

UNIVERSITÉ DE LILLE

Mémoire de recherche à orientation professionnelle
Présentation synthétique

**Le rôle du chef d'établissement en EPLE :
de la représentation à la réalité des pratiques managériales**

Soutenu par : Florian BOULON
Juillet 2022

Sous la direction de : Mourad ATTARÇA

1. Présentation de l'auteur

Personnel de direction depuis le 1^{er} septembre 2019, après plusieurs années en tant qu'enseignant en histoire – géographie – EMC, j'effectue mon MADOS entre 2020 et 2022. Mon mémoire de recherche, soutenu en juillet 2022, porte sur le sujet suivant : « Le rôle du chef d'établissement en EPLE : de la représentation à la réalité des pratiques managériales ».

En parallèle de mes fonctions en tant que chef d'établissement, je suis aujourd'hui expert associé auprès de l'IH2EF et poursuis le mémoire de recherche réalisé dans le cadre du MADOS à travers un doctorat codirigé par Monsieur Mourad Attarça et Monsieur Gilles Rouet, respectivement maître de conférence et professeur des universités de l'Institut supérieur de management (IAE) de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Le sujet de thèse est intitulé : « Chef d'établissement en EPLE : la construction d'une nouvelle identité professionnelle ».

2. Présentation de la problématique choisie et de ses enjeux

Les réformes des bureaucraties ont connu un très fort développement dans les pays occidentaux, dont la France, à partir des années 1980, et ce en raison des bouleversements socio-économiques que connaissent ces mêmes pays au tournant des années 1970, bouleversement provoquant des crises récurrentes et imposant de ce fait aux Etats une refonte du modèle traditionnel de gestion de l'administration publique. Ces politiques regroupent des interventions gouvernementales qui prennent pour objet l'organisation administrative et proposent d'en transformer les principales règles de fonctionnement. Ces transformations sont en partie liées à l'influence que le Nouveau Management public (NMP) a pu acquérir au sein des pays occidentaux. Cette doctrine a largement alimenté la critique du modèle traditionnel de l'administration publique en proposant de nouvelles manières de penser l'organisation administrative. Cette nouvelle forme d'organisation du système administratif qui émerge en France dans les années 1990 est désignée par Philippe Bezes sous le nom d'« Etat-stratège¹ », et consiste à redessiner les relations entre administrations centrales d'un côté et services territoriaux de l'État de l'autre.

Le secteur de l'éducation n'a bien évidemment nullement échappé à l'ensemble de ces transformations du modèle organisationnel administratif. En effet, en France comme dans la plupart des autres pays de l'OCDE, des politiques d'autonomie scolaire apparaissent à partir des années 1980, puis plus massivement durant les années 1990. Les Etats centraux octroient alors aux établissements scolaires de nouvelles compétences. La création en France des EPLE (établissements

1 BEZES Philippe, Le modèle de « l'Etat-stratège » : genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française, *Sociologie du travail*, volume 47 – n°4, octobre – décembre 2005.

publics locaux d'enseignement) en 1985 participe de ce mouvement en conférant aux collèges et lycées une autonomie à la fois administrative, financière et pédagogique. Traditionnellement dirigés selon une logique de gestion purement administrative, les établissements scolaires se muent ainsi en de véritables organisations autonomes, reconnues juridiquement, mais se trouvent en contrepartie confrontés à l'obligation, sous la pression de leur environnement institutionnel, de passer progressivement à une logique de gestion davantage managériale, incluant notamment le contrôle de gestion comme dispositif central de leur mode de travail.

Le métier de personnel de direction suit, en parallèle, cette évolution. Les changements préalablement décrits contribuent en effet à façonner un nouveau profil de chef d'établissement. Les réformes initiées au nom de l'efficacité et de l'efficience du système éducatif mettent à mal l'image du chef d'établissement cantonné à l'administration et à la logistique, simple relais de sa hiérarchie. La figure de l'administrateur plus ou moins solidement installé au sein de la chaîne hiérarchique cède du terrain devant la figure plus contemporaine du manager. Ainsi, de responsable administratif, les chefs d'établissement doivent désormais de plus en plus assurer des fonctions managériales comportant une part beaucoup plus grande d'expertise locale, de décision et de pilotage pédagogique. Si les personnels de direction demeurent les cadres intermédiaires d'une administration toujours fortement centralisée, l'autonomie n'étant pas l'indépendance, ils sont néanmoins devenus des prescripteurs au niveau local, devant prendre des décisions au plus près des situations concrètes des territoires et des équipes pédagogiques. Ces changements contribuent à façonner un nouveau profil de chef d'établissement ainsi qu'une nouvelle professionnalité des personnels de direction.

Dans cette conjoncture, les chefs d'établissement se définissent-ils tels des managers ? Assument-ils cette nouvelle étiquette et comment conçoivent-ils précisément leurs rôles ? Ces représentations des chefs d'établissement quant à leurs fonctions managériales sont-elles en outre en conformité avec la réalité de leur métier au quotidien ?

Afin de répondre au mieux à cette problématique qui consiste à mesurer l'éventuel hiatus pouvant exister entre les représentations que les chefs d'établissement se font de leurs fonctions managériales et la réalité du terrain, nous émettons plusieurs hypothèses. La première de ces hypothèses consiste à penser que, si cette évolution de leur profession n'est certes pas tâche aisée pour les chefs d'établissement, ces derniers adhèrent cependant à cette conception de leur métier qui les apparente dorénavant à de véritables managers. Toujours selon cette première hypothèse, nous supposons en effet que les personnels de direction se satisfont des évolutions de leur profession ainsi que des modes de légitimité qu'ils peuvent aujourd'hui revendiquer.

Néanmoins, afin de remplir au mieux les fonctions managériales qui sont celles des chefs d'établissement, nous formulons deux autres hypothèses. D'une part, nous supposons que l'autonomie dont disposent aujourd'hui les chefs d'établissement est, à leurs yeux, limitée et qu'ils ne bénéficient pas, toujours selon eux, des leviers suffisants pour assumer ce nouveau rôle de manager qui leur est désormais dévolu. D'autre part, nous supposons que si le recrutement des personnels de direction ainsi que la formation initiale et continue de ces derniers affirment de plus en plus la prégnance des sciences du management et de gestion, ils n'ont toutefois pas encore tout à fait pris la mesure des transformations induites par les politiques de responsabilisation sur le métier de chef d'établissement.

3. Présentation du terrain de recherche et de la méthodologie utilisée pour recueillir les données et les analyser

Afin de vérifier au mieux chacune de ces hypothèses, nous partons du postulat que les activités managériales des chefs d'établissement varient à la fois selon le profil des personnels de direction ainsi que selon le type d'EPLE considéré (collège, lycée d'enseignement général et technologique, lycée professionnel) et ses caractéristiques propres (taille, localisation, histoire, culture de l'établissement, population scolaire). Aussi, au regard de ce postulat, sommes-nous allés investiguer auprès d'un panel de chefs d'établissement représentant la variété du spectre de la profession. Ont ainsi été interrogés des chefs d'établissement aux fonctions différentes (principaux et proviseurs) exerçant au sein d'EPLE divers (collège, lycée général et technologique, lycée professionnel, collège relevant de l'éducation prioritaire). Si nous avons été amenés à rencontrer prioritairement des chefs d'établissement, il nous a néanmoins semblé pertinent d'interroger également d'autres acteurs du système éducatif, la localisation de l'administration publique, conséquence des lois de décentralisation, ayant profondément bouleversé les relations entre l'EPLE et ses différentes parties prenantes. Ainsi, dans le cadre des entretiens menés, deux acteurs agissant au sein des autorités de tutelle ont été approchés, un secrétaire général d'académie ainsi qu'un directeur académique adjoint des services de l'Education nationale. Nous avons enfin complété ce panel par l'entretien d'un délégué académique à la formation des personnels d'encadrement (DAFPE).

Nos investigations ont été réalisées sur la base d'entretiens semi-directifs au nombre de 12. Dans le cas présent, l'enquête par entretien s'est révélée pertinente car il s'agissait pour nous d'analyser le sens que les acteurs, au premier rang desquels les chefs d'établissement, donnent à leurs pratiques. A travers ces entretiens, nous avons cherché à mettre en évidence les systèmes de

valeurs et les repères normatifs à partir desquels s'orientent et se déterminent les personnels de direction. Ont ainsi été explorés les univers mentaux et symboliques à partir desquels les pratiques des chefs d'établissement se structurent. Ces investigations ont été menées sur la base d'un guide d'entretien.

4. Résumé synthétique de l'analyse des données, des apports de la recherche et de ses éventuelles limites

4.1 Chef d'établissement : un manager oui, mais lequel ?

Le métier de chef d'établissement a connu d'importantes transformations en lien avec les multiples réformes législatives inspirées du NMP, dont le renforcement de l'autonomie des EPLE. Ce mouvement de déconcentration des responsabilités vers les EPLE, conséquence des lois de décentralisation de 1982, non seulement a donné aux chefs d'établissement une visibilité inédite dans l'enseignement public français mais a contribué également à façonner un nouveau profil de personnel de direction : de responsable administratif, le chef d'établissement doit désormais de plus en plus assurer des fonctions managériales. Néanmoins, les chefs d'établissement assument-ils cette étiquette de manager ? Et surtout, quelle définition donnent-ils à cette notion de manager ?

La réponse à la première question fait l'unanimité puisque la totalité des douze chefs d'établissement interrogés y répond par l'affirmative en se considérant comme des managers. Ainsi, aucun chef d'établissement interrogé ne se considère pas, au moins en partie, tel un manager.

Ces réponses quasi unanimes permettent donc d'affirmer sans ambages que les chefs d'établissement partagent cette conception de leur profession qui les apparente désormais à de véritables managers. Les réformes administratives initiées au nom de l'efficacité et de l'efficience de l'action publique, dans un mouvement que l'on peut qualifier de « *managerialism* », ont donc bien été actées par les chefs d'établissement. Toutefois, la notion de manager revêt de nombreuses facettes. Aussi convient-il à présent de se pencher plus précisément sur la définition que les personnels de direction interrogés donnent à cette notion.

4.2 Un manager soucieux d'accompagner ses équipes dans le pilotage d'une organisation locale

Si les chefs d'établissement interrogés considèrent sans hésitation les personnels de direction tels des managers, quelle définition ces derniers donnent-ils précisément à cette notion ? Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur les différents rôles professionnels tenus par ce

cadre intermédiaire qu'est le chef d'établissement dans l'exercice au quotidien de ses grandes fonctions managériales.

Avant toutefois d'en arriver à ce descriptif, il convient préalablement de définir la notion de « rôle professionnel ». Pour cela, nous partirons des écrits de Henry Mintzberg : « Le rôle se définit ainsi : c'est un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable.² » A ce sujet, l'auteur ajoute que si la personnalité individuelle peut bien évidemment avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu, elle ne peut toutefois pas empêcher que le rôle soit tenu. Mintzberg conclut de la sorte : « Ainsi, les acteurs, les cadres, et d'autres personnes, sont les interprètes de rôles prédéterminés, mais individuellement ils les incarnent de diverses façons. »

Dans le cas qui nous occupe, c'est, pour l'essentiel, à la lecture des réponses portant sur les grandes fonctions managériales exercées au quotidien par les chefs d'établissement que nous pourrions appréhender les différents rôles professionnels tenus par un personnel de direction. A travers le descriptif de ces différents rôles professionnels tenus s'esquissera ainsi en creux une certaine figure du manager qu'est le chef d'établissement.

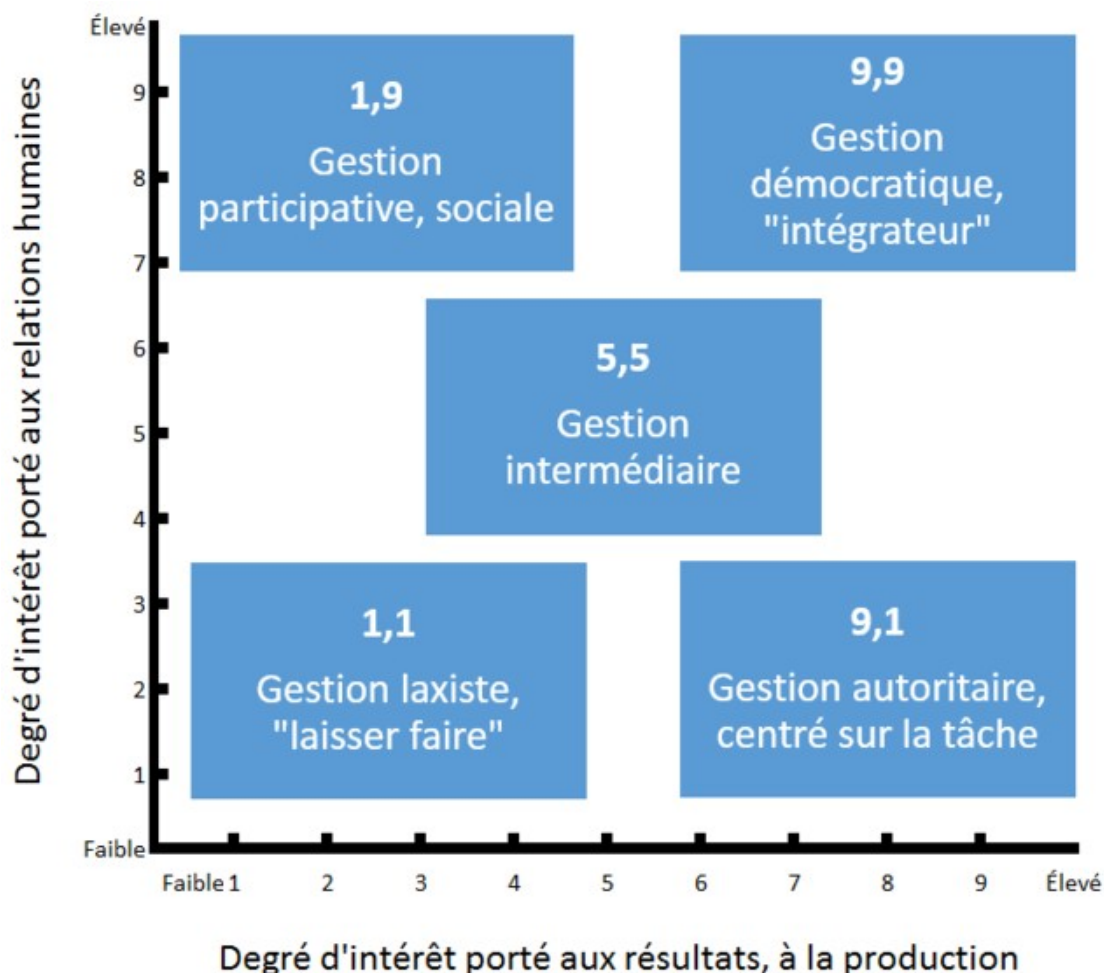
Pour beaucoup, le chef d'établissement est d'abord et avant tout un manager dont le rôle professionnel premier est l'accompagnement des équipes : « Un manager au sens où on a notre rôle pour accompagner les équipes, dans la dimension accompagnement, c'est-à-dire à partir des gens qu'on a avec nous, avec lesquels on travaille, c'est-à-dire comment on essaie de tirer le meilleur d'eux-mêmes pour faire en sorte que les élèves puissent réussir. » ; « J'estime que ce sont des fonctions d'accompagnement, d'être facilitateur. Moi, c'est la casquette que je veux mettre en avant. Vraiment. Être le facilitateur de toutes les tâches, qu'elles soient pédagogiques, éducatives, même administratives, parce que lorsque le prof se sent aidé, accompagné, je pense qu'il se sent confiant et que ça se ressent dans son enseignement et que les élèves le sentent aussi. Je pense que tout est intimement lié. »

Plébisciter l'accompagnement des équipes comme rôle professionnel premier du chef d'établissement dans le cadre de l'exercice de ses fonctions managériales revient prioritairement à s'attacher aux personnes qui composent l'organisation que représente l'EPL. Cela peut sembler anodin mais, si l'on se réfère à la grille managériale mise au point en 1964 par Robert R. Blake et Jane S. Mouton, cela peut se révéler éclairant afin d'esquisser les contours de cette figure de manager qu'est le chef d'établissement. Comme en témoigne la figure située ci-dessous, Blake et Mouton ont identifié deux facteurs fondamentaux de comportement managérial :

2 MINTZBERG, H. (1984). *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*. Editions Eyrolles.

- L'un, en abscisses, concerne la préoccupation pour le travail à accomplir et les résultats à atteindre ;
- L'autre, en ordonnées, s'attache aux personnes qui réalisent le travail en question.

Les cinq grands types de management selon Blake et Mouton



Afin de fournir un cadre lisible pour décrire les comportements managériaux des cadres, les deux variables, intérêt pour les résultats et souci accordé aux relations humaines, ont été placées sur une grille répertoriant neuf degrés de préoccupation pour chacune. Le niveau 1 indique un faible niveau de préoccupation contrairement au niveau 9 qui renvoie à un degré d'intérêt élevé. Les rectangles positionnés sur la grille représentent cinq modes de comportement managérial, soit autant de postures spécifiques identifiées au regard des préoccupations qui sont celles du cadre. Ainsi décrite, il nous est à présent possible d'analyser cette grille managériale mise au point par Blake et Mouton au regard des éléments extraits des entretiens concernant l'accompagnement des équipes par le chef d'établissement comme rôle professionnel premier.

Tout d'abord, la gestion autoritaire n'est pas un comportement managérial plébiscité par les chefs d'établissement. Cette gestion, qualifiée parfois d'autocratique, accorde, de la part du manager, une préoccupation maximale pour l'accomplissement efficace des tâches et l'atteinte des résultats. Un manager autoritaire dirige, prend l'essentiel des décisions et exige de ses collaborateurs qu'ils exécutent le travail demandé ; les collaborateurs ne participent dès lors pas ou très peu au processus décisionnel. Dans ce style de management, l'organisation n'est pensée qu'à travers l'efficacité des résultats et les personnels doivent s'y conformer. Cette gestion autoritaire est d'autant plus rejetée par les chefs d'établissement interrogés que ces derniers plaident tout au contraire pour un « management partagé ». Ce management partagé, dans lequel chefs d'établissement et enseignants travaillent de concert sur la construction de la décision et la manière d'y parvenir, n'est possible que si le degré d'intérêt porté par le chef d'établissement aux relations humaines est important.

La gestion laxiste, également qualifiée de style « laisser faire », n'est en outre guère plus plébiscitée par les chefs d'établissement interrogés. Ce comportement managérial, démontrant un souci minimal pour la production et les personnes, cherche, pour l'essentiel, à maintenir les choses en l'état en s'appuyant notamment sur les routines professionnelles en place. Un élément en particulier dans le discours des chefs d'établissement démontre bien que cette gestion laxiste est elle aussi rejetée par les personnels de direction interrogés. Les chefs d'établissement font une large place dans leur discours à la rhétorique du mouvement. Comme le souligne Anne Barrère, « cette ode au mouvement est très importante dans les représentations professionnelles des chefs d'établissement car elle structure leur identité professionnelle, le mouvement étant un élément de légitimation du pouvoir et de l'action.³ » Cette rhétorique du mouvement est d'autant plus importante du fait de la clause de mobilité qui impose aux chefs d'établissement une durée de neuf ans maximum sur un poste, rendant ainsi d'autant plus nécessaire la mise en action du personnel de direction.

Cette préoccupation importante des chefs d'établissement accordée aux relations humaines incite-t-elle dès lors à privilégier un comportement managérial social et participatif ? Ce mode de gestion se concentre davantage sur les relations humaines que sur l'intérêt porté à la production et aux résultats. Dans ce contexte, le manager cherche à obtenir un niveau de motivation élevé à travers l'instauration d'un bon climat social dans lequel le cadre accorde une grande attention aux besoins de ses collaborateurs et adopte des attitudes permettant de maintenir la confiance, l'empathie et la compréhension mutuelle. Indéniablement, ce comportement du cadre transparaît dans les entretiens lorsque sont abordées les grandes fonctions managériales du chef

3 BARRERE, A., (2013). *Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la République*. PUF.

d'établissement. Ainsi, dans le cadre de l'accompagnement des équipes, l'écoute des personnels est un élément clé du discours tenu par les chefs d'établissement : « D'abord, il y a une notion d'écoute. Ecoute des personnels, soit sur des entretiens individuels, soit sur des entretiens collectifs, c'est-à-dire qu'un chef d'établissement doit être en écoute active tout au long de sa journée. D'abord pour repérer les signaux faibles mais aussi pour percevoir des éléments qui peuvent être des éléments de rebond par rapport à un projet par exemple. » Cette notion d'écoute rejoint le rôle d'observateur actif selon la typologie développée par Henry Mintzberg dans son ouvrage définissant les dix rôles du cadre. En effet, l'observation, dont l'écoute fait incontestablement partie, indique que le chef d'établissement reçoit une variété d'informations provenant de sources diverses situées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'EPLE. Ces informations reçues permettent au chef d'établissement de mieux comprendre ce qui se passe au sein de son organisation et dans son environnement immédiat. Cette position remarquable du chef d'établissement dans le circuit des informations le place de ce fait à un point central et stratégique du système afin de prendre les décisions importantes concernant l'organisation qu'il dirige. Les personnels de direction ne sont donc pas uniquement soucieux de développer un mode de gestion participative dans le seul but de maintenir un bon climat social au sein de leur EPLE. Ils adoptent ce comportement managérial au service des décisions qu'ils prennent concernant l'organisation qu'ils dirigent. L'intérêt porté à la production et aux résultats est donc loin d'être faible.

Cet accompagnement des équipes, dont il a été jusqu'ici question et qui semble assez nettement définir le rôle professionnel premier du manager qu'est le chef d'établissement, se veut toujours au service de l'organisation, en l'occurrence l'EPLE dont a la charge le personnel de direction. Cet accompagnement, qui place le degré d'intérêt accordé par le chef d'établissement aux relations humaines à un haut niveau, sert le personnel de direction dans les décisions qu'il va prendre concernant son EPLE.

Ce management du chef d'établissement toujours contextualisé à l'échelle d'une structure locale impose aux personnels de direction de nouveaux rôles professionnels dont nous pouvons là encore trouver trace dans le discours tenu par les chefs d'établissement. Parmi ces nouveaux rôles figure notamment celui qui a trait au leadership de plus en plus affirmé et revendiqué par les chefs d'établissement eux-mêmes. Les personnels de direction interrogés rapprochent le leadership d'une vision à moyen voire long terme que le chef d'établissement se doit d'avoir à l'égard de son EPLE d'exercice : « La notion de leader, c'est [...] apporter une vision, une perspective. Le leader, il se projette, c'est-à-dire qu'il crée les conditions de la vision et de l'élément. Voilà où on en est et voilà où je veux aller. » L'exercice du leadership entraîne des relations interpersonnelles entre le leader et ceux qu'il dirige. D'une part, le chef d'établissement leader doit être en capacité de faire partager

auprès de ses équipes la vision qu'il a pour son EPLE. Pour ce faire, il doit à la fois convaincre et donner du sens auprès de ses équipes quant à la direction qu'il entend donner à son EPLE (*sensegiving*). D'autre part, afin de parvenir aux objectifs fixés, le chef d'établissement leader doit motiver et mobiliser ses personnels afin de permettre à chacun d'exprimer le meilleur de son potentiel. Se dessine ici un leadership transformationnel de la part du chef d'établissement dont le comportement doit convaincre ses personnels de transcender leurs intérêts propres au service de ceux de l'organisation, en l'occurrence l'EPLE. Ainsi, en définitive, le pilotage d'une organisation locale par les chefs d'établissement impose à ces derniers d'adopter un comportement managérial qui, par bien des aspects, les assimile à de véritables leaders. Si le terme en lui-même est loin d'être unanimement employé par l'ensemble des chefs d'établissement interrogés, du fait sans doute de la dimension physique et / ou charismatique qui se rattache à la notion, il transparaît néanmoins, à bien des égards, dans les représentations que les personnels de direction se font de leurs fonctions managériales ainsi que des rôles professionnels qu'ils doivent tenir.

Au regard de ces considérations, si nous nous référons de nouveau à la grille managériale élaborée par Blake et Mouton, le degré d'intérêt accordé par les chefs d'établissement à l'organisation que représente l'EPLE, à son pilotage, à ses résultats, au travail qui y est accompli, est donc réel. Est-ce à dire pour autant que le comportement managérial privilégié par les chefs d'établissement au sein de leur EPLE s'apparente à une gestion démocratique et à un style intégrateur ? Dans cette forme de management, le cadre s'investit tout aussi bien du côté de l'organisation et de ses résultats que du côté des relations humaines. Il optimise les ressources humaines ainsi que les compétences individuelles et collectives pour parvenir à l'atteinte des objectifs fixés et partagés. Le manager vise ici le moyen voire le long terme. La notion d'équipe revêt dans la gestion démocratique une grande importance, l'implication et la participation maximales de chacun étant recherchées. Le manager forme ses équipes à l'analyse des problèmes et promeut la mise en place d'une organisation apprenante. Ce comportement managérial se retrouve parfois dans le discours tenu par les chefs d'établissement, ces derniers cherchant à tendre vers cette forme de gestion. Mais le développement par les chefs d'établissement d'une gestion démocratique à l'échelle de leur EPLE s'apparente davantage à un idéal-type vers lequel les personnels de direction souhaitent tendre.

En définitive, les personnels de direction semblent plutôt se destiner à une gestion dite intermédiaire ou de compromis qui consiste à maintenir un certain équilibre entre les préoccupations accordées aux relations humaines et celles portées aux résultats et à la production. A travers ce comportement managérial, le cadre se veut le manager de la mesure et de l'équilibre, celui qui sait arbitrer entre les impératifs de résultats et le climat social. Cette position somme toute

ambivalente du chef d'établissement est soulignée par Mourad Attarça et Hervé Chomienne qui représentent le chef d'établissement « au centre d'un champ de tensions entre les impératifs bureaucratiques, relevant de la standardisation des procédés, professionnels, relevant de la standardisation des qualifications, et de performance, relevant de la standardisation des résultats.⁴ » Les chefs d'établissement sont donc amenés à devoir composer à la fois entre les préoccupations relatives aux résultats et celles accordées aux relations humaines ainsi qu'entre les impératifs bureaucratiques, de performance et professionnels qui cohabitent au sein d'un EPLE. Ce grand écart permanent impose donc aux personnels de direction de constamment moduler voire modérer leurs exigences et d'adapter leur style managérial en fonction des situations rencontrées.

4.3 Quelle autonomie pour exercer les fonctions managériales de chef d'établissement ?

Si les chefs d'établissement adhèrent pleinement à cette conception de leur métier qui les apparente dorénavant à de véritables managers, estiment-ils disposer des leviers suffisants pour assumer les fonctions managériales qui sont désormais les leurs ? Bénéficient-ils à leurs yeux d'une autonomie suffisante pour exercer au quotidien les fonctions managériales qui leurs sont dévolues ?

Disons-le d'emblée, en matière d'autonomie, les réponses diffèrent assez largement selon les chefs d'établissement interrogés. Trois groupes se distinguent :

- Pour certains, l'autonomie est suffisante, le chef d'établissement disposant de marges de manœuvre lui permettant d'agir à l'échelle de son établissement d'exercice : « Si c'est pour agir sur la réussite des élèves, ce qui existe actuellement me satisfait largement. [...]. On peut oublier parfois tous les leviers dont on dispose pour agir. Parce qu'on en a. On en a ! » ;
- Pour d'autres en revanche, l'autonomie est jugée faible voire nulle : « On a peu d'autonomie. On a une illusion d'autonomie mais on l'a peu. » ;
- Enfin, nous pouvons répertorier un troisième et dernier groupe qui juge « partielle » l'autonomie dont disposent les chefs d'établissement. Ce constat est à mettre en relation avec deux éléments. D'une part, pour les chefs d'établissement composant ce groupe, l'autonomie est jugée partielle car elle est variable selon l'EPLE d'exercice. Ainsi, l'autonomie est fréquemment jugée plus forte en lycée qu'en collège. D'autre part, ce constat d'une autonomie partielle est mis en parallèle du cadre réglementaire très contraint qui limite en grande partie l'autonomie des chefs d'établissement.

4 ATTARCA, M., CHOMIENNE, H. (2013). Les chefs d'établissement publics scolaires français face aux enjeux de la nouvelle gestion du système éducatif. @GRH, 9.

Toutefois, afin de mieux comprendre cette répartition en trois groupes distincts, il convient de s'intéresser à ce que les chefs d'établissement interrogés placent derrière cette notion d'autonomie.

Tout d'abord, la question posée aux personnels de direction interrogés laissait suggérer une autonomie du chef d'établissement. Or, il convient bien plutôt de parler de l'autonomie de l'EPLE, autonomie qui permet aux chefs d'établissement d'agir avec davantage de marges de manœuvre. Il s'agit bien d'abord et avant tout de l'autonomie de l'EPLE, conséquence des lois de décentralisation de 1982 et de la création des EPLE en 1983. Cette décentralisation progressive des décisions permet aux établissements scolaires du second degré d'être désormais dotés d'une autonomie de fonctionnement et de définir ainsi une politique répondant aux besoins spécifiques du public scolaire accueilli.

Par ailleurs, il est intéressant de se pencher plus précisément sur la définition que les chefs d'établissement interrogés donnent à la notion d'autonomie. A la lecture des entretiens, ce qu'il convient de constater, c'est que cette autonomie est jugée insuffisante dès lors qu'elle est appréhendée sous l'angle des seuls moyens (humains, financiers, matériels, etc.) : « Moi, [l'autonomie], je ne la vis pas comme elle est décrite et donnée par nos ministres. Certes, on a peut-être une autonomie mais on ne nous donne pas les moyens de la faire vivre cette autonomie. C'est bien d'avoir une belle voiture mais si on n'a pas d'essence. Donc moi, j'ai une autonomie qui est complètement contingentée par ma DGH [Dotation globale horaire], contingentée par mon nombre d'élèves. J'ai une fausse autonomie. Moi, je le vis comme tel. » En revanche, lorsque l'autonomie est envisagée selon une acception plus large, englobant notamment le pilotage pédagogique et éducatif de l'EPLE, les marges de manœuvre conférées aux chefs d'établissement sont alors jugées plus grandes : « Certes, il y a des moyens qui sont mesurés, voilà, mais en tout cas, dans le style et dans la trajectoire qu'on veut donner à un établissement, je n'ai jamais été contraint dans ce que je voulais faire. [...]. Pour moi, l'autonomie, c'est plus une autonomie intellectuelle. Parfois, il y a des limites, des limites qui sont imposées par rapport à une enveloppe de moyens qu'on a ou des limites de personnels qui s'opposent à ce qu'on aimerait. Mais après, on rejoint une démarche intellectuelle, une démarche personnelle de management. » Outre le pilotage, plusieurs chefs d'établissement interrogés soulignent également les marges de manœuvre nombreuses dont ils disposent en termes de partenariats extérieurs. Ce dernier aspect souligne bien l'une des idées développées par Yves Dutercq⁵, à savoir que ces liens de partenariat ont proliféré avec la décentralisation. La question du traitement des problèmes sociaux a en effet multiplié les relations entre EPLE, associations, autres services de l'action publique (police, justice, santé) et collectivités

5 DUTERCQ, Y. (2015). Les modèles contemporains de légitimité des chefs d'établissement français. *Recherche & Formation*, 78.

locales au point de faire des établissements des lieux de coordination des actions de prévention et de sécurité.

4.4 Recrutement et formation des personnels de direction : vers une « managérialisation » du métier de chef d'établissement ?

Dans le contexte d'une responsabilisation accrue des personnels de direction, quelle place les sciences du management et de gestion occupent-elles dans le recrutement ainsi que dans la formation initiale et continue des chefs d'établissement ? Cette place est-elle, en outre, jugée suffisante par les acteurs du système éducatif interrogés, au premier rang desquels les personnels de direction ?

Concernant tout d'abord le concours de recrutement des personnels de direction, au regard des observations émises par les différents acteurs du système éducatif interrogés quant à la place occupée par les considérations managériales dans le dit concours, deux éléments semblent déterminants. D'une part, à travers ce concours, il s'agirait non pas tant de mesurer les capacités managériales du futur chef d'établissement mais bien plutôt de permettre au candidat d'opérer une mue entre son ancienne fonction et celle à laquelle il se destine. D'autre part, au regard des mises en situation fréquentes dans lesquelles les candidats sont placées, à l'écrit comme à l'oral, l'évaluation de l'adaptabilité du futur chef d'établissement semble déterminante.

Concernant ensuite la formation initiale dispensée aux chefs d'établissement entrant dans la profession, incontestablement, aux dires des acteurs interrogés, cette formation a bien pris la mesure de l'évolution du rôle des personnels de direction. Au sein de cette formation, le poids de la dimension managériale du chef d'établissement y est désormais important. Toutefois, comme plusieurs acteurs interrogés le font remarquer, cette formation initiale s'adresse à des personnels de direction occupant une fonction d'adjoint. Aussi, cette formation, certes très largement emprunte des sciences du management et de gestion depuis une dizaine d'années, peut-elle être à l'origine, pour ces personnels de direction adjoints qui la suivent, d'un décalage entre le contenu qui y est proposé et la réalité du terrain : « La difficulté à laquelle on est confronté, c'est qu'on forme des chefs d'établissement alors qu'ils ont des fonctions d'adjoints. » En dépit du corps unique auquel chefs d'établissement et adjoints appartiennent tous deux depuis le décret du 11 décembre 2001, ces remarques nous invitent à nous pencher sur les différences managériales pouvant exister entre un chef d'établissement et un adjoint. Pour à nouveau reprendre la terminologie de Mintzberg, les rôles professionnels tenus par le chef d'établissement et l'adjoint ne sont sensiblement pas les mêmes. Les rôles décisionnels, entendus ici au sens de décisions importantes engageant l'organisation, sont l'apanage du chef d'établissement. Ces rôles décisionnels davantage investis par le chef

d'établissement ont pour corollaire la responsabilité qui incombe au seul chef d'établissement. Outre les rôles décisionnels, deux autres rôles professionnels semblent être davantage l'apanage du chef d'établissement et non de l'adjoint. Il s'agit des rôles de symbole et de porte-parole de l'organisation. L'autorité formelle dont est investi le chef d'établissement non seulement lui confère une position statutaire mais le place aussi en interlocuteur privilégié vis-à-vis des partenaires extérieurs à l'EPLE. Ainsi, à travers son rôle de symbole, le chef d'établissement a le devoir de représenter son organisation dans toutes les occasions formelles. Quant à travers son rôle de porte-parole, il communique et transmet des informations vers l'extérieur, vers l'environnement de son organisation, environnement incluant les relations entre l'EPLE et les autorités hiérarchiques ainsi que la collectivité de rattachement.

Concernant enfin la formation continue proposée aux chefs d'établissement, du point de vue des différents acteurs du système éducatif interrogés, son offre est perçue comme variée et plus ou moins adaptée aux besoins qui sont ceux des personnels de direction. Toutefois, bien que cette formation continue semble s'adapter aux évolutions du métier de chef d'établissement, elle est, pour l'heure, peu investie, faute de temps, par les personnels de direction, ces derniers l'exprimant d'ailleurs très clairement. A l'heure de la rédaction de ce mémoire de recherche, la formation continue connaissait une importante restructuration à travers le déploiement en cours d'écoles académiques de la formation continue (EAFC).

5. Bibliographie

Ouvrages :

- BARRERE Anne, *Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la République*, Paris, PUF, 2013.
- MINTZBERG Henry, *Le manager au quotidien. Les 10 rôles du cadre*, Paris, Editions Eyrolles, 1984.

Articles :

- ATTARÇA Mourad, CHOMIENNE Hervé, Les chefs d'établissement publics scolaires français face aux enjeux de la nouvelle gestion du système éducatif, *@GRH*, n°9, 2013.
- BARRERE Anne, Un management bien tempéré : l'expérience des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire français, *Education et sociétés*, n°32, 2013.

- BARRERE Anne, BOLLORE Pascal, BOUVIER Alain, MATRINGE Ghislaine et TOULEMONDE Bernard, Des identités professionnelles en construction, *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, n°60, 2012.
- BARTOLI Anne, CHOMIENNE Hervé, Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?, *Informations sociales*, n°167, 2011.
- BEZES Philippe, Le modèle de « l'Etat-stratège » : genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française, *Sociologie du travail*, vol.47- n°4, octobre – décembre 2005.
- DUTERCQ Yves, Les modèles contemporains de légitimité des chefs d'établissement français, *Recherche & Formation*, n°78, 2015.
- TROSA Sylvie, La LOLF, les RGPP et l'évaluation des politiques publiques : bilan et perspectives, *Revue française de finances publiques*, n°121, 2013.

Autres sources :

- Protocole d'accord relatif aux personnels de direction, Annexe 1 (« Référentiel des personnels de direction »), Bulletin officiel spécial n°1 du 3 janvier 2002.
- Rapport du jury du concours de recrutement des personnels de direction, session 2021.