



Revue internationale d'éducation de Sèvres

60 | septembre 2012
Le métier de chef d'établissement

Des identités professionnelles en construction

Les chefs d'établissement en France : Table ronde

Building professional identities. School heads in France: Round table

Identidades profesionales en construcción. Los jefes de establecimiento en Francia : Mesa redonda

Anne Barrère, Pascal Bolloré, Alain Bouvier, Ghislaine Matringe et Bernard Toulemonde



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/2487>

DOI : 10.4000/ries.2487

ISSN : 2261-4265

Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

Édition imprimée

Date de publication : 1 septembre 2012

Pagination : 65-80

ISBN : 978-2-85420-595-4

ISSN : 1254-4590

Référence électronique

Anne Barrère, Pascal Bolloré, Alain Bouvier, Ghislaine Matringe et Bernard Toulemonde, « Des identités professionnelles en construction », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 60 | septembre 2012, mis en ligne le 06 février 2015, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ries/2487> ; DOI : 10.4000/ries.2487

Des identités professionnelles en construction

Les chefs d'établissement en France

Table ronde¹

Anne Barrère

Pascal Bolloré

Alain Bouvier

Ghislaine Matringe

Bernard Toulemonde

Ghislaine Matringe² : La direction des établissements scolaires est un sujet qui suscite actuellement un intérêt croissant dans de nombreux pays, chez les chercheurs et au niveau de l'OCDE. Cette question est souvent présentée comme une des priorités de l'action des pouvoirs publics, avec, semble-t-il, un consensus sur le rôle essentiel joué par le chef d'établissement pour améliorer les résultats du système éducatif et pour impulser, notamment, une dynamique pédagogique au service de la réussite des élèves. Où en est-on aujourd'hui en France ? Quatre experts ont accepté d'en débattre ensemble. Cette table ronde propose une réflexion sur le métier de chef d'établissement en France, à partir de trois axes : la réalité actuelle de ce métier, l'évolution des établissements scolaires, le rôle pédagogique du chef d'établissement.

S'AGIT-IL D'UN VRAI « MÉTIER » ?

Anne Barrère³ : À partir de mon enquête qui portait sur des principaux de collèges, des proviseurs de lycées et de lycées professionnels, la réponse apparaît clairement : il s'agit bien sûr d'un métier, d'autant plus qu'il est exercé à temps plein, qu'il dispose d'un statut reconnu et qu'il comporte une charge de travail importante, d'ailleurs partagée par l'ensemble des cadres, dans le privé et

1. Cette table ronde s'est tenue le 5 juin 2012 au Centre international d'études pédagogiques (CIEP). Elle a été transcrite par Françoise Delinot et révisée par Marie-José Sanselme et Ghislaine Matringe.

2. Ghislaine Matringe a été professeure de lettres, puis chef d'établissement dans quatre lycées. Conseillère ministérielle puis Inspectrice générale de l'éducation nationale, elle a été directrice de l'encadrement au ministère et été auteure ou co-auteure de plusieurs rapports.

3. Anne Barrère, ancien professeur du second degré, sociologue, professeure des universités, s'est intéressée à plusieurs reprises au travail à l'école. Elle a en particulier publié en 2006 un ouvrage remarqué, intitulé *Sociologie des chefs d'établissement, les managers de la République*, et bien d'autres ouvrages, notamment sur le métier des enseignants.

dans le public. Alors pourquoi poser cette question ? D'abord parce que, dans certains pays, et dans l'enseignement primaire en France, ce métier est exercé à temps partiel, en partage avec une charge d'enseignant. La deuxième raison tient sans doute à une interrogation sur le type de métier dont il s'agit, en raison des fortes évolutions, ces dernières années, de l'encadrement et de la direction des établissements scolaires. À partir des années 2000, les textes indiquent qu'on est passé d'un métier qui était de pure administration, avec une part importante de représentation de l'établissement à l'extérieur, à un métier qui comporte une part beaucoup plus grande d'expertise locale, de décision ou de pilotage pédagogique. Et c'est peut-être parce que ce métier est en pleine évolution, avec des expertises en construction pas encore tout à fait délimitées, qu'on se demande, non pas si c'est un métier, mais de quel type de métier il s'agit.

Enfin, je me suis beaucoup intéressée à la comparaison avec les cadres avec lesquels, à certains égards, les chefs d'établissement partagent de nombreuses caractéristiques : une dispersion extrême de leur travail, une charge de travail très forte avec une relative autonomie, etc. L'une des spécificités de la direction d'un établissement scolaire, c'est d'exercer dans une institution qui a un rapport particulier aux valeurs et à la légitimité politique. Il s'agit peut-être même d'une spécificité française, en raison de la centralité de l'école dans les débats actuels sur les politiques publiques. Le chef d'établissement relève d'une institution dont les évolutions sont regardées à la loupe par la société et font souvent débat.

*Pascal Bolloré*⁴ : C'est un véritable métier que concrétise le premier statut des personnels de direction en 1988, mais plus encore celui de 2001 qui est accompagné d'un référentiel précisant les missions, domaines d'activités et compétences attendus des personnels de direction. Ces textes fondent une véritable profession. La première évolution du métier correspond à celle de l'organisation des établissements scolaires. En 1985, après la décentralisation, est créé l'établissement public local d'enseignement (EPL). Avant cette date, les chefs d'établissement ont peu de marges de manœuvre ; les établissements scolaires ne sont pas des établissements publics ; il n'y a pas de conseil d'administration, pas d'autonomie financière ni de personnalité juridique. À partir de 1985, l'EPL a des attributions très différentes, il est désormais doté d'un conseil d'administration, dont le chef d'établissement est l'exécutif, en même temps qu'il représente l'État. Le métier de chef d'établissement, en parallèle, suit cette évolution. Les différentes phases de décentralisation qui se sont succédé depuis ont aussi contribué à le faire évoluer. D'autres transformations ne lui sont pas spécifiques, comme le souligne Anne Barrère, mais concernent l'ensemble de l'encadrement en France.

4. Pascal Bolloré, a une expérience d'une vingtaine d'années dans diverses fonctions de direction. Chef d'établissement depuis 1999, il a occupé quatre postes dans des contextes très différents : un lycée professionnel, un collège en zone d'éducation prioritaire (ZEP) et un lycée polyvalent dans la région parisienne. Depuis septembre 2011, il dirige le grand lycée de Vincennes. Il joue un rôle actif dans une grande association professionnelle de chefs d'établissement.

La rapidité de l'évolution de ce métier tient aussi à l'évolution technologique de notre société. Il y a un temps d'avant le fax, d'avant 1985, où le courrier arrivait lentement, où la vie était rythmée par la réception hebdomadaire du *Bulletin officiel* de l'Éducation nationale, qui s'empilait et se compilait dans le RLR⁵, composant des mètres linéaires de classeurs bleus que les secrétaires rangeaient soigneusement, semaine après semaine. Avec l'arrivée du fax, on entre dans l'ère de l'instantané. Ce métier, comme tous les autres, est aujourd'hui un métier qui vit dans cette dimension, voire parfois dans l'urgence.

*Bernard Toulemonde*⁶ : C'est un métier certes, mais un métier s'apprend et je m'interroge sur ce point. Les directeurs d'hôpitaux, par exemple, suivent une formation de plus de deux ans. Quelle est la formation des chefs d'établissement en France ? Apprennent-ils vraiment ce métier et si oui, comment ? Il est certain que le métier est en profond changement. Les chefs d'établissement investissent progressivement des domaines qui leur étaient étrangers ou même interdits, parce qu'ils étaient cantonnés à l'administration, au sens étroit du terme. Or on s'aperçoit aujourd'hui que ce qui prévaut, c'est le pilotage pédagogique, nous y reviendrons. Ils avancent dans la gestion des ressources humaines à pas très lents. Ils ont de plus en plus de fonctions à assumer dans le domaine des relations extérieures. On assiste à la mise en place d'une double hiérarchie sur les chefs d'établissement : la hiérarchie traditionnelle, celle de l'Éducation nationale, du recteur d'académie, à laquelle s'ajoute désormais celle venant de la collectivité territoriale. Un autre changement profond me paraît être aussi la multiplication des violences, des problèmes internes aux établissements scolaires, si bien que les chefs d'établissement sont de plus en plus accaparés par l'instantané et peut-être moins centrés sur l'objectif, le projet d'établissement, etc.

On peut aussi se demander s'il n'y a pas un métier mais des métiers. Le ministère de l'Éducation nationale peine à accepter les différences. Dans l'académie de Rouen par exemple, le principal d'un petit collège de campagne exerce-t-il le même métier que son collègue, principal d'un établissement classé en zone violence ou ZEP, ou d'un établissement qui accueille des enfants de cadres et d'enseignants ? Enfin, un dernier point me paraît devoir être souligné : la diversification des voies d'accès au métier, qui est de moins en moins réservée aux enseignants. On s'aperçoit que les personnels d'éducation prennent une place croissante, que les professeurs d'école deviennent chefs d'établissements du secondaire. On observe aussi l'arrivée de non enseignants. Cette diversification est porteuse de changements dans le métier, dans la façon d'être des chefs d'établissement.

5. RLR : *Recueil des lois et règlements*.

6. Bernard Toulemonde, juriste, a occupé plusieurs fonctions de grande responsabilité au ministère de l'Éducation nationale, en tant que recteur, directeur d'administration centrale, inspecteur général. Auteur de nombreux rapports et études, il est un expert reconnu du système éducatif français.

*Alain Bouvier*⁷ : Le chef d'établissement est un cadre de proximité, qui a sous sa responsabilité directe un grand nombre de femmes et d'hommes. Il assure, en prise directe, une gestion des ressources humaines qui ne peut être faite depuis Paris pour 1 300 000 personnes. Dans l'académie de Clermont-Ferrand, par exemple, j'ai connu des collèges aux effectifs très réduits – une soixantaine d'élèves et une poignée d'adultes, des enseignants qui ne faisaient que passer et qu'on ne pouvait jamais réunir –, et un établissement qui était un véritable campus universitaire de quinze bâtiments sur quinze hectares, avec plus de cinq cents adultes. Le métier de chef d'établissement n'est pas plus facile dans l'un ou l'autre cas, mais ce n'est pas le même et, si la diversité des élèves est une variable essentielle, comme la géographie, la taille des établissements est une caractéristique plus importante qu'on n'ose le dire à l'heure actuelle.

Ghislaine Matringe : On pourrait parler aussi de la composition sociologique du public, des différents types d'établissements, collèges, lycées professionnels, lycées. La diversité des contextes montre que la situation est complexe. En 2011, au second concours des personnels de direction, 58,4 % des admis étaient des professeurs du second degré, 17,9 % des professeurs du premier degré et 19,6 % des personnels d'éducation. Plusieurs pays s'interrogent actuellement sur le vieillissement des chefs d'établissement, sur la pénibilité de leur travail, les tensions, les exigences qui pèsent sur eux en termes de performance. Certains connaissent des problèmes de recrutement, contrairement à la France. Selon vous, comment la France a-t-elle réussi à rendre attractives des fonctions dont vous décrivez la complexité, la lourdeur ?

Anne Barrère : Il faudrait faire une étude comparative sérieuse sur cette question. À la lumière de mon enquête, je dirais qu'il ne faut justement pas avoir une vision trop négative du métier. Pour reprendre l'expression d'une collègue, Lise Demailly, devenir chef d'établissement, c'est avoir une carrière verticale dans un monde de carrières horizontales. Il peut s'agir d'ailleurs au départ de fuir aussi la classe et ses tensions – même si cela n'est pas dit ainsi dans un entretien sociologique –, et surtout, de manière positive et assumée, d'élargir son métier, de trouver une carrière ou une reconnaissance supplémentaire.

Une deuxième raison de cette attractivité tient au fait qu'il s'agit certes d'un métier stressant, envahissant mais qu'il existe aussi une euphorie de l'action, chez les chefs d'établissement, qui l'emporte peut-être sur les difficultés. La tonalité générale des entretiens avec les chefs d'établissement, même s'ils évoquaient des difficultés, était plus celle d'une épopée, alors que celle des enseignants se rapproche souvent davantage de celle de la tragédie.

7. Alain Bouvier, professeur émérite, a été recteur d'académie, directeur d'IUFM. Rédacteur en chef de la *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, il a publié de nombreux ouvrages notamment sur la gouvernance des systèmes éducatifs, il s'intéresse également au management des établissements secondaires.

Pascal Bolloré : Heureusement qu'il y a cet enthousiasme, car ce métier est parfois difficile. D'après une étude, un chef d'établissement exécute en moyenne 149 tâches chaque jour, qui vont de quelques secondes à quelques minutes, souvent dans l'urgence. Pour réfléchir sur un dossier, il vaut mieux s'isoler dans une pièce loin de son bureau ! Comme tous les métiers d'encadrement, c'est un métier d'actions fractionnées mais qui reste passionnant par ses enjeux. On a la volonté de peser sur les choses, de conduire les équipes, de les convaincre, de les associer. Beaucoup de choses reposent sur la conviction et non sur quelque chose d'imposé. On essaie de faire avancer les choses à petits pas, les grandes ambitions peuvent s'incarner dans de petites réalisations. C'est parfois la réfection de l'établissement, parfois de s'apercevoir qu'après quelques années, les résultats au baccalauréat se sont améliorés et qu'en même temps, on a augmenté les taux de passage de seconde en première. Quand on dresse le bilan, il est souvent positif. Obtenir des résultats rend ce métier passionnant.

Cependant, il reste beaucoup de personnels « faisant fonction », l'attractivité reste donc en partie relative. Il y a quelques décennies, le chef d'établissement était un « cadre supérieur d'un système hiérarchique précis et stable, un notable intégré aux manifestations ritualisées de la vie administrative et mondaine des chefs-lieux », selon le mot d'un directeur de l'encadrement. C'est l'héritage de l'histoire, c'est-à-dire du lycée impérial, qui marque encore nos établissements.

Bernard Toulemonde : L'attractivité du métier est quand même assez sélective. Les professeurs agrégés ne sont pas très nombreux, à ma connaissance, à vouloir devenir chefs d'établissement. La Seine-Saint-Denis, par exemple, dans l'académie de Créteil, n'est attractive ni pour les enseignants ni pour les chefs d'établissement.

LES ÉVOLUTIONS DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Ghislaine Matringe : *On parle beaucoup de l'autonomie de l'établissement mais aussi de responsabilité, de reddition des comptes. Cette autonomie existe-t-elle vraiment ou est-elle, comme on l'entend parfois, toujours et encore corsetée ? Qu'en est-il de la réalité du fonctionnement d'un établissement ?*

Bernard Toulemonde : Il faudrait définir ce qu'on entend par autonomie, car ce terme recouvre des réalités assez différentes. Dans notre pays, l'autonomie est très difficile à inscrire dans les faits, en raison de deux siècles de centralisation, d'autonomie globale du système sans autonomie individuelle. L'histoire pèse considérablement sur le système éducatif français, ce qui explique sans doute le retard considérable de notre pays en matière de gestion des établissements, des enseignants. La culture ancienne, profonde du système, c'est cette

centralisation bureaucratique, hiérarchique, que les sociologues ont montrée depuis longtemps. Crozier expliquait déjà, en prenant l'exemple du système éducatif et du système universitaire, que, finalement, on a peut-être plus de satisfactions quand on exécute ce qui est dicté du sommet. On voit bien les difficultés qu'ont les chefs d'établissement à prendre leurs responsabilités. C'est parfois compliqué de choisir entre le maintien de l'option de grec en classe de 3^e ou l'utilisation de ces trois heures en classe de 6^e, pour les élèves primo-arrivants qui ne maîtrisent pas le français. Ne pas ouvrir le débat est ce qu'il y a de plus simple ! Un autre exemple : on a donné récemment, et j'y suis très favorable, l'autonomie aux établissements pour les demi-groupes. Tollé général !

En France, nous sommes hostiles à l'autonomie mais il me paraît inéluctable que l'on progresse dans cette direction. Avec la déconcentration, nous faisons, à pas lents, des progrès dans la gestion des ressources humaines. Les chefs d'établissement et les EPLE ont aujourd'hui une autonomie qu'ils n'avaient pas autrefois, par exemple pour le recrutement de certains personnels comme les assistants d'éducation en fonction des besoins de l'établissement. Le chef d'établissement me semble un *manager*, qui est à la croisée de la pédagogie, de l'administration et des finances. Il a la totalité du spectre en responsabilité. Dans les lycées agricoles par exemple, qui possèdent une exploitation, les fournisseurs sont de vrais patrons. Dans l'enseignement privé, le chef d'établissement a peut-être encore plus de responsabilités que dans l'enseignement public. Cette évolution positive accroît l'attractivité du métier et procure de vraies satisfactions, même si les chefs d'établissement l'avouent plus difficilement. Ils m'ont souvent confié, dans le secret du confessionnal, combien ils éprouvaient du plaisir à être chefs d'établissement parce qu'ils avaient réussi à faire progresser telle ou telle chose.

Ghislaine Matringe : Le discours officiel est un discours de responsabilisation. Sans autonomie, on ne peut parler de responsabilisation individuelle du chef d'établissement ou collective de l'établissement.

Alain Bouvier : Le terme « autonomie » est extrêmement ambigu. Ce n'est pas seulement une question juridique. L'autonomie se construit. On a l'autonomie qu'on arrive à conquérir et à assumer, en s'organisant en conséquence. Or la situation des chefs d'établissement en France a une particularité qui ne se retrouve pas nécessairement ailleurs : d'une part une tradition qui reconnaît qu'il revient à l'État de fixer les examens, les concours, les contenus des programmes, d'autre part, à l'autre bout de la chaîne, une totale déconcentration sur les 850 000 fonctionnaires de l'État que sont les enseignants qui, d'une certaine façon, ne rendent compte à personne de leur autonomie pédagogique individuelle, certes reconnue par la loi mais en réalité définie nulle part. Cette autonomie les met à l'abri de tout, y compris de leurs collègues proches : le professeur de littérature ne rend pas compte de ce qu'il fait à son collègue de

sciences naturelles, qui se garde bien d'expliquer ce qu'il fait à son collègue d'histoire et géographie. Le chef d'établissement est entre les deux : il essaie de tenir compte de cette culture nationale en tant que représentant de l'État, mais, en même temps, il essaie d'introduire au niveau local un peu de travail collectif. Si les établissements ont demain plus d'autonomie, c'est qu'ils auront été capables d'élaborer un véritable travail collectif, avec un projet d'établissement réellement porté par tous les acteurs de l'établissement.

Ghislaine Matringe : Par rapport à d'autres pays, la France semble en retard en ce qui concerne l'évaluation des établissements. Or la question de l'amélioration des résultats des élèves est au cœur de la réflexion. Qu'en est-il réellement ? Les marges d'autonomie plus grandes données aux établissements leur permettent-elles de s'engager véritablement dans une culture de l'évaluation, dans l'auto évaluation pour améliorer leurs performances ?

Pascal Bolloré : L'autonomie voulue par les lois de décentralisation des années quatre-vingt est une autonomie retenue. On a osé imaginer quelque chose d'extraordinaire... et, immédiatement, on a tout fait pour que ça n'aille pas plus loin. Voilà pourquoi, alors que nous étions très en avance, en 1985, par rapport aux pays de l'OCDE, nous sommes aujourd'hui très en retard. On est resté dans un système très bureaucratique, alors que les personnels de direction sont passés à une ère post-bureaucratique. Aujourd'hui, on est au milieu du gué et il va bien falloir choisir de passer d'un côté ou d'un autre. Le bilan de ces dernières années, en termes de gouvernance, c'est un État à peine régulateur. Une étude a montré l'existence en France de trente ministères de l'éducation, un par académie ! L'autonomie existe partout. Les recteurs s'organisent comme ils le veulent en adaptant de manière très libre, au niveau local, une ligne générale plus ou moins respectée. La devise actuelle est « Faites au mieux », ce qui signifie « Débrouillez-vous », voilà le message adressé aujourd'hui aux établissements.

Un exemple récent, cependant, est encourageant. Il montre qu'on peut arriver à s'emparer de certaines marges d'autonomie. La réforme du lycée a été conçue au niveau du ministère et les établissements ont été informés par un *power point* émanant du cabinet du ministre. Cette communication en direct a été simple et relativement efficace. Les chefs d'établissement s'en sont ensuite emparés en interne. Le bilan n'est probablement pas enthousiasmant partout, mais il y a eu des avancées sur certains points et dans certains endroits.

Anne Barrère : Je voudrais rappeler qu'une partie des réticences ou des constats sociologiques sur la question de l'autonomie vient du fait que, selon les modes de régulation de cette autonomie, elle peut effectivement favoriser ou non le creusement des inégalités sociales et des disparités entre établissements. La question du retard français a été un peu relativisée par Nathalie Mons, qui a montré que ces retards, épinglés comme des marques d'obsolescence, sont

parfois aussi des formes de prudence face à des politiques qui varient au plan international. Il ne faut peut-être pas considérer qu'il y aurait une marche monolithique du progrès international qu'il faudrait suivre.

Ensuite, je suis tout à fait d'accord pour dire que le maintien d'un système relativement hiérarchique, centralisé, bureaucratique, qui coexiste avec les appels à la modernisation, à la réactivité – version positive de l'urgence – finit par produire un double système de régulation que vivent au quotidien les chefs d'établissement. Dans mon enquête, certains disaient par exemple que plus il y a d'autonomie, plus il y a de contrôles, dans la mesure où l'autonomie avait consisté aussi à déléguer des tâches très administratives. Le pilotage par les résultats peut être compris également, soit, dans un sens très bureaucratique, comme le va et vient d'indicateurs du haut en bas, soit en s'appropriant les chiffres pour agir avec eux, face à des équipes qui sont parfois directement concernées. Mais que dire à une équipe d'enseignants de mathématiques motivée et impliquée qui n'a pas de bons résultats ? Dans ce cas, la culture de l'évaluation demande du temps et du tact, elle complexifie encore le métier.

Ghislaine Matringe : En 2005, la loi a introduit la contractualisation entre les établissements et les autorités académiques. Ces contrats visent une amélioration des résultats de chaque établissement sur quelques objectifs bien identifiés. Avec le renforcement de l'autonomie, la recherche de la performance ne risque-t-elle pas, comme le craignent certains, de creuser les inégalités entre établissements, de mettre les établissements en concurrence, au risque de heurter certaines valeurs portées par l'École républicaine ?

Bernard Toulemonde : Je connais ce discours qui consiste à dire que l'autonomie favorise le creusement des inégalités dans le système éducatif français. En réalité, il n'y a pas besoin d'autonomie, car les inégalités sont absolument flagrantes dans un système théoriquement uniforme, dont l'alibi est de donner également à tous. Il suffit d'aller dans les établissements pour le constater. La gestion des personnels de l'Éducation nationale – c'est moins vrai pour les chefs d'établissement –, est fondée sur le dogme de l'équivalence des établissements et des personnes. Or ce n'est pas la réalité. On a beaucoup de mal, dans notre pays, à gérer cette différence, à l'accepter, tout simplement, et la gestion du personnel aboutit, de ce point de vue, à une inéquité absolue. L'autonomie des établissements devrait justement nous permettre de gérer intelligemment les différences. L'enquête PISA établit un lien entre autonomie pédagogique et performance de l'établissement. Il faut donc donner aux établissements les instruments de leur différenciation, par rapport à leurs ressources, à leurs élèves, etc., et donc des marges de liberté pédagogique. Le conseil pédagogique me paraît un gros progrès, comme on l'a vu dans la réforme des lycées. Le contrat d'objectifs permet de gérer les différences entre établissements. Les objectifs peuvent être généraux, mais les étapes pour y arriver peuvent être différentes d'un établissement à l'autre.

Ghislaine Matringe : En quoi les chefs d'établissement sont-ils donc des « managers de la République », pour reprendre l'expression d'Anne Barrère ? Quel est donc leur rôle dans cette société, ce monde éducatif où les inégalités se creusent et où certains établissements se ghettoïsent ?

Anne Barrère : Le sous-titre de mon livre voulait mettre en évidence le choc, la tension entre une école qui se modernise, avec ce terme de « manager », parfois controversé, et cette République qui en appelle à des valeurs telles que le progrès d'une société par son école, y compris en termes d'équité. Cette tension diffère selon les contextes, et il est peut-être plus facile à Créteil ou en Seine Saint Denis, par exemple, d'argumenter en faveur d'une modernisation de l'organisation pour mieux lutter contre la disqualification, la ségrégation, des conditions parfois intolérables. À l'inverse, avec des publics choisis, en centre-ville, ces deux mots peuvent entrer en tension, et l'on court le risque de voir l'autonomie des établissements instrumentalisée, prise dans un jeu d'acteurs, avec des parents usagers très vigilants sur le maintien du même recrutement, qui peuvent peser sur les stratégies des chefs d'établissement. J'ai observé que, si les préoccupations des chefs d'établissement dans les contextes difficiles sont très centrées sur les incivilités ou les problèmes de violence, dans les beaux quartiers, pour le dire vite, ce sont plutôt les parents d'élèves qu'il faut gérer, avec les aléas, l'instabilité qu'ils apportent par leurs interventions incessantes. Et c'est plutôt face à eux que l'autonomie se reconstitue. Dans les contextes socialement plus difficiles, les problèmes sont certes écrasants, mais le chef d'établissement peut plus facilement légitimer son action, mobiliser une équipe autour d'un projet et réduire cette tension en articulant la modernisation de l'école et les valeurs d'équité et de mixité.

Ghislaine Matringe : La coopération entre établissements, qui reste hésitante en France, doit-elle être développée pour éviter une trop grande centration sur l'établissement et limiter éventuellement la concurrence des établissements entre eux ?

Pascal Bolloré : Autonomie ne signifie pas indépendance. Il faut des mécanismes régulateurs. Une enquête d'une organisation professionnelle⁸ a fait apparaître les effets particulièrement négatifs de l'assouplissement de la carte scolaire, comme la « ghettoïisation » de certains établissements les plus fragiles, qui accueillent les populations les plus défavorisées. On a vu se détériorer la mixité sociale et également la mixité scolaire. Dans d'autres secteurs on a, par ce biais, favorisé une concurrence entre établissements, ce qui est tout à fait regrettable. Quel projet, quelle réflexion avoir pour éviter cette dérive ? Peut-être faut-il réfléchir à d'autres structures, à d'autres formes d'organisation des

8. Le SNPDEN, Syndicat national des personnels de direction de l'Éducation nationale (NdIR).

établissements, comme les établissements multisites. Dans certains territoires, pour des établissements de très petite taille par exemple, où l'émulation scolaire est très réduite, comment imaginer d'autres formes de regroupement pour permettre aux élèves d'avoir les mêmes chances ? Cette réflexion vaut aussi pour les espaces urbains à concentration importante, pour éviter la concurrence entre des établissements en perte d'effectifs. Il faudrait peut-être parfois imaginer des directions uniques pour éviter ce phénomène. De même, dans les espaces urbains qui ne connaissent pas de baisses d'effectifs, il serait bon – c'est la responsabilité des politiques – de ne pas construire un lycée à proximité d'un autre établissement réputé. Il faut réfléchir à la création d'une direction commune ou développer un travail en réseau, qui à beaucoup de mal à se mettre en place en France.

Ghislaine Matringe : Que pensez-vous de la coupure qui persiste entre l'école primaire et le collège, alors que se met en place le socle commun qui devrait faciliter la continuité des apprentissages des enfants ?

Alain Bouvier : Cette coopération a à voir avec deux dimensions nouvelles du métier de chef d'établissement. J'ai suivi l'évolution de ce métier depuis la création de l'EPL en 1985. La façon actuelle de l'exercer me semble assez différente de ce qu'on a pu connaître à la fin des années quatre-vingt, ou au début des années quatre-vingt-dix. Mais deux évolutions sont, en réalité, encore à venir. La première concerne un point qui est de l'ordre de l'évaluation des politiques publiques. Claude Thélot⁹ disait qu'il fallait que la culture de l'évaluation pénètre le milieu de l'Éducation nationale. Aujourd'hui, le Parlement arrive à obtenir une partie des informations qu'il souhaiterait, même s'il n'est pas satisfait, pas plus que la Cour des comptes. En matière d'évaluation des politiques publiques, de grands progrès ont été faits. Je crois pouvoir dire à peu près la même chose en ce qui concerne les académies et les chefs d'établissement. Ces derniers, quand ils œuvrent entre eux dans les bassins de formation, fournissent un travail assez effectif en matière d'indicateurs, avec ceux fournis par l'administration ou ceux construits par eux. Mais ils vont avoir un véritable rôle de formation et d'accompagnement de leurs équipes à jouer pour que l'évaluation de la conduite de l'action, qui est légitime lorsqu'on a la responsabilité d'une entité, et c'est le cas des chefs d'établissement, soit de plus en plus partagée par les enseignants, qu'elle leur soit utile, ainsi qu'aux familles. Elle ne doit pas être ressentie comme tournée contre quelqu'un ou quelque chose mais, perçue au contraire comme utile pour les apprentissages des élèves et le progrès de l'établissement. Les chefs d'établissement savent que ce sera difficile, car le milieu pédagogique, y est plutôt rétif, pour des raisons peut-être bonnes par ailleurs.

9. Ancien directeur de l'évaluation et de la prospective au ministère de l'Éducation nationale, ancien président de la Commission du débat national sur l'avenir de l'École, Claude Thélot a introduit l'évaluation en France. Voir notamment : *L'évaluation du système éducatif. Coûts, fonctionnement et résultats*, 1995, Paris, Nathan.

Concernant la mise en place du socle commun, tout au long du primaire et jusqu'à la fin de la scolarité obligatoire, les chefs d'établissement vont avoir à exercer désormais un métier qui est banal, dans le domaine de la formation des adultes, et qui concerne l'ingénierie pédagogique. Il s'agit de réfléchir globalement aux dispositifs que l'on met en place. Ce ne sont pas les textes qui disent ce qu'il faut faire, il faut le construire collectivement par rapport à des objectifs. La nation fait obligation à son école, à travers le Parlement, de conduire tous les élèves à la maîtrise du socle commun. Les chefs d'établissement devront être des ingénieurs pédagogiques.

Bernard Toulemonde : Quelques remarques. Il faut bien distinguer l'autonomie du chef d'établissement de celle de l'établissement. Tout l'art du chef d'établissement, c'est de mener les équipes. La véritable question porte sur la boussole de cette autonomie. Comme le montre Anne Barrère dans son livre, les chefs d'établissement de l'académie de Lille concilient très bien modernisme et projet républicain. Quelle éducation, quel type d'homme veut-on former, tant dans le public que dans le privé ? Sur ce point, le silence est absolu. Enfin, le service public suppose qu'il y ait une certaine régulation. Sans cela, on est dans un libéralisme débridé.

LA DIRECTION PÉDAGOGIQUE DES ÉTABLISSEMENTS

75

Ghislaine Matringe : *Finally, ce qui paraît aujourd'hui essentiel et fonde la légitimité du chef d'établissement, c'est son rôle en termes d'animation de l'équipe pédagogique et non plus seulement d'administration de la pédagogie. On est passé à une autre étape avec quelques interrogations. Le recrutement par concours a certes apporté un statut aux personnels de direction mais, en les intégrant dans un corps différent de celui des enseignants, il les a peut-être coupés, de façon assez radicale, de leurs origines et de leur appartenance au corps enseignant, contrairement par exemple aux directeurs d'écoles primaires. Anne Barrère a d'ailleurs intitulé un chapitre de son ouvrage « Avec ou contre les enseignants ». Nous observons souvent, lors de la mise en place de réformes, une résistance des enseignants, au nom de la liberté pédagogique. On présente parfois, d'une manière caricaturale, le chef d'établissement comme le moteur du changement, l'innovation étant portée par lui, et les professeurs comme un corps statique, attaché à la tradition, à ses statuts. Ne sommes-nous pas à un tournant assez important dans le métier, avec de nouvelles compétences à développer ? Comment voyez-vous cette évolution et comment accompagner le changement vers un véritable leadership pédagogique des établissements ?*

Pascal Bolloré : Vaste débat. La situation des proviseurs est la même depuis deux siècles, en dépit de l'évolution du statut du lycée et de celui des chefs d'établissement. Nous sommes toujours marqués par l'héritage de ce

fameux lycée impérial. De plus, les choix stratégiques de secondarisation plutôt que de primarisation étendue, faits dans le passé ont amplifié ce phénomène. Ce qui me frappe, c'est le statut actuel des enseignants dans la société. Nous n'échapperons pas à une réflexion sur leur image, sur la reconnaissance qu'on leur apporte, car c'est un corps social aujourd'hui qui souffre, et qui donne parfois l'impression de se crisper dans un conservatisme, au nom d'une défense de valeurs, d'ailleurs inscrites dans la loi – je pense ici à la liberté pédagogique.

Les conseils pédagogiques, très intéressants, ont été créés en 2005 de manière un peu clandestine, une ligne dans le texte de loi, et on a laissé d'abord le chef d'établissement se débrouiller sans cadre, avant de publier un décret fixant l'organisation, cinq années plus tard. Après des refus, partout s'étaient mis en place soit des conseils pédagogiques officiels, soit des groupes sous des noms divers. Partout il y avait, à certains moments de l'année, des rencontres entre les enseignants et le chef d'établissement sur des questions qui, jusqu'alors, n'étaient pas abordées. Et aujourd'hui, même dans les établissements où il est difficile de les mettre en place, de telles assemblées existent, on avance sur un terrain où jamais, jusqu'alors, les équipes de direction n'étaient allées, au cœur de la pédagogie. L'évolution est positive, malgré encore certaines réticences. Le chef d'établissement et l'équipe de direction ne peuvent pas avoir raison seuls contre tous, il faut travailler ensemble. On n'avance sans doute pas autant qu'on le voudrait, mais on avance.

Anne Barrère : Je réagis toujours lorsqu'on présente un monde enseignant qui ne bougerait pas, de façon monolithique, face à un monde de chefs d'établissement qui bougerait, lui aussi de façon monolithique. On rencontre encore aujourd'hui un style d'autorité très vertical chez certains chefs d'établissement et on peut dire, de la même manière, qu'énormément d'enseignants innovent dans un contexte d'ailleurs un peu paradoxal d'injonction à l'innovation. Je signalerai trois points, en ce qui concerne les rapports parfois tendus entre le chef d'établissement et les enseignants. Il y a une conflictualité française, peut-être aussi liée à une question d'organisation. Je reviens d'une formation de chefs d'établissement en Suisse, où le conseil pédagogique n'existe pas, mais où il existe une hiérarchie intermédiaire, dont nous aurions peut-être besoin en France, qu'elle soit formelle ou informelle, pour éviter les fissures et parfois les fractures entre direction et enseignants. Mais il y a aussi un deuxième point, au cœur du problème : l'absence d'expertise pédagogique stable. Le bon enseignant n'est pas toujours celui qui s'implique dans l'établissement, c'est parfois au contraire celui qu'on ne voit pas. La pédagogie du projet du détour n'est pas toujours pertinente. Faut-il empiler les projets quand on a un établissement très éclaté entre divers projets pour répondre à des injonctions parfois contradictoires ? Mais ces débats pédagogiques sont esquivés, alors même que les chefs d'établissement sont parfois perçus comme de plus en plus intrusifs dans la pédagogie. Enfin, il existe un passager clandestin dans ce débat, absent des textes

officiels : je veux parler du soutien à la gestion de classe des enseignants. Ce n'est jamais un travail prescrit officiellement aux chefs d'établissement mais *de facto*, dans les établissements, les problèmes de gestion de classe sortent de la classe, sous forme de demande de sanction, de rumeurs, de réputation, d'incidents divers. Une réelle compréhension des épreuves du métier d'enseignant aujourd'hui me paraît, même de façon imprécise, la clé de la réussite face aux équipes et c'est souvent son absence, faute de temps ou d'une bonne communication, qui fait tension.

Ghislaine Matringe : Il est encore tout simplement difficile aujourd'hui à un chef d'établissement d'entrer dans la classe et c'est sans doute un obstacle à une bonne compréhension des enjeux du métier de plus en plus difficile des enseignants. Nous venons d'évoquer des formes « distribuées » de la direction, avec le conseil pédagogique ou l'encadrement intermédiaire. Un autre point important semble négligé en France, c'est le perfectionnement professionnel des enseignants. Le budget de la formation est toujours celui qu'on réduit en premier.

Bernard Toulemonde : Comme toujours dans le système éducatif français, l'histoire pèse considérablement. Pascal Bolloré a rappelé avec raison cette culture pluriséculaire qui distinguait l'administration de la pédagogie, qui se traduisait par une double hiérarchie : l'inspection générale qui gérait les enseignants et une administration qui administrait et qui n'avait surtout pas son mot à dire dans les affaires pédagogiques. Un des derniers avatars de cette culture est le système de double notation des enseignants, si difficile à réformer.

Mais je pense que le vrai problème du chef d'établissement, c'est son autorité. Cette autorité n'est pas donnée, c'est même l'inverse, il faut la construire, et c'est tout l'art des chefs d'établissement de la construire sur le plan pédagogique. Pour cela, il y a différentes méthodes. Dans le privé, la plupart des chefs d'établissement continuent à enseigner, pour des raisons surtout financières. Il serait intéressant de mener une véritable étude mais, quand je leur pose la question, et cela n'est absolument pas représentatif, ils me répondent que cela ne change rien, qu'ils sont perçus de la même manière par les enseignants, même s'ils font quelques heures de cours. J'ai surtout été très frappé, à chaque visite dans un établissement privé, du fait que le chef d'établissement et sa petite équipe de direction n'étaient pas isolés, car il y a toute une noria de responsables, outre les professeurs principaux et les coordinateurs, responsables de niveaux, chefs de projet, etc. Les chefs d'établissements privés m'ont souvent dit que cela changeait complètement la nature de leurs relations avec les enseignants, dans un double mouvement, parce qu'ils étaient parfaitement informés par cette noria de tout ce qui se passait, du ressenti, des problèmes, des désirs, et qu'ils pouvaient en même temps, par cet intermédiaire, faire passer beaucoup de messages. Dans l'enseignement public, on a beaucoup de mal à mettre cela en place, car certains syndicats sont hostiles aux « petits chefs ». Il faudrait

laisser les rênes larges aux chefs d'établissement du public, quitte à leur donner les petits moyens nécessaires, qui leur permettraient de rémunérer ce genre de fonction. Cela me paraît, au vu de l'exemple du privé, de nature à modifier sensiblement le paysage dans un établissement.

Ghislaine Matringe : On parle parfois du « petit chef », mais aussi du « leader charismatique » à la tête d'un établissement. Ne s'agit-il pas finalement d'une vision héritée du passé, dans laquelle c'est la seule personne du chef qui porte la réussite de l'établissement ? Dans la réflexion à conduire sur le métier de chef d'établissement, n'y a-t-il pas d'autres compétences intéressantes, comme la capacité à mettre en mouvement les personnels, à partager les responsabilités – ce qu'on a pu appeler le leadership partagé – à développer pour l'avenir ?

Alain Bouvier : Je ne crois pas qu'on puisse dépendre le chef d'établissement par une approche unique, en disant que c'est un *leader* ou un technicien ou un technocrate, etc. Les chefs d'établissement qui réussissent utilisent une palette large de compétences en fonction des circonstances. La question posée est celle de ces femmes et de ces hommes qui se destinent à ce nouveau métier, qui passent d'une situation professionnelle difficile à une autre situation difficile, différente. Comment vont-ils pouvoir acquérir et développer ces compétences nouvelles que la situation de classe ne permet pas automatiquement d'acquérir ? Il va falloir leur proposer des démarches d'un autre type. À une époque, on pensait en termes de stages longs ; aujourd'hui, ce n'est plus dans l'air du temps. Dans la plupart des métiers, on fait appel à de nouveaux dispositifs. Les accompagnements permanents en situation professionnelle peuvent se faire à distance. Par exemple, l'ESEN¹⁰ développe des formations en ligne. Les universités se sont emparées du sujet. C'est un chantier considérable car dans la plupart des métiers, on peut travailler en se formant et se former en travaillant. On dispose d'outils autour de soi et quand on est dans une situation professionnelle difficile, on peut se tourner vers un site, un collègue, un réseau pour recevoir une aide ponctuelle puis revenir à son travail. Les dispositifs d'accompagnement dont les chefs d'établissement, légitimement, sont demandeurs restent encore insuffisants sur le plan institutionnel.

Pascal Bolloré : Certainement ! J'ajouterais que les associations professionnelles jouent un rôle important mais moins connu dans le perfectionnement professionnel des personnels de direction grâce à des stages de formation et diverses publications. On a peu parlé jusqu'à présent des inspecteurs qui s'interrogent actuellement sur leurs pratiques. Les établissements ont besoin d'accompagnement. Il faudrait peut-être voir le rôle de l'inspecteur d'une manière différente : comment accompagner les équipes dans la mise en place d'un projet

10. ESEN : École supérieure de l'Éducation nationale www.esen.education.fr/.

d'établissement, ou d'une réforme comme celle du lycée ? Les corps d'inspection pourraient être aujourd'hui un corps d'appui reconnu par les équipes enseignantes, en quittant cette mission de pure inspection. La gestion des ressources humaines ne se limite pas à la notation des enseignants. Les chefs d'établissement recrutent des personnels, en évaluent d'autres depuis très longtemps, ils émettent aussi de manière conjointe avec les inspecteurs des avis sur les promotions, etc, et ça ne pose aucun problème. Depuis deux ans, les enseignants sortent ravis des entretiens de carrière parce qu'enfin le chef d'établissement a consacré une heure de son temps à les écouter. Il n'en sort peut-être pas grand-chose, un petit document écrit transmis au rectorat, mais on a enfin pu parler pendant une heure de son métier, de ses projets, parfois de ses problèmes. Je crois que la bonne attitude, quand on arrive dans un établissement aujourd'hui, face à une équipe forcément inquiète, c'est de rassurer. On ne peut pas arriver avec une recette toute faite. Il faut s'adapter à une situation parce qu'il n'y a pas de réponse unique, tous les établissements sont différents. C'est peut-être ce qui est le plus difficile aujourd'hui dans ce métier, qui est de politique et de communication.

Par rapport à l'enseignement privé, dont le fonctionnement présente beaucoup d'intérêt, je crois que, fondamentalement, les lycées français publics sont sous-encadrés et que l'absence de fonctions intermédiaires est un réel problème. La multiplicité des tâches, la nécessité d'intervenir sur plusieurs créneaux demandent une structuration intermédiaire, au-delà des coordonnateurs de discipline, parfois difficiles à mettre en place et à rémunérer.

Bernard Toulemonde : La commission Blanchet, en 1999, avait préconisé la création d'un secrétariat général dans les établissements scolaires, de façon à bien positionner le chef d'établissement sur sa véritable fonction.

Ghislaine Matringe : *On peut souligner des avancées récentes sur ce point : renforcement des pôles administratifs, reconnaissance institutionnelle de deux adjoints dans l'établissement, l'un pédagogique, le chef d'établissement adjoint, et l'autre administratif et gestionnaire, avec des délégations formalisées. La France dispose depuis 2001 d'un référentiel pour le métier de chef d'établissement. Correspond-il encore à la réalité ou nécessite-t-il une évolution, compte tenu de nouvelles exigences, de l'évolution des publics, des contextes, etc. ?*

Pascal Bolloré : Le référentiel et le statut 2001 ont connu une adaptation en 2007, avec le relevé de conclusions et la charte des pratiques de pilotage. Pour la première fois, on a défini ce qui était attendu dans les EPLE. J'évoquais le fait qu'en termes d'autonomie, on s'était arrêté au milieu du gué. Peut-être allons-nous être obligés de passer par une troisième phase de décentralisation. C'est un choix que la nation aura à faire sur son organisation. On pourra choisir de rien faire, de continuer à laisser dépecer l'organisation de l'établissement en

transférant petit à petit tel personnel ou on pourra choisir de réfléchir à une sorte de triangulation entre l'EPL, l'État et les collectivités territoriales. Il faudrait redéfinir cette charte des pratiques de pilotage et l'étendre aux relations avec les collectivités, de manière à préciser le champ d'intervention des uns et des autres. C'est peut-être une question fondamentale à se poser dans les prochains mois.

Anne Barrère : Je souhaiterais revenir sur le fait que les chefs d'établissement subissent parfois ce qu'un sociologue, Norbert Alter, appelle un mouvement organisationnel permanent. Ils vivent dans une institution, dans des politiques publiques qui ne bougent pas forcément de manière concertée ou sans que le sens profond apparaisse clairement. Peut-être le chef d'établissement est-il celui qui a la possibilité de contenir ce mouvement, de ne pas le répercuter forcément. Pierre André Taguieff disait que le mouvement pour le mouvement, sans le sens collectif de la progression, du progrès, c'est du « bougisme ». Le chef d'établissement est celui qui doit transformer le « bougisme », qui vient des institutions ou d'autres phénomènes, en progrès local.

Alain Bouvier : Notre tradition est celle d'un nombre abondant de circulaires qui arrivent très régulièrement, et sont juxtaposées sans aucun dessein d'ensemble. Chaque circulaire étant produite par des bureaux qui ajoutent chacun leur petit paragraphe, elle est assez souvent difficile à décoder. Il faut, au niveau des établissements, non seulement donner un peu de sens mais aider les acteurs de l'établissement à construire collectivement la signification de ce qu'ils peuvent faire. La création du conseil pédagogique est un progrès, mais on peut aller plus loin, en passant de l'autonomie pédagogique individuelle, qui bloque le système, à une autonomie pédagogique plus collective, et les chefs d'établissement ont certainement un rôle essentiel à jouer à cet égard.

Bernard Toulemonde : L'évolution qui me paraît inéluctable, c'est la poursuite de la déconcentration et de la décentralisation, parce que le ministère de l'Éducation nationale ne parvient plus à gérer le système. On peut rêver que l'État, le ministère de l'Éducation nationale, se recentre sur sa vraie fonction, qui est celle de stratégie. Par conséquent, la déconcentration doit porter maintenant sur la gestion des ressources humaines, et c'est un grand défi. Il me paraît vraiment important de travailler sur la triangulation avec les collectivités territoriales, qui ont tendance à intervenir de plus en plus massivement également dans le domaine pédagogique, généralement à la satisfaction des enseignants. Là aussi, un mur est tombé. Depuis deux siècles, l'Éducation nationale était une principauté indépendante – et elle reste toujours indépendante du préfet – mais les collectivités territoriales interviennent désormais. Le résultat, c'est une fluidité et donc une redistribution des cartes. La déconcentration ne doit pas concerner seulement les rectorats, comme cela a été le cas jusqu'à présent, mais la gestion des ressources humaines jusqu'aux établissements scolaires, de façon qu'ils aient une véritable autonomie par rapport à un projet éducatif qui ait un sens.