

# **Penser l'espace pour (re)penser l'organisation : pour une approche spatiale du management des établissements d'enseignement du 2<sup>nd</sup> degré**

## ***L'auteur***

Laurent Pointud est personnel de direction depuis 2014. Diplômé du M@dos en 2022, il est actuellement principal du collège de Moëlan-sur-Mer (Finistère – Académie de Rennes) et doctorant au sein du laboratoire CIREL de l'université de Lille sous la direction de Sylvie et Jean-François Condette. Article récent : Espaces scolaires et médiation des savoirs dans les établissements publics d'enseignement du second degré : repères, enjeux et pistes de réflexion. *Spirale*, (1), 103-116.

## ***La problématique et ses enjeux***

Il s'agit de s'interroger sur la façon dont les chefs d'établissement en France appréhendent les espaces scolaires. Il ne s'agit pas ici de rendre compte de la gestion, au sens premier du terme, des salles de classe et des espaces communs, même si c'est en l'occurrence une part non négligeable de l'activité des personnels de direction, mais de déterminer comment les chefs d'établissement se saisissent de cette question de l'espace pour l'intégrer dans leur réflexion stratégique et leurs actions de pilotage.

## ***Le terrain et la méthodologie de recherche***

Pour recueillir les données, la méthodologie utilisée a consisté en une série d'entretiens semi-directifs auprès des chefs d'établissement de l'académie d'exercice de l'auteur de l'étude. Ont été interrogés prioritairement les chefs d'établissement à la tête d'EPLÉ ayant été nouvellement créés ou rénovés. L'objectif était de cerner le contexte, les motivations, les conditions de prise en compte des espaces scolaires, les travaux entrepris, leurs impacts sur la vie des usagers et surtout la place du chef d'établissement à chacune des étapes du projet. L'une des principales difficultés à laquelle nous nous sommes confrontés dans cette étude n'était pas de nature spatiale mais temporelle : le calendrier des travaux de construction d'un nouvel établissement ou de rénovation d'un EPLÉ ne coïncide que rarement avec la durée du maintien en poste d'un personnel de direction.

## ***Le résumé des apports de la recherche***

Les données analysées ont permis de préciser que le rapport qui lie le chef d'établissement aux espaces scolaires s'inscrit en premier lieu dans l'expérience que chacun noue avec son lieu d'exercice, qui peut parfois se confondre avec son lieu d'habitation, mais aussi dans la manière dont chacun appréhende son rôle au sein de l'organisation. Ce rôle est d'autant plus délicat à

cerner qu'il évolue du fait de la diversité des charges qui incombent aujourd'hui aux chefs d'établissement mais aussi de la complexité des environnements dans lesquels ils travaillent. Cette complexité n'épargne ni le bâti scolaire ni la gestion qui lui est attachée. Une des erreurs regrettables serait de prendre cet environnement pour ce qu'il est, sans chercher à questionner les logiques faussement apparentes, sans interroger l'intentionnalité à l'origine du projet. La « forme informe » (Ségaud, 2010), elle est signifiante et résulte de la prise en compte d'un environnement, d'un territoire, d'une culture, d'une époque et des attentes exprimées par les acteurs associés au projet. Quel message nous délivrent ces bâtiments scolaires quand on les observe de l'extérieur, quand on arpente leurs couloirs ou leur(s) cour(s) ? Que disent-ils de nous, de notre relation à notre époque et au monde à venir ?

La question du rapport entre lieu d'éducation et projet sociétal n'est pas nouvelle. Elle a connu des développements différents selon les époques, les priorités et les impératifs. Le lycée napoléonien se voulait être la vitrine d'une ambition, celle visant à former les élites, les établissements des Trente Glorieuses répondaient à une urgence démographique et scolaire, ceux créés et gérés par les collectivités territoriales depuis les années 1980 s'inscrivent dans un contexte socioéconomique particulier marqué à la fois par la naissance de l'EPL et une influence croissante des thèses néolibérales, notamment dans le domaine des politiques éducatives en France et dans la plupart des pays de l'OCDE.

Ce contexte connu, il n'est pas totalement absurde de penser que nous entrons dans une nouvelle période depuis l'apparition de la COVID-19. En mettant en lumière l'inadaptation de la plupart des bâtiments, la pandémie a non seulement souligné les limites du bâti scolaire français mais aussi l'urgence de repenser le cadre éducatif. Cette urgence fait par ailleurs écho à un autre impératif incontournable : celui de la transition écologique.

Confort des élèves et des enseignants, modularité des configurations en lien avec des usages plus coopératifs ou collaboratifs, prise en compte de la durabilité des équipements et des locaux et de la sensibilité de chacun à la lumière, au bruit, à la couleur... Les pistes pour penser l'établissement idéal sont nombreuses. Chaque membre de la communauté éducative en a sa propre image, largement influencée par le rapport personnel et intime que chacun d'entre nous entretient avec son cadre de formation et de travail actuel ou passé. Au-delà des souhaits individuels qui peuvent parfois entrer en contradiction avec l'intérêt collectif, des pratiques pédagogiques qui président à certains aménagements, il convient tout d'abord de s'inspirer des travaux de plus en plus nombreux en matière d'espaces scolaires, des expériences menées en France comme à l'étranger, pour faire les bons choix. Ces derniers semblent de deux ordres : structurel et pédagogique.

Les choix structurels font appel au courage politique au sens où ils impliquent des arbitrages de la part des collectivités territoriales et de l'État qui n'ont jamais été consentis. Au même titre que certaines normes en matière environnementale, ils devraient s'imposer comme des principes de base pour toute nouvelle construction. Le premier de ces principes est celui de la surface nécessaire par élève. Réviser la question de la densité scolaire semble une nécessité impérieuse, lourde de conséquences économiques forcément car il conviendrait de limiter le nombre d'élèves par classe, de réviser la taille des salles de classe et/ou celle des futurs bâtiments scolaires. Cette question de la densité ne concerne pas que les espaces d'apprentissage mais l'ensemble de l'établissement : les couloirs, la cour de récréation, la cantine ou le self... Cette exigence de surface dédiée par élève a un coût économique certain qui freine aujourd'hui bon nombre d'initiatives. Et l'absurde est parfois au rendez-vous puisque l'on inaugure aujourd'hui des collèges censés accueillir 600 élèves alors que l'on sait pertinemment que cette capacité d'accueil sera dépassée dans les deux ans qui suivront l'inauguration, faute d'avoir voulu financer des projets plus ambitieux dès le départ.

Deuxième principe de base à généraliser, celui en lien avec les besoins sensoriels et physiologiques des élèves. Les apports de lumière, les niveaux satisfaisants et largement

documentés de confort acoustique, de température, d'hygrométrie, de qualité d'air devraient être respectés. Dans le même ordre d'idées, la question des sanitaires devrait, notamment dans les collèges, devenir prioritaire en veillant à une répartition de ces espaces dans l'ensemble des bâtiments et en accordant une attention toute particulière à l'intimité des usagers.

Troisième principe de base : (re)penser la relation intérieur/extérieur. En tenant compte bien évidemment des conditions climatiques de chaque territoire, il faut prévoir des espaces extérieurs susceptibles d'accueillir des activités, autres que les cours d'EPS, ou au moins intégrer une certaine perméabilité entre l'intérieur et l'extérieur au sein de chaque EPLE. Rien de totalement novateur. Des exemples d'écoles ouvertes existent aux Etats-Unis, en Allemagne ou dans le nord de l'Europe dont on peut s'inspirer. On renoue aussi d'une certaine façon avec l'esprit de certains projets développés en France, comme celui de l'école de plein air de Suresnes inaugurée en 1935, même si la priorité était, dans le cas présent, hygiéniste puisque l'école était destinée aux enfants malades.

Dernier principe à retenir : prévoir des équipements numériques mobiles de façon à ce que la technologie vienne, au même titre que la pédagogie et l'espace, soutenir pleinement la dynamique d'apprentissage. A nos yeux, ces quatre principes mériteraient d'être élevés au rang de normes et intégrés à tout projet de construction voire d'aménagement d'établissement scolaire par la collectivité territoriale et l'architecte. Nous n'avons pas mentionné directement la dimension développement durable car elle est omniprésente dans la plupart des projets.

Interroger le cadre existant ou à venir pose aussi bien nécessairement les questions des choix pédagogiques et de la forme scolaire souhaitée. Trop peu de chefs d'établissement rencontrés semblent enclins à favoriser un questionnement des pratiques et à faire émerger une réflexion sur les modes d'appropriation des espaces. Les raisons qui les amènent à ne pas se saisir de ce levier traduisent parfois une connaissance incomplète des enjeux liés aux questions d'espaces scolaires ou un délaissement de cette problématique au profit d'autres jugées plus urgentes ou prioritaires notamment par leurs autorités de tutelle. Pourtant, transformer son cadre de formation et de vie pour en faire un environnement capacitant semble essentiel notamment pour permettre aux élèves de « pouvoir agir » et leur attribuer un véritable « pouvoir d'agir » (Fernagu-Oudet, 2012). En effet, il ne s'agit pas de donner uniquement des ressources. Il faut aussi que cet environnement mette les élèves en capacité de réaliser et de se réaliser afin d'élargir leurs possibilités d'action, de développer leurs compétences et de gagner en autonomie.

En fait, beaucoup de bâtiments scolaires récemment construits donnent le sentiment de répondre à une sorte de « contextualisme » pragmatique. La fonctionnalité des lieux saute aux yeux. Elle semble prioritaire et en phase avec une volonté évidente de rendre les espaces plus adaptés aux usagers en veillant de façon très nette à améliorer leur expérience, leur confort quotidien. Fonctionnalité et confort sont des objectifs certes mais quelles valeurs peut-on leur associer ? Quelles valeurs portent ces nouveaux collèges ou lycées qui voient le jour dans nos villes et campagnes ? Et si valeurs, il y a, sont-elles celles de la collectivité territoriale, de l'architecte ou de la communauté éducative ? Traduisent-elles une vision commune, un projet partagé ? Difficile à dire. Les valeurs républicaines, gravées au fronton des établissements, sont bien sûr au centre du projet éducatif français. Mais une fois que l'on a écrit cela, comment le traduire spatialement et le faire vivre dans les établissements ? Les valeurs républicaines sont-elles les seules valeurs qu'une communauté souhaite incarner ?

## ***Quelques références bibliographiques***

Attarça, M., & Chomienne, H. (2012). « Les chefs d'établissement : de nouveaux managers au sein d'organisations en mutation ». *Management Avenir*, (5), 215-232.

Barrère, A. (2006). *Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la République*. Presses Universitaires de France, Paris.

Condette, S. (2015). « *Le chef d'établissement aujourd'hui. Entre responsabilités accrues et autonomie relative* ». Dans Condette, J. F. (2015). *Les chefs d'établissement. Diriger une institution scolaire ou universitaire, XVIIème- XXème siècle*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.

Derouet-Besson, M.-C. (1998). *Les murs de l'école : éléments de réflexion sur l'espace scolaire*. Editions Métailié.

Fernagu-Oudet S. (2012). « Concevoir des environnements de travail capacitants : l'exemple d'un réseau réciproque d'échanges des savoirs ». *Formation-Emploi*, n° 119, juillet-septembre.

Hébert, T. et Dugas, É. (2017). « Quels espaces scolaires pour le bien-être relationnel ? Enquête sur le ressenti des collégiens français ». *Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE*, (43).

Jacob, C. (2007). *Lieux de savoir 1. Espaces et communautés*. Albin Michel.

Jeannin, L. (2019). « L'impact des espaces sur l'apprentissage et sur la qualité au travail des enseignants ». Dans V. Faillet (dir.). *Remodeler sa salle de classe et sa pédagogie : Des idées pour faire évoluer la forme scolaire*. Canopé-CNDP.

Lefebvre, H. (1974). *La production de l'espace*. Paris : Anthropos.

Mazalto, M. et Paltrinieri, L. (dir.). (2013). « Les espaces scolaires. » *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, (64).

Mialaret, G. (1991). « C 2 / Conditions d'existence de l'élève. L'espace scolaire », *Pédagogie générale*. Paris: Presses Universitaires de France.

Segaud, M. (2010). *Anthropologie de l'espace : habiter, fonder, distribuer, transformer*. Armand Colin.