

## « Tous » mobilisés contre le décrochage scolaire Variations autour d'un mot d'ordre national

Le plan national contre le décrochage scolaire, lancé à la rentrée 2014, entend renforcer la collaboration entre les professionnels de l'éducation pour améliorer la prévention du phénomène. L'expérience des groupes de prévention du décrochage scolaire (GPDS) montre comment les chefs d'établissement ont composé avec ce mot d'ordre national et comment, dans le contexte local des établissements, l'idée du travail collaboratif prend des formes concrètes plurielles.

collaboration  
chefs d'établissement  
décrochage scolaire  
pédagogie  
enseignants  
prévention  
GPDS

Dominique **Maillard**  
Fanette **Merlin**  
Pascale **Rouaud**,  
avec la collaboration de  
Manon **Olaria**  
(Céreq)

L'attention portée, depuis la fin de la dernière décennie, par le ministère de l'Éducation nationale au problème du décrochage scolaire, s'est récemment focalisée sur la prévention. Le plan national de lutte contre le décrochage scolaire de la rentrée 2014 a ainsi prévu de généraliser, au sein des établissements d'enseignement secondaire, des groupes spécifiques de prévention du décrochage scolaire (GPDS). L'intention est d'y réunir les acteurs de la communauté éducative : équipes de direction, personnels pédagogiques et éducatifs, représentants des services sociaux et de santé. Cette collaboration est perçue par le ministère comme un gage d'efficacité dans l'analyse des risques de décrochage et la recherche de solutions. Cela étant, au-delà de l'énoncé de l'objectif global, la composition des groupes, et notamment la place des enseignants, leurs modes de fonctionnement sont assez peu spécifiés par l'administration.

Un travail d'enquête réalisé auprès des équipes de direction de plus de 120 établissements (cf. encadré méthodologie) fait apparaître une grande hétérogénéité des pratiques et modalités d'organisation du travail collaboratif qui sont ici présentées

sous forme de typologie. Dans un premier type, la prévention s'organise autour d'un nombre réduit de personnels et d'une conception limitée à l'absentéisme. Le deuxième élargit son point de vue et associe un nombre plus large de personnels, mais toujours sans enseignants. Le troisième type s'ouvre aux enseignants et entend introduire la pédagogie dans ses réflexions et pratiques. Quant au dernier, il mobilise un collectif large et décline la prévention sous des aspects variés. Ces quatre modèles de fonctionnement éclairent la manière dont les chefs d'établissement interprètent un cadre national et le traduisent au plan local. Plus largement, ils permettent de montrer que le discours ministériel de promotion du travail collaboratif réinterroge les fonctionnements internes des établissements.

### Une collaboration restreinte et orientée vers le traitement des ruptures

Ce premier type réunit 28% des établissements. Il s'agit aussi bien de lycées (professionnels et généraux) que de collèges. L'action de prévention du décro-

●●● charge scolaire mobilise un nombre réduit de personnels au sein de l'établissement et s'attache essentiellement au traitement de l'urgence des situations individuelles.

Ici, l'institutionnalisation de l'action sous la forme du « groupe de prévention » se réalise à des niveaux très variables. Au mieux, le groupe a une existence autonome et un temps de réunion régulier ; sinon, il est inclus à la réunion hebdomadaire de direction. Dans certains cas, certes rares, il n'existe pas.

La collaboration est essentiellement organisée autour de la vie scolaire, du fait que l'absentéisme constitue l'indicateur essentiel du décrochage. Le conseiller principal d'éducation (CPE) centralise l'essentiel de l'information et organise les échanges à la fois de manière horizontale (avec les autres professionnels de l'établissement) et verticale (avec la direction).

Le groupe de prévention s'attache prioritairement aux cas d'absentéisme « lourd » pour lesquels la rupture est déjà engagée. Son rôle est alors d'organiser au mieux la sortie de l'établissement de ces cas problématiques. Dans cette logique, les enseignants de l'établissement ne sont guère partie prenante du suivi des élèves et sont rarement membres des groupes de prévention. Sollicités par l'administration, le CPE ou l'équipe de direction, leur rôle se restreint à communiquer de l'information sur les cas repérés.

Le caractère limité de l'action de prévention tient surtout au fait que les équipes de direction des établissements concernés ne considèrent pas le décrochage scolaire comme véritablement préoccupant. Ce dernier est surtout analysé comme résultant d'un manque d'investissement de l'élève dans sa scolarité ou le produit d'une orientation inappropriée. Pourtant, dans un cas sur trois, les chefs d'établissement de ce groupe considèrent que leurs élèves connaissent des difficultés scolaires importantes et que le décrochage scolaire est une

réalité. Or, peu de dispositifs ou d'actions spécifiques existent pour répondre à ces difficultés. Le travail collaboratif est considéré comme utile mais aucune disposition particulière n'est mise en œuvre pour le favoriser.

## Un travail collaboratif de prévention structuré mais sans enseignants

Pour les établissements de ce type (18% de l'ensemble), la question du décrochage scolaire est jugée « incontournable » et prioritaire. Dans ces établissements, en majorité des lycées professionnels et fréquemment situés dans des communes de banlieue, les élèves cumulent difficultés sociales et scolaires. Les chefs d'établissement ont une analyse globale du phénomène qui les conduit à évoquer le temps spécifique de l'adolescence, les problèmes de « souffrance » de l'élève, à interroger la responsabilité de l'école en général et des modes de fonctionnement de l'établissement en particulier. Les équipes de direction expriment leur souhait de voir évoluer le regard porté sur l'élève et les manières de faire dans les domaines du climat scolaire et de la justice scolaire.

Une politique de traitement du décrochage scolaire est généralement mise en place depuis de nombreuses années. Elle se caractérise surtout par l'existence d'un grand nombre de dispositifs, classes spécifiques, projets ou expérimentations, consacrés aussi bien à la prévention qu'à l'intervention (groupe de remobilisation par le sport, dispositifs de tutorat entre un élève et l'adulte de son choix dans l'établissement, soutien scolaire assuré par une association partenaire). Ils peuvent aussi porter sur des ambitions d'ouverture culturelle ou citoyenne (échanges internationaux, ateliers sur l'égalité homme-femme, projets culturels).

Dans le cadre de ces nombreuses actions, un travail est conduit entre membres de la communauté éducative et acteurs extérieurs à l'établissement. Pour autant, les modes d'action entre partenaires restent assez variables d'un établissement à l'autre et l'existence de ce type d'échanges n'est pas la garantie d'un fonctionnement pluri-professionnel au sein de l'établissement. L'implication des enseignants dans certaines actions collaboratives est concrète mais elle n'est pas généralisée pour toutes les actions développées. Elle relève encore très largement des volontés individuelles.

Dans ces établissements, les groupes de prévention existent sous des formes le plus souvent limitées à l'équipe de direction, aux représentants de la vie scolaire et du pôle médico-social. Bien qu'attachés, comme dans le cas précédent, au traitement des cas d'élèves absents, les membres des

### Le projet TITA

Ces analyses sont issues du projet européen TITA (*Training, Innovative Tools and Actions*), financé avec le soutien de la Commission européenne et réunissant la France, le Luxembourg, la Suisse, l'Espagne, la Slovaquie et la Hongrie.

Ce projet vise à promouvoir le travail collaboratif pluri-professionnel dans la lutte contre le décrochage scolaire. TITA repose à la fois sur la conduite d'actions nationales spécifiques et sur la mise en œuvre d'actions de formation dans l'ensemble des pays concernés. Le Céreq observe et analyse durant trois ans, de 2014 à 2017, les pratiques collaboratives en France, au Luxembourg et en Suisse et conduira en dernière année l'évaluation d'un outil de formation produit dans le cadre du projet.

[www.titaproject.eu](http://www.titaproject.eu)

groupes de prévention s'intéressent également à des sujets plus larges tels que le « mal-être » des élèves d'une classe, la santé, etc. Les chefs d'établissement souhaitent que le groupe de prévention soit efficace et réactif mais n'envisagent pas d'évolution majeure quant à sa composition ou son fonctionnement. Ainsi, ils n'ont pas l'intention d'y intégrer les enseignants car ils estiment que leur place est avant tout au sein des dispositifs et moins dans le traitement de cas individuels tel que le réalise le groupe de prévention. Si leur expression n'est pas institutionnalisée, les enseignants ne sont pourtant pas tenus à l'écart des actions du groupe, ils sont souvent informés des décisions prises en son sein. Ceci s'explique aussi par le fait que dans ces établissements, l'action des groupes de prévention est professionnalisée avec des comptes rendus systématiques, des outils de suivi spécifiques, etc.

### Les enseignants associés à une démarche de prévention élargie à la pédagogie

36% des établissements sont rassemblés dans ce troisième type, qui concerne plus souvent les lycées (qu'ils soient professionnels ou généraux) que les collèges. Les équipes de direction déclarent que si dans leur établissement le décrochage scolaire n'est pas très élevé, elles en font malgré tout un sujet important à traiter. Ici, les chefs d'établissement souhaitent que les pratiques pédagogiques évoluent et soient davantage articulées à la prévention du décrochage scolaire. Cette volonté s'explique peut-être par une implication ancienne au sein de groupes de réflexion dans le domaine de la lutte contre le décrochage scolaire. Ils expérimentent des modes de fonctionnement pédagogique alternatifs : classes sans notes, partenariat pédagogique entre enseignants de lycée et de collège pour anticiper le décrochage scolaire, temps dédiés à des échanges entre enseignants.

Ces équipes de direction adoptent une lecture volontaire du groupe de prévention. Certaines avancent des propositions pour le faire évoluer en termes de composition et de réglementation afin d'ancrer durablement son action au sein de l'établissement : mutation du GPDS en « instance » de l'établissement, intégration des familles, par exemple.

Le groupe de prévention prend ici une forme nouvelle dans la mesure où il s'ouvre à la participation des enseignants. Dans certains cas, ils participent directement au groupe. Dans d'autres, ils sont représentés par le CPE qui restitue leurs observations après les avoir recueillies lors d'un entretien formalisé et régulier. Enfin, dans d'autres cas, le chef d'établissement affirme une volonté de les intégrer rapidement.

### Méthodologie

Le recueil d'information s'est déroulé entre novembre 2014 et juin 2015 dans les trois académies participant au projet TITA en France : Aix-Marseille, Créteil et Lyon. Le Céreq a constitué un échantillon aléatoire de 155 établissements représentant tous les types d'enseignement du secondaire. Parmi cet échantillon, douze ont été sélectionnés pour y réaliser des entretiens. Les membres des équipes de direction ont été interrogés sur leur parcours professionnel, leur point de vue sur l'établissement et le décrochage scolaire, les politiques qu'ils développent pour y faire face et leur vision du travail collaboratif.

Si, dans ce cadre, le GPDS est l'objet principal des questionnements, tous les groupes pluri-professionnels de prévention, quelles que soient leur dénomination, forme ou composition, ont été pris en compte.

L'exploitation des entretiens a permis de cibler les variables à mobiliser dans l'analyse statistique réalisée par la suite. Les observations présentées ici articulent l'analyse des 24 entretiens des équipes de direction et les réponses aux questionnaires des chefs d'établissement (123 sur les 155 sollicités). La typologie effectuée sur les questionnaires met en oeuvre une analyse des correspondances multiples, suivie d'une classification ascendante hiérarchique.

Alors que les groupes de prévention des types précédents observaient essentiellement l'absentéisme comme signal du décrochage, ceux-ci s'intéressent aux élèves présents en classe mais peu impliqués dans leur scolarité. L'exercice de repérage devient ainsi bien plus large puisqu'il s'applique à tous les élèves et implique tous les personnels de l'établissement. Dans cette perspective, la prévention ne se limite plus au seul suivi des élèves.

On peut supposer que dans ce type, les groupes de prévention verront progressivement leurs pratiques se modifier. En effet, les chefs d'établissement tiennent des discours critiques sur l'efficacité même de leurs propres dispositifs (y compris le GPDS) et désirent les réformer. En particulier, ils souhaitent, en intégrant le plus possible les enseignants au groupe de prévention, que ces derniers portent un regard plus complet sur les élèves et adaptent leur pédagogie en conséquence.

Ces équipes, plus souvent que les autres, affirment que leurs pratiques ont évolué depuis le plan national de lutte contre le décrochage scolaire de l'automne 2014. Malgré cela, certains soulignent encore la difficulté à impliquer durablement les enseignants dans le travail collaboratif.

### L'implication de l'ensemble de la communauté scolaire

Les collèges représentent la majeure partie de ce quatrième type, qui réunit 18% des établissements. Les lycées professionnels y sont sous-représentés. Cette situation se comprend vraisemblablement du fait que les politiques de lutte contre le décrochage scolaire se sont d'abord développées en lien ●●●

↓ [Plan national contre le décrochage scolaire, dossier de présentation à consulter sur le site de l'Éducation nationale.](#)

avec l'obligation scolaire qui concerne en premier lieu les collégiens.

Dans un collège typique, l'action de prévention s'articule à des objectifs de réussite et de persévérance. Elle s'inscrit dans les différents registres de la pédagogie, de l'éducation voire de la « co-éducation ». Les initiatives individuelles développées de longue date en matière de réflexion pédagogique sont devenues par la suite un système cohérent et collectif de pratiques, à l'instar de l'aide aux devoirs, des ateliers de lecture et d'écriture ou de la « méthodologie » mise en place tout au long de l'année de sixième. Ce fonctionnement est suffisamment structuré pour perdurer indépendamment des changements de l'équipe de direction.

Dans ce collège, le GPDS prend une forme tout à fait particulière. Au lieu d'un groupe relatif à tous les élèves de l'établissement, on observe ici un groupe par classe. Un collectif demeure commun à tous ces groupes (direction, CPE, assistant social, infirmier, conseiller d'orientation), auquel s'ajoute, pour chaque GPDS, le professeur principal de la classe concernée. Le temps consacré à cette réunion par ce dernier est dédié et planifié à l'avance.

La conséquence directe de cette nouvelle configuration est un bouleversement des rôles au sein du groupe de prévention. Tandis que le CPE apparaissait jusqu'alors comme le pivot du collectif (apportant et faisant circuler les informations), l'enseignant devient ici le professionnel central dans les échanges. Ainsi, la difficulté scolaire est une question essentielle en GPDS, au même titre que les problèmes sociaux ou de santé. L'équipe de direction estime que par le biais de la participation au groupe, les enseignants dans leur ensemble seront durablement impliqués dans le travail de repérage des élèves en difficulté. Si le GPDS n'est qu'un élément d'un ensemble de dispositifs impliquant du travail pluri-professionnel, la direction y voit la possibilité de formaliser et d'inscrire durablement ce type de pratique dans l'établissement. Les répondants au questionnaire soulignent en effet que le travail collaboratif n'est jamais totalement acquis.

Les pratiques pluri-professionnelles de prévention du décrochage scolaire résultent de synthèses qui intègrent à la fois les perceptions qu'ont les équipes de direction du décrochage scolaire, leurs représentations de l'école mais aussi leur diagnostic de l'établissement et de sa capacité à évoluer en tant qu'organisation collective. Un effet « chef d'établissement » semble jouer au-delà de l'effet établissement. Le décrochage scolaire est loin de faire l'objet d'une approche unifiée. Il n'est donc pas étonnant que dans ce cadre, la « prévention » offre des marges d'interprétation assez larges, qui plus est lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre une action pluri-professionnelle pour la réaliser.

Ainsi, les modes de fonctionnement se distribuent en deux pôles. D'un côté, le prolongement *a minima* de pratiques déjà en cours, orientées le plus souvent vers le traitement de cas individuels. De l'autre, la volonté de mobiliser collectivement enseignants et autres catégories de professionnels autour d'une acception large de la prévention.

À ce titre, l'implication des enseignants constitue un enjeu essentiel du travail pluri-professionnel. En effet, les équipes de direction ont traditionnellement structuré la lutte contre le décrochage scolaire au sein des établissements autour d'un collectif composé du CPE et des représentants du pôle médico-social. Ce collectif n'est pas seulement un lieu de résolution de problèmes, il produit également un discours sur l'école, des avis sur les pratiques internes à l'établissement. De ce point de vue, il questionne la communauté des enseignants et ses manières de faire. C'est pourquoi le GPDS intégrant les enseignants peut constituer un cadre pour produire localement une vision commune et interne de ce que veut et peut faire l'établissement. Si tous les chefs d'établissement ne partagent pas cette façon de voir, il est manifeste que certains se sont déjà saisis du plan de lutte contre le décrochage scolaire, du GPDS et de l'action « pluri-professionnelle » comme principe de management et d'évolution des collectifs de travail. ■

#### Pour en savoir plus

*Professionnalisation de la lutte contre le décrochage scolaire*, S. Divay, Net.Doc, n°121, 2014.

*Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la République*, A. Barrère, Paris, Armand Colin, 2013.

*Les pratiques collaboratives en milieu scolaire : Cadre de référence pour soutenir la formation*, C. Beaumont et alii, Québec : Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire (CRIRES), 2010.

*Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation. Processus, stratégies, paradoxes*, L. Corriveau et alii (dir.), Bruxelles, de Boeck, 2010.

*Quand l'école se mobilise*, A. van Zanten et alii, Paris, La Dispute, 2002.



Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



Bref n° 345 ● avril 2016

Bulletin de recherche  
emploi-formation du Céreq

Directeur de la publication

**Alberto Lopez**

Secrétariat de rédaction et mise en page

**Elsa Personnaz**

**Centre d'études  
et de recherches  
sur les qualifications**

10, place de la Joliette,  
BP 21321,

13567 Marseille cedex 02

T 04 91 13 28 28

**www.cereq.fr**

Commission paritaire  
n° 1063 ADEP.

Reproduction autorisée à condition  
expresse de mentionner la source.

Dépôt légal à parution

Imprimé au Céreq

Publication gratuite

ISSN 2116-6110

