'administration a donc besoin de prévoir (en plus on est en plein dans l'idéologie du Plan).

En 70, il y a les nouvelles procédures d'orientation qui font apparaître la phase du deuxième trimestre. André Carroff qui en était l'auteur en a parlé incidemment au cours d'une conférence sur Julien Fontègne qu'il a faite le 15 octobre 2001. Carroff avait l'idée que cette phase permettrait d'avoir une position à un moment donné, et qu'elle permettrait donc de travailler avec les familles et l'élève pour modifier la demande, ou modifier l'investissement scolaire. En tout cas cet état était considéré comme devant et pouvant évoluer à des fins « pédagogique et éducative ».

Mais les gestionnaires du ministère et d'ailleurs ont tout de suite vu une autre utilité, celle d'avoir plus de temps pour ajuster leurs prévisions, mais à une condition, que cette « photographie » soit suffisamment stable. On avait là deux logiques et deux intérêts plutôt contradictoires.

Il me semble, en tout cas en région parisienne, qu'il est de plus en plus difficile d'obtenir de la part des établissements la transmission des statistiques d'orientation, d'une part, et que d'autre part, les services de la scolarité s'appuient plus sur les enquêtes de rentrées et enquêtes lourdes, et sur les résultats d'affectation.

Il faut rajouter que la nature des décisions portant sur les types d'enseignement (les voies) et non plus sur les sections, les statistiques ainsi produites n'ont plus une utilité prédictive suffisamment fine et sûres.

Concourir à la réglementation

L'autre utilité à l'époque est je pense une utilité d'incitation à l'application réglementaire. Le conseiller est chargé d'informer les familles sur les procédures, sur leurs « droits » (à l'époque c'est encore bien timide cette notion), et la présence dans les conseils de classe renforce cette obligation à appliquer les procédures (anecdotes à mon arrivée à La Courneuve et ensuite à Aubervilliers).

Globalement on peut penser que ces procédures fonctionnent. Globalement pour ce qui en est du conseil de classe. Je m'interroge sur le rôle du chef d'établissement pour lequel la situation dans laquelle il exerce son devoir décisionnaire se fait en situation non publique. Je parle de la rencontre entre le chef d'établissement et la famille suite à un désaccord entre la demande et la proposition.

L'huile dans les rouages

La réduction des conflits, le médiateur...

La perfection de l'affectation. A qui la responsabilité ? La compétence « administrative » des enseignants et chefs d'établissement. La réussite des logiciels d'aide à l'affectation...

Les conflits de temps de travail

Temps personnel et temps de travail.

Les remarques du ministère au cours de l'élaboration de l'enquête de la DEP.

La psychologie et l'état

1/ Qui fait de la psychologie dans le système scolaire ? Les cellules d'écoute ? La violence, les groupes d'intervention...

2/ Les psychologues scolaires. Le statut unique en discussion. Histoire de l'échec scolaire (référence au livre de Bertrand Ravon, et compte rendu que j'ai fait pour l'OSP).

3/ La célèbre citation de Georges Canguilhem datant de 1959

"Mais le philosophe peut aussi s'adresser au psychologue sous la forme - une fois n'est pas coutume - d'un conseil d'orientation, et dire : quand on sort de la Sorbonne par la rue Saint-Jacques, on peut monter ou descendre ; si l'on va en montant, on se rapproche du Panthéon qui est le Conservatoire de quelques grands hommes, mais si l'on va en descendant on se dirige sûrement vers la Préfecture de Police."

"Qu'est-ce que la psychologie ?" dans *Les Cahiers pour l'Analyse* (Le Seuil), 1960.

Quel peut être alors l'objet de la transaction aujourd'hui ?

Référence à l'enquête de la DEP, et aux interrogations du ministère de l'époque sur notre participation à trois missions :

L'aide à la mise en œuvre de l'éducation à l'orientation dans les établissements.

Dans le cadre de la lutte contre l'insertion les dispositifs deviennent de plus en plus régionaux et donc avec des orientations locales, particulières. Fonction de garde fou national.

Participer à une amélioration, à un gestion de l'articulation entre le secondaire et le supérieur.

Donc absolument pas des attentes concernant l'aide aux personnes.

Lors de la dernière rencontre avec le ministère, nécessité d'affirmer les deux utilités du psychologue :

- Apport en analyse du système
- Aide aux personnes

Une ébauche d'un modèle général de la notion de conseiller technique.

Objectif de la séquence

Afin de comprendre ou d'essayer de comprendre les problèmes qui surgissent à propos du rôle de conseiller technique demandé au conseiller d'orientation-psychologue, il semble nécessaire de développer tout d'abord une démarche générale : comprendre ce qu'est un conseiller technique dans nos sociétés développées, à quoi cela fait-il référence.

Le mot conseil

Le mot apparaît vers 980 du latin "consilium". Il désigne, dans le champ juridique le lieu où l'on délibère. Ce n'est qu'ensuite qu'il prend le sens de l'acte qui se déroule dans ce lieu. Enfin troisième transformation tardive (vers 1611), il désigne le produit de cet acte : un avis que l'on donne à quelqu'un sur ce qu'il doit faire.

Une autre piste est le verbe à l'origine de "consilium" : consulere, qui veut dire "réunir pour une délibération". Ici la notion de conseil est venu désigner l'ensemble des personnes ainsi réunies dans cette objectif de délibérer.

Donc du lieu a dérivé l'acte et le produit de cet acte, et du groupe a dérivé la compétence, la qualité de/des personnes réalisant cet acte.

Une remarque très générale sur la notion de relation en français.

La notion de « conseiller » suppose une relation entre deux personnes.

C'est une relation entre un conseillé (passif ?) et un conseiller (actif ?).

La langue française est bien curieuse dans cette répartition d'actif et de passif.

En français (que ce passe-t-il dans les autres langues ?) il semble qu'au cours d'une relation il n'y a qu'un seul des acteurs qui soit « actif ».

Notre langue décrit très difficilement la notion d'interaction, de simultanéité d'actions nécessairement différentes, mais aussi nécessairement conjointes.

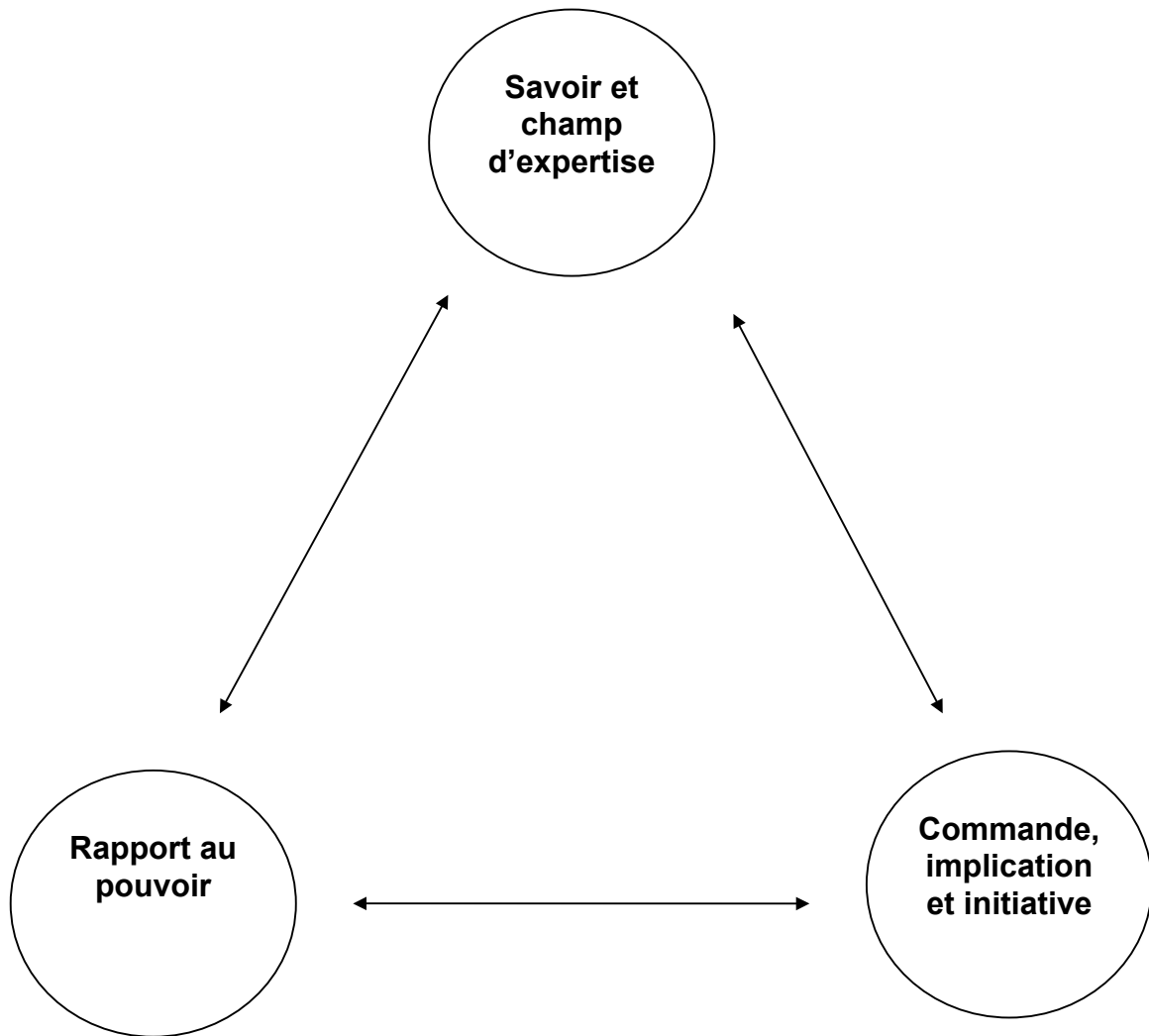
Présentation du schéma

Proposition d'utiliser un schéma assez classique basé sur les trois modalités :

Savoir, Pouvoir, Vouloir

Réfléchir à partir d'une définition de la notion de conseiller technique.

Le Conseiller technique



Un savoir spécifique, reconnu et nécessaire.

Le champ d'expertise.

- L'existence d'un conseiller technique suppose qu'au sein d'une organisation, il soit reconnu qu'un champ de connaissances soit, au moins en partie, identifié, reconnu. Et il est nécessaire que ce champ ne soit pas reconnu que du conseiller lui-même. Il doit y avoir un partage de cette reconnaissance dans l'ensemble du groupe, de la communauté dans lequel se trouve le conseiller.
- Mais aussi que ce champ soit suffisamment complexe pour ne pas être familier de tous. Sa complexité suppose un spécialiste, un expert de ce champ.
- Il faut qu'il y ait également une croyance partagée par « tous » (les utilisateurs, les bénéficiaires) qui établisse un lien particulier entre ce champ de connaissance et l'expert. C'est la croyance en ce lien qui attribue un effet de pouvoir à l'expert (cf. Le médecin, le malade et la maladie, Balint...). En général ce lien spécifique est source à la fois de respect., mais aussi de crainte, et parfois d'agression en retour...
- Enfin il est nécessaire que le champ de savoir soit « stratégique », c'est-à-dire qu'une connaissance particulière soit déterminante pour prendre une décision intéressant suffisamment l'organisation, qu'il y ait une réduction d'incertitude, que ce champ soit donc en rapport avec un pouvoir.

Concernant les COP, plusieurs problèmes se posent ici.

- est-ce que ce champ est suffisamment déterminé ?
- est-ce que le COP (au moins lui) croit dans son expertise ?
- est-ce que l'EAO fait problème pour l'organisation ?

Rapport au pouvoir et absence de pouvoir.

Pour qu'il y ait « conseil » ou « expertise », il faut qu'il y ait un problème, une difficulté suffisamment importante pour suspendre le fonctionnement du pouvoir ou qu'il y ait un risque futur de suspension. Il y a donc un besoin pour le pouvoir de réduire l'incertitude en acquérant un savoir particulier.

Transmettre ou ne pas transmettre ce savoir est une manière de participer à l'exercice du pouvoir. Cette position est même une source de pouvoir (penser à la notion de zone d'incertitude dans la conception de Crozier, le pouvoir des services de maintenance). Donc participation, soumission, manipulation... sont des manières de répondre à cette demande de savoir. Il y a donc une distinction à faire en le savoir, et les conclusions pratiques. Ce qui est transmis dans le conseil, c'est la conclusion, la conséquence et non le savoir. Mais la protection du savoir est toujours une question qui se pose.

Enfin le conseiller ne détient pas le pouvoir sur l'action concernant l'organisation. Décider d'agir ou non compte tenu du savoir ne dépend pas du conseiller, mais du décideur. Le conseiller est dans l'ombre. Il y a donc souvent une oscillation entre deux risques, celui de la manipulation, l'action cachée, d'une part, et d'autre part, la désolation de ne pas être reconnu comme l'auteur réel.

Commande, implication et initiative

On peut penser que c'est le décideur qui détermine ce dont il a besoin. C'est lui qui passe commande au conseiller technique.

Et l'expert se doit de répondre.

- Cela dit il y a en général une obligation nuancée. Deux types de sources de nuances permettant au « vouloir » du conseiller de se manifester, et de ne pas être dans une simple exécution : déontologie et éthique (voir le texte écrit lors du PNF, etikeao1.doc). On peut peut-être rajouter une troisième source, la morale (domaine du privé, alors que l'éthique et la déontologie portent sur le champ du professionnel ?).

- Il peut également « travailler » la commande (en formation on appelle ce temps l'analyse de la demande). Cette commande peut donc évoluer, se transformer, voire s'arrêter, mais il ne s'agit pas d'une non-réponse à la commande, c'est le travail du conseiller qui modifie cette commande au point de faire comprendre au demandeur qu'elle n'est pas pertinente.

- Enfin troisième rapport de volonté de la part du conseiller, il a un rôle continu de vigie, de prospective. C'est cette attention continuelle qui alimente son savoir, mais qui le met également en position de formulation de proposition. Il n'est pas qu'à la solde du demandeur, il incite. Le risque alors apparaît du côté des pairs : les collègues traitent ce personnage de gâcheur de métier, de type qui en fait trop, qui se met en avant, qui sort du rang...

La relation

Enfin un autre élément à développer :

Il semble bien qu'il y ait quelque chose de l'ordre de l'affectif entre les deux protagonistes de cette relation. Il y a une connivence, une reconnaissance mutuelle portant sur des qualités différentes, compréhension/décision. Et en général, le conseiller technique est choisi par le décideur.

Donc dans une situation de fait, où les deux protagonistes ne se sont pas choisis, il y a une étape à construire, à franchir... la construction d'une relation. La question est alors toujours jusqu'où aller ?

Remarque supplémentaire

La notion de conseiller technique suppose une différenciation organisationnelle entre décideur et conseiller.

Conseiller de qui ?

Le constat que l'on peut faire sur la situation actuelle des conseillers par rapport au rôle de conseiller technique.

- Il se sent conseiller technique de chaque enseignant pour ce qui concerne l'élaboration d'un conseil d'orientation.
- Un deuxième niveau serait celui de conseiller technique de l'équipe pédagogique. Ceci suppose déjà un autre positionnement, en particulier non plus par rapport à un individu, ce qui peut se poser plus ou moins dans une relation symétrique et égalitaire pourrait-on dire. Ici il s'agit d'une relation à un groupe d'acteurs. On n'est plus là dans une relation qui pourrait passer pour seulement personnelle.
- Un troisième niveau serait celui de conseiller du chef d'établissement ou de l'établissement. Une distinction très forte serait à faire entre chef d'établissement qui renvoie à une personne précise et établissement qui renvoie à une entité abstraite (comme le fonctionnaire au service de l'état et non du gouvernement). Comment constituer cette entité ? C'est donc à ce niveau que convergent la plupart des interrogations.

Bernard Desclaux, 1999/2000

Repris dans le cadre d'un stage à
Clermont-Ferrant en octobre 2001

Les six traits d'une institution totale

une enceinte entoure ce lieu ;

un dôme d'autorité ; il existe une classe de personnes qui ont une autorité considérable sur d'autres ;

les usager vivent sur place ; ce sont des reclus ; les rythmes temporels entre ces différentes classes de personnes sont différents ;

elles sont finalisées, c'est-à-dire qu'elles ont des buts ;

“ ces institutions possèdent ce que l'on pourrait appeler une *culture d'imposition*, en ce sens que les personnes qui y entrent appartiennent déjà à des cultures qui leur sont propres. Ces recrues sont déjà complètement formées, socialement et culturellement. Dès lors, tout ce qui sera construit au sein de l'institution devra être imposé, en quelque sorte, sur ce qui existe déjà. ”

elles semblent souvent engendrer une sorte de *contre-vision du monde*, une idéologie ou perspective sur le monde qui place le reclus en dehors de celui-ci. (Pp. 116-117)

La persuasion interpersonnelle, in Erving Goffman, Les moments et leurs hommes, textes réunis par Yves Winkin, Editions Minuit/le Seuil, 1988, pp. 114-142

Dominique Paty

Douze collèges en France, Enquête sur le fonctionnement des collèges publics aujourd'hui. CNRS, La Documentation Française, 1980.

7 fonctions

Enseignement
gestion organisationnelle et financière
vie scolaire et éducation
accueil, maintenance
relations extérieures
insertion, orientation des élèves
évaluation des élèves

Robert Ballion

Le lycée une cité à construire

Un centre opérationnel très développé et une autonomie des acteurs. L'acte d'enseignement n'est pas standardisé. Il y a un contrôle externe et une ligne hiérarchique très faible avec quelques fonctionnels de support.

Un caractère de faible intégration des éléments. C'est une juxtaposition de classes.

Il y a une segmentation des espaces et des temps.

Les actions sont marquées par l'urgence, le discontinu, et il n'y a pas de mémoire collective.

Pour les profs, la classe est le lieu de l'identification. Pour les élèves, c'est plutôt l'établissement.

Les établissements qui « s'en sortent » sont caractérisés par deux comportements des chefs d'établissement :

- mise en place de délégation réelles permettant une coordination des actions ;
- ils se posent en tant que représentant de la communauté, la communauté étant aussi les élèves, et pas seulement les enseignants...

Jean Louis Derouet

Un premier article dès 1981

Travaille à partir des conceptions de Luc Boltanski.

Les 3 logiques qu'il repère :

Les trois mondes	Les thèmes
Civique	finalité d'instruction égalité des chances laïcité le sujet singulier n'existe pas savoir abstrait sanctuaire (protection par rapport et de la famille) culture de l'effort, sélection certitude des acteurs
Domestique	éducation et relation des sujets le lien de personne à personne le communautarisme pédagogie dénonciation de l'évaluation
Industriel	interrogation sur les résultats travaux sur l'évaluation pédagogie est une science gestion des apprentissages usagers et droit

Jean-Louis Derouet : Ecole et Justice, de l'égalité des chances aux compromis locaux ? Métailié, 1992

Typologies des relations professionnelles et leur incidences sur les cultures professionnelles et le changement

Relations professionnelles entre enseignants	Style de direction	Forme de consensus par rapport aux objectifs	Style de fonctionnement	Incidences sur le changement
Individualisme	Autoritaire libéral	Consensus faible	Anomie/mosaïque : absence/précarité des liens	Changements ponctuels dans des domaines d'actions spécifiques
Balkanisation	Décentralisation et séparation des dossiers	Accords partiels, projets juxtaposés	Coexistence pacifique	Richesse et dispersion, cohérence limitée
Grande famille	Pastoral, grand-père ; souci du bien-être	Souci fédérateur ; valorisation des valeurs locales et de la continuité	Conservateur, fortement centré sur « l'image » ; évitement des conflits sociocognitifs	Réactivité plutôt qu'initiative
Collégialité contrainte	Chef d'orchestre	Consensus « guidé », imposé	Forte centration sur la tâche ; alternance entre pics d'activités et routines	Progressions collectives importantes selon la conjoncture, limitées dans la durée
Coopération professionnelle	Leadership coopératif	Concertation et régulation permanentes	Centration sur le développement professionnel et organisationnel dans la durée	Le changement comme composante organique de la vie de l'établissement

Monica Gather Thurler : Innover au cœur de l'établissement scolaire, ESF, 2000. p.68

Les caractéristiques de l'établissement qui infléchissent la probabilité du changement

Dimensions de la culture et du fonctionnement de l'établissement	Caractéristiques défavorables au changement	Caractéristiques favorables au changement
Organisation du travail	Organisation rigide, chacun protège son horaire, son territoire, sa spécialisation, ses droits, son cahier des charges.	Organisation flexible et négociable, recomposée en fonction des besoins, des initiatives, des problèmes.
Relations professionnelles	Individualisme, modèle de la « boîte à oeufs », peu de discussions sur des sujets professionnels.	Collégialité et coopération, échanges sur les problèmes professionnels, entreprises communes.
Culture et identité collective	Les enseignants se représentent leur métier comme un ensemble de routines à assumer, chacun pour soi, sans trop réfléchir.	Les enseignants se représentent leur métier comme orienté vers la résolution de problèmes et la pratique réfléchie.
Capacité de se projeter dans l'avenir	Une partie de l'équipe seulement adhère au projet qui a été conçu et rédigé dans une logique de prise de pouvoir, voire pour s'affranchir envers les autorités	Le projet est le résultat d'un processus de négociation au bout duquel la majorité de l'équipe adhère aux objectifs, contenus, à la stratégie de mise en œuvre.
Leadership et modes d'exercice du pouvoir	Le chef d'établissement privilégie la gestion, il fonctionne en solitaire, sur le mode de l'autorité bureaucratique.	Il y a leadership coopératif et pratique d'une autorité négociée. Le rôle et la fonction du chef d'établissement s'inscrivent dans ce mode d'exercice du pouvoir.
L'établissement comme organisation apprenante	Les enseignants considèrent l'établissement comme un simple lieu de travail, dont l'avenir ne les concerne guère. Il y a obligation de résultats et de moyens, on rend compte à l'autorité	Ils se reconnaissent dans un modèle professionnel, s'attaquent aux problèmes et au développement de la qualité. Il y a obligation de compétences, on rend compte à ses pairs.

Monica Gather Thurler : Innover au cœur de l'établissement scolaire, ESF, 2000. p.13

Bibliographie

Robert Ballion : Le lycée une cité à construire

Jean-Louis Derouet : Ecole et Justice, de l'égalité des chances aux compromis locaux ? Métailié, 1992

Claude Dubar, Pierre Tripier : Sociologie des professions, Armand Colin, 1998, pp. 129-132

Erving Goffman : « La persuasion interpersonnelle », in Erving Goffman, Les moments et leurs hommes, textes réunis par Yves Winkin, Editions Minit/le Seuil, 1988, pp. 114-142

Dominique Paty : Douze collèges en France, Enquête sur le fonctionnement des collèges publics aujourd'hui. CNRS, La Documentation Française, 1980.

Bertrand Ravon : L'"échec scolaire" Histoire d'un problème public, in Press Editions, 2000.

Monica Gather Thurler : Innover au cœur de l'établissement scolaire, ESF, 2000.

ⁱ Dans l'article « Innovation et institutions : continuités et ruptures »,
In : Questions à l'innovation, Interacadémiques, novembre-décembre 2000.

ⁱⁱ Dans l'académie de Versailles, une équipe de formateurs a été constituée pour accompagner la mise en œuvre de l'éducation à l'orientation. J'anime cette équipe depuis sa création.