



CHEF D'ÉTABLISSEMENT

# Un nouveau tempo

À l'ère de l'immédiateté et des échanges dématérialisés, quand la crise des institutions se conjugue avec celle du système éducatif, les chefs d'établissement doivent inventer de nouvelles harmoniques pour mettre leurs équipes en mouvement. Ils y parviennent par une savante combinaison des dimensions stratégiques, administratives, pédagogiques et relationnelles de leur fonction. Avec un objectif : que chaque partition se mette au service d'une cohérence d'ensemble.

# CHEF D'ÉTABLISSEMENT

## Un nouveau tempo



Photos : D. R.

VIRGINIE LERAY

**D**e conseils pédagogiques en réunions de chantier, de budgets prévisionnels en projets éducatifs, d'entretiens d'embauche en rencontres de parents, de commissions de discipline en organisations de portes ouvertes, les tâches du chef d'établissement, fonction qui se décline différemment selon qu'elle s'exerce dans une petite structure en milieu rural ou dans un ensemble scolaire de centre-ville, se diversifient à l'extrême. Or, cette polyvalence s'accompagne d'une exigence accrue de professionnalisme. « *Commissions d'appel, normes de sécurité, code du travail... Pour éviter les litiges, il faut des compétences aussi variées que pointues et un formalisme rigoureux, qui tranche avec la gestion à la bonne franquette d'autrefois* », reconnaît Dieudonné Davion, directeur diocésain de Cambrai, quelque peu effaré de constater à quel point les journées des chefs d'établissement filent à toute vitesse. La complexification de ce métier suit celle d'une société d'interdépendances. Dans cette course au temps, il évoque même un devoir de résistance pour lutter contre l'inflation administrative émanant du rectorat, tout comme Louis-Marie Fillon, président du Snceel<sup>1</sup> : « *Il faut invoquer la loi Debré, qui garantit notre autonomie. Cela nous évite d'être restreint au rôle d'un simple chef de service appliquant des directives alors que nous devons au contraire*

*consacrer notre énergie à déployer une vision prospective à partir des contextes particuliers de nos établissements.* »

### Capitaine d'un équipage élargi

Dans ce monde en mutation accélérée, le sens de la relation fixe malgré tout un cap invariable : le chef d'établissement reste d'abord cet animateur chargé de mettre en projet. Parce qu'il n'est pas doué d'ubiquité et qu'il entend éviter les écueils de l'éparpillement et du surmenage, il devient même capitaine d'un équipage élargi. « *La gouvernance est aujourd'hui un exercice partagé. Cela participe d'ailleurs à construire la légitimité du chef d'établissement, qui ne fait plus autorité a priori mais doit convaincre, rallier au projet. Il faut déléguer sans redouter de ne plus*

**« Il faut déléguer sans redouter de ne plus tout contrôler. »**

*tout contrôler. Et, si cela représente un coût, c'est aussi du temps de gagné pour siéger dans les instances de décision, monter des projets à l'international, dynamiser le*

*rayonnement de l'établissement et donc son recrutement* », témoigne Vivien Joby, très à l'aise avec la nouvelle dimension managériale du métier... qu'il préfère au paternalisme d'hier.

Le pilotage par la pédagogie et la formation reste le levier de prédilection de Françoise de Serra-Sarfati, à la tête de l'école primaire Albert-de-Mun de Nogent-sur-Marne. Elle détaille : « *Mise en place de dispositifs pour l'accueil de tous les élèves, recherche*

*de formations stimulantes pour nourrir les enseignants, conseils de classe trimestriels, politique de la porte ouverte pour rassurer face à la juxtaposition des réformes et accompagner leur mise en œuvre, concertation et implication maximale pour l'élaboration des projets d'établissement...* » Pourtant, malgré sa fibre éducative, elle reconnaît, avec une pointe de regret, que ses compétences de communicante, son premier métier, lui servent davantage : « *Médiations et arbitrages entre enseignants ou avec les parents occupent 60 % de mon temps contre 20 % d'animation pédagogique pure.* »

### Casse-têtes pour équilibriste

Dans ce nouveau contexte, les chefs d'établissement, dont les effectifs se féminisent et rajeunissent, s'identifient de plus en plus à des chefs d'entreprise. Décomplexés, ils comprennent qu'ils gagnent à élaborer leurs recettes traditionnelles – écoute bienveillante, exemplarité, empathie – avec des techniques de management. D'autant que ces dernières ont évolué vers une meilleure prise en compte du bien être des personnes. Cette expertise les aide à assumer la gestion des ressources humaines, dont la charge est croissante.

Côté enseignant, la crise des vocations, conjuguée à une formation initiale qui se cherche encore, complique un recrutement qui devrait s'effectuer de plus en plus selon une logique de poste à profil. S'ajou-

Face à l'évolution de sa fonction, Vivien Joby, chef d'établissement à l'Institution Saint-Malo La Providence, assume des tâches très variées.



tent à ce casse-tête ceux de l'embauche et de la gestion de carrière des personnels de droit privé, qui imposent de raisonner en termes de fiches de poste et d'implication professionnelle. Avec la difficulté de libérer des marges de manœuvre salariales et d'endosser la responsabilité d'éventuels licenciements.

S'il reste dépositaire des clefs de sa structure, solitaire pour décider, répondre de ses choix et rendre compte de ses résultats, le chef d'établissement n'exerce plus de pouvoir pyramidal. Il consulte, associe, compose comme toujours avec la tutelle qui le supervise et l'Ogec qui gère les comptes de l'établissement, mais aussi avec l'ensemble de la communauté éducative. En tension, il joue les équilibristes, entre distance nécessaire à l'analyse prospective et proximité indispensable à l'attention aux personnes.

« Déléguer, c'est aussi mettre en responsabilité, repérer les talents et faire éclore les vocations chez ceux que l'on sent suffisamment solides pour endosser le rôle. Dans mon établissement, l'accompagnement des nouveaux directeurs adjoints dépasse le champ professionnel pour les rejoindre dans leur chemin de foi », témoigne Yves Ruellan, président du Synadic, 38 ans de direction au compteur. Pour que le

métier, dans les grands ensembles comme les petites structures, reste cette aventure humaine basée sur une relation « *qui se travaille, s'approfon-*

*dit sans cesse mais qui jamais ne se délègue ni ne s'apprend* ».

1. Organisation professionnelle de chefs d'établissement de l'enseignement libre.

## Le Statut, occasion de débats

Le nouveau Statut de l'enseignement catholique accorde une place renforcée au chef d'établissement et à ses prérogatives tout en les inscrivant dans le réseau de l'enseignement catholique. Sa rédaction a été l'occasion de débats nourris autour de l'autonomie des établissements, qu'il convient de réguler sans les étouffer. Tout serait affaire de dosage, explique Claude Berruer, secrétaire général adjoint de l'enseignement catholique : « *La tutelle oriente mais accompagne. La solidarité au sein du réseau contraint à respecter l'autre tout en offrant une protection.* »

Le fait que le Statut soumette le choix du chef d'établissement à la validation de l'évêque a pu susciter quelques interrogations. « *Source de sens, l'appartenance à l'Église constitue bien sûr une référence primordiale, mais ne doit pas devenir cadrage* », s'inquiète Louis-Marie Fillon, du Snceel. Le frère Alain Ory, secrétaire général de l'Urcec, détaille : « *Que l'évêque puisse juger une candidature adéquate sur le plan de la pastorale est recevable. Il serait cependant important de tenir compte de certains cas de divorces provoqués par un surinvestissement professionnel, ce qui n'est pas sans poser des cas de conscience aux responsables. Quant aux compétences professionnelles, il conviendra de tenir compte de l'avis souvent éclairé des tutelles.* » Pour Yves Ruellan, président du Synadic, « *la possibilité, non écartée par le Statut, que l'évêque missionne les adjoints en pastorale ou impose le choix des prêtres référents peut mettre à mal la légitimité du chef d'établissement. Quant aux nominations, il semble qu'au nom du principe de subsidiarité, les évêques pourraient aller jusqu'au bout de la confiance qu'ils octroient à la tutelle* ». Plutôt que d'introduire un clivage entre compétence professionnelle et dimension pastorale, Claude Berruer préfère interpréter le Statut comme « *une invitation à une réflexion commune sur des critères de choix qui fassent l'unanimité* ». VL

# « Le chef d'établissement est un manager »

## Quelle est votre vision du métier de chef d'établissement ?

**Marc Baudoin :** Le chef d'établissement est un manager, au même titre que les cadres en entreprise. Sa fonction consiste à piloter du changement en permanence. Ce sera l'arrivée de la génération Y<sup>1</sup> dans les établissements – tant élèves qu'enseignants – et les nouvelles postures qui en résultent ; la mise en œuvre des nombreuses réformes qui touchent tous les niveaux ; ou encore une fusion d'établissements qui demande, entre autres, un gros travail de préparation des équipes.

## Quelles compétences sont essentielles pour l'exercer ?

**M.B. :** En premier lieu, être capable devant une situation complexe – les changements touchant à l'aménagement du temps, par exemple – d'analyser les interactions entre tous les acteurs en recourant à l'approche systémique. Il faudra, dans ce cas, analyser les forces et les faiblesses du nouveau dispositif, l'envisager dans sa globalité avant de se pencher sur les détails de sa mise en œuvre.

## Cela peut-il s'apprendre ?

**M.B. :** Pour les chefs d'établissement en poste, je crois beaucoup à l'appropriation de ce type de démarche en situation avec un accompagnement. La formation initiale permet toutefois de prendre un temps d'avance. Lors de l'animation d'un séminaire en région, un responsable qui avait suivi la formation de l'École des cadres missionnés (ECM) a expliqué que cela l'avait beaucoup aidé lors de sa prise de fonction. Les futurs chefs d'établissement travaillent sur des études de cas qui les rejoignent dans leur réalité et qui permettent l'utilisation de méthodes nécessaires à tout pilote d'équipe. Une remarque néanmoins : si

*Pour le consultant Marc Baudoin, le traitement des situations complexes est au cœur du métier de chef d'établissement. Développer l'analyse de pratiques entre pairs et le coaching sont des leviers efficaces pour l'aider dans sa mission.*

PROPOS RECUEILLIS PAR

SYLVIE HORGUELIN



*Pour Marc Baudoin, « la formation peut aider à acquérir des outils et méthodes qui sécurisent ».*

le chef d'établissement doit traiter des situations complexes, son expertise est dans son cas essentiellement orientée vers le développement de l'humain.

## Quelles autres compétences vous semblent incontournables ?

**M.B. :** Les compétences relationnelles : un chef d'établissement doit conduire des entretiens, animer des réunions, des AG... Dans un temps court, il doit être clair, pédagogue, convaincant, savoir écouter. Tout cela se travaille en forma-

tion. Mais on devrait ensuite encourager l'analyse de pratiques entre pairs et le coaching. Si vous venez d'animer une AG houleuse, un débriefing avec quelqu'un d'extérieur pourra vous apporter une grande aide et développer vos capacités d'analyse réflexive.

## Comment aider un chef d'établissement en souffrance ?

**M.B. :** Il faut lui offrir un lieu d'écoute afin de lui permettre d'analyser la situation. Mais les responsables en difficulté demandent rarement de l'aide. L'incitation peut alors venir de la direction diocésaine. Cela pose la question du soutien apporté par l'institution à ses cadres. La plupart des chefs d'établissement se sentent bien seuls. Dans certains diocèses, il existe un accompagnement pour les enseignants en difficulté, pas pour les cadres.

## Quel est l'écueil principal à éviter dans ce métier ?

**M.B. :** Vouloir tout maîtriser, une tendance qui masque le plus souvent un manque de confiance en soi. Il faut savoir construire des délégations et en faire un outil de pilotage, savoir communiquer de manière efficace et juste. La formation peut aider à acquérir des outils et méthodes qui sécurisent. Mais au-delà, il s'agit d'être le plus clair possible sur sa posture et dans ses visées comme pilote de la communauté éducative. C'est la rencontre et l'échange qui le permettent. En tant que formateur, je pars du principe que tout peut s'apprendre. Une personne aura plus ou moins de facilités, mais tout le monde peut progresser.

<sup>1</sup>. Des personnes nées entre 1980 et 2000. L'origine de ce nom vient du Y que trace le fil de leur baladeur sur leur torse.

**Z** Marc Baudoin intervient dans la formation des chefs d'établissement à l'École des cadres missionnés (ECM). E-mail : [marc.baudoin@ressources-plurielles.fr](mailto:marc.baudoin@ressources-plurielles.fr) - Site : [www.ressources-plurielles.fr](http://www.ressources-plurielles.fr)

# « Répartir les tâches et les responsabilités »

*Pour Monica Gather Thurler, le chef d'établissement doit se doter d'outils de régulation pour accompagner le changement et optimiser les compétences professionnelles des enseignants.*

## Quelles sont les principales mutations qui affectent le métier de chef d'établissement ?

*Monica Gather Thurler :* On assiste, dans un contexte général de désagrégation socio-économique, à une crise des valeurs, ainsi qu'à une remise en question des responsabilités éducatives, qui complexifient les relations tant avec les élèves qu'avec les familles. Par ailleurs, le chef d'établissement doit faire face à la mise en œuvre des nouveaux programmes scolaires orientés vers les compétences. Autre transformation de taille : celle du modèle de gouvernance. Les chefs d'établissement sont soumis à une double injonction : d'une part, il doivent s'inscrire dans les exigences d'une évaluation externe et d'un pilotage par les données et indicateurs d'efficacité ; de l'autre, le renforcement de l'autonomie des établissements les renvoie à l'obligation de créer les conditions nécessaires pour que leurs collaborateurs puissent développer les compétences professionnelles requises pour s'inscrire dans les évolutions en cours.

## Les chefs d'établissement sont-ils suffisamment outillés pour faire face à ces nouveaux défis ?

*M. G. T. :* Sans doute le sont-ils en grande partie sur un plan intellectuel et gestionnaire, car la plupart bénéficient de formations complètes. Le problème majeur réside dans leur capacité à exercer le leadership nécessaire pour agir sur le terrain des pratiques. Or, les freins peuvent y être nombreux et puissants. Au bout de dix ou quinze années de métier, on constate ainsi que certains directeurs parviennent et continuent à agir sur les pratiques pédagogiques, alors que d'autres ont consolidé, voire renforcé leur posture « managériale ». Dans de nombreux cas, cette posture répond aux résistances que les enseignants opposent à toute tentative de changement, mais résulte aussi des manques de marges d'action que leur hiérarchie leur a accordées. Avec le temps, les chefs d'établissement se trouvent confinés dans un rôle de « pompier de service » s'occupant de 1 001 petits problèmes afin de soutenir et faciliter le travail des enseignants au quotidien. Des recherches menées en Suisse ont montré qu'environ 70 % du temps de travail des directeurs est consacré à l'organisation et à la gestion, 10 à 15 % à la gestion des ressources



*Monica Gather Thurler, docteur en sciences de l'éducation.*

humaines, et 10 % seulement à la mise en œuvre des pratiques pédagogiques.

## De quels leviers d'action disposent-ils pour continuer à innover au plan pédagogique ?

*M. G. T. :* Grâce à une nouvelle répartition des tâches et des responsabilités, ils devraient parvenir à instaurer un nouveau type d'organisation du travail, une coopération professionnelle entre les enseignants, à élaborer et à mettre en œuvre un projet d'établissement centré sur le développement de nouvelles pratiques pédagogiques. En France, le projet d'établissement est théoriquement une obligation depuis 1989 ; mais beaucoup de

projets dorment dans un tiroir et ne sont en aucun cas des outils de pilotage visant à rendre plus efficaces les pratiques pédagogiques et ce que j'appellerais « l'enseignement-apprentissage<sup>1</sup> ».

## L'expérience du pilotage collégial de plusieurs établissements<sup>2</sup> vous semble-t-elle aller dans le bon sens ?

*M. G. T. :* Elle me semble fort intéressante tout en étant à mon sens insuffisante. L'expérience de Bourgoin apporte une réponse à la solitude du chef d'établissement, que de nombreuses recherches pointent comme l'un des aspects importants de la pénibilité du métier. Mais je n'ai pas le sentiment que le dispositif décrit aille au-delà du maintien des pratiques de la gestion quotidienne, ce qui crée un problème majeur : on risque de s'attaquer aux symptômes et d'éviter de traiter les causes du problème. Il faudrait aller plus loin en poussant jusqu'à la mise en œuvre d'une véritable instance de régulation, qui parviendrait à instaurer des interactions tant avec l'autorité hiérarchique qu'avec les professeurs.

*Propos recueillis par Aurélie Colas*

1. Voir à ce sujet : *Innové au cœur de l'établissement scolaire*, Monica Gather Thurler, ESF, 2000, 235 p.

2. Cf. notre reportage à Bourgoin-Jallieu page VI-VII.

➔ Monica Gather Thurler est docteur en sciences de l'éducation, professeure à la retraite et Senior researcher auprès du laboratoire LIFE (Innovation-Formation-Éducation) de la faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'université de Genève.

# À Bourgoin-Jallieu, l'union fait la force

**A** l'origine, le projet de coordination des écoles de Bourgoin-Jallieu, une commune de 26 000 habitants de l'Isère, s'est concrétisé pour des raisons financières. Les créations d'un Ogec commun puis, dans la foulée, d'une Apel unique, et même d'un comité d'entreprise, avaient été décidées en 1986, face à la situation difficile des établissements de la commune – les écoles et collèges Saint-Michel, Saint-Joseph et Notre-Dame. « Dès lors, l'objectif visé a toujours été l'harmonisation des pratiques entre les structures et le développement d'un cadre éducatif commun »,

explique Jean-Baptiste Durand, directeur de l'école Notre-Dame et coordonnateur de l'ensemble premier degré, élargi depuis à deux écoles du bassin berjallien : Le Rosaire à Éclose et Sainte-Lucie à l'Isle-d'Abeau.

« Aujourd'hui, ce fonctionnement est devenu partie intégrante de notre pratique. Il répond à un certain isolement de la fonction et à sa complexification : après avoir été de simples animateurs pédagogiques, nous sommes devenus de véritables chefs d'entreprise ! souligne Françoise Beaugrand, directrice de l'école Saint-Joseph et doyenne du groupe. Il correspond au besoin réel de partager la pénibilité de notre travail, nos coups de

*Devenu un passage quasi obligé pour les chefs d'établissement stagiaires de l'académie, la coordination des écoles de Bourgoin-Jallieu est bien plus qu'une curiosité locale. Ici pourrait bien se formuler à bas bruit l'avenir du métier.*

AURÉLIE SOBOCINSKI



De g. à d. : Marie-Anne Sorlin, Françoise Beaugrand et Jean-Baptiste Durand (chefs d'établissement respectifs de Saint-Lucie, de Saint-Joseph et de Notre-Dame).

gueule, mais aussi de se remotiver, prendre du recul, s'échanger des tuyaux et de mutualiser ! »

## Réunion « Top Chef »

Formalisé au sein d'un protocole, le dispositif institue un chargé de coordination par niveau d'enseignement et un conseil de direction hebdomadaire. Chaque vendredi midi, les chefs d'établissement des cinq écoles se retrouvent autour d'un plateau-repas pour leur réunion « Top Chef », dont l'ordre du jour est soigneusement préétabli et le compte rendu diffusé à chacun afin de se doter d'un langage commun. Au

menu, « tout ce qui relève des tâches de direction pure : administration, gestion, ressources humaines, négociations avec les municipalités », détaille Emmanuelle Rouard, directrice de l'école d'Éclose, ravie de ce « précieux appui technique ». Les budgets, à l'élaboration de plus en plus stratégique, y sont également établis : « Cela permet d'échanger sur les besoins et les investissements à réaliser en priorité, de mesurer nos urgences respectives et de partager certains de nos personnels Ogec, indique Françoise Beaugrand. On joue beaucoup sur la solidarité et la transparence, un préalable nécessaire pour travailler en complémentarité et éviter la concurrence. » Le dispositif



Grâce au dispositif, Jean-Baptiste Durand a gagné en disponibilité auprès de ses élèves et de ses enseignants.

« Ce fonctionnement correspond au besoin réel de partager la pénibilité de notre travail, nos coups de gueule, mais aussi de se remotiver et de mutualiser ! »

offre un cadre sécurisant bienvenu et une dimension horizontale bénéfique dans la pratique quotidienne. « Le fait d'être quatre et de pouvoir se répartir la gestion des dossiers représente un gain de temps et de confiance incomparable », estime-t-elle.

Une telle organisation a permis aux chefs d'établissement de se rendre plus disponibles à l'appréhension de nouvelles tâches. Parmi ces dernières, la montée en charge de la question de la formation des enseignants, suite à la masterisation : « Nous avons vu arriver dans nos établissements des enseignants sans expérience de classe, qu'il nous a fallu étroitement accompagner et tutorer pour éviter les conflits possibles avec les familles », insiste Jean-Baptiste Durand. Pour autant, le dispositif ne prétend pas au titre de solution providentielle : face à l'évolution « la plus marquante » du métier, induite par la loi de 2005, Jean-Baptiste Durand et ses pairs restent encore démunis. « Exiger la prise en charge de tous les élèves sans donner les moyens correspondants, et astreindre à une si grande technicité dans la mise en place des dossiers avec différents partenaires, nous place dans une situation douloureuse : pour la première fois, nous sommes face à des jeunes que nous ne savons pas accueillir ! », regrettent-ils.

### Plus de poids et de légitimité

Reste qu'en bien des domaines, la coordination des chefs d'établissement berjalliens est un avantage évident. « Aux réunions de bureau de l'Ogec, je parle pour cinq. Cette présentation commune nous donne plus de poids et de légitimité dans les relations avec le second degré », observe Jean-Baptiste Durand. Dans les relations avec l'extérieur (les entreprises, par exemple), le nombre fait aussi la force pour peser dans la négociation de nouveaux équipements tels que les récents tableaux blancs interactifs. Même économie d'échelle dans l'élaboration de formations communes et dans la gestion des travaux de réhabilitation ou de reconstruction, que la même loi de 2005 a rendu nécessaires, ou encore dans le montage de nouveaux projets. « Ce cadre partagé nous confère une plus grande visibilité et une très bonne réputation sur le bassin de Bourgoin-Jallieu », relève le coordinateur.

Si la configuration semble idéale pour un rapprochement avec le niveau collège – elle a pu générer déjà quelques échanges d'enseignants –, sa concrétisation reste encore à confirmer. Du côté des familles, la continuité n'en apparaît pas moins acquise : 95 % des élèves



Ambiance de travail à la réunion du vendredi midi.

## Directrice de petite école et... reine du multitâche

En acceptant ce poste de direction, mon premier, je pensais surtout à la dimension relationnelle avec les parents, à l'animation pédagogique et pastorale. J'ai dû apprendre aussi à parler gestion, ressources humaines et patrimoine immobilier... » En huit années de fonction à l'école Notre-Dame-du-Rosaire de Chimilin (Isère), un établissement de 100 élèves comportant 4 classes, de la petite section au CM2, Aurore Ludmann ne ressent pas de révolution majeure mais des inflexions sensibles, qui mises bout à bout façonnent un métier différent au quotidien. En premier lieu, la baisse sensible des bénévoles Ogec : « Cette évolution m'oblige à gérer de nombreuses tâches qui ne devraient pas m'incomber, dont le lien avec Pôle emploi ». Parallèlement, la multiplication des contrats aidés – dont trois contrats d'insertion pour sa seule école – à la durée de deux ans maximum et au statut précaire rend la gestion de l'équipe lourde et complexe. « La généralisation de ce fonctionnement induit un renouvellement du personnel quasi incessant et un investissement avec peu de retour », regrette-t-elle.

### Une gestion technique et complexe

Un nouveau front difficile s'est également ouvert pour la jeune directrice depuis la loi de 2005 sur l'accessibilité des personnes handicapées, puisque la reconstruction des locaux de l'école requiert « une gestion très technique ». Avec la réforme des rythmes scolaires, elle perçoit en outre un nouvel enjeu : celui d'inscrire pleinement son établissement au côté de l'école publique dans la concertation municipale qui organisera les nouvelles activités périscolaires. Une préoccupation d'autant plus forte que la relation entre les parents et l'école a beaucoup changé : « Avant, trouver une place dans l'école catholique était vécu comme un privilège, aujourd'hui les parents font le tour des écoles du secteur et comparent les services ! Cette année, sur dix rendez-vous d'inscription, un seul a été concluant ! », indique celle dont la combativité n'est pas entamée. Disposant d'une seule journée de décharge par semaine, elle a déjà institué un système de délégations avec les autres enseignants de l'équipe afin d'éviter la gestion des tracas quotidiens. Elle s'occupera à la rentrée seulement des maternelles pour mieux se consacrer au cœur de sa responsabilité : la mise en place d'un cadre pédagogique animé et programmé (concertations, bilan de l'année), le levier le plus précieux qu'elle connaisse pour que l'école reste toujours en projet. AS

des écoles catholiques de Bourgoin s'inscrivent dans l'un des deux collèges du groupe. « Notre dispositif de coordination est regardé avec envie, se réjouit Jean-Baptiste Durand. Aujourd'hui, plusieurs collègues essaient de s'en inspirer dans la mise en place des réseaux. »

# À l'école du management participatif

Fixer le cap. Telle est la mission d'Éric Martinez, directeur du collège et lycée Saint-Joseph La Pommeraye (49), un ensemble scolaire qui a fait de la délégation, de l'écoute et de la prise d'initiative les axes forts de son mode de management.

LAURENCE ESTIVAL

L'allure décidée, Éric Martinez ouvre la porte de son bureau dans un établissement encore vide. 7 h 30 du matin. Il sait qu'il doit absolument mettre à profit l'heure qu'il a devant lui pour préparer sa journée : envoyer des mails, répondre à des sollicitations qui pleuvent de toute part (DDEC, collectivités locales...). « Après il sera trop tard car il y a toujours des imprévus : des parents qui téléphonent, des élèves qui rencontrent des problèmes, des enseignants qui souhaitent me parler d'un nouveau projet... », sourit-il, un brin fataliste.

Éric Martinez a pris les commandes en 2009 d'un ensemble scolaire de 1 380 élèves, réparti sur trois sites situés à La Pommeraye et à Chalonnes-sur-Loire, dans le Maine-et-Loire. La fonction n'est pas de tout repos. « Auparavant, j'ai passé onze ans à la tête d'un collège de 450 élèves à Cholet, après des débuts comme enseignant en région parisienne puis professeur principal et adjoint au directeur de l'internat », raconte-t-il. Au cours de cette expérience professionnelle, renforcée par le suivi d'une formation de chef d'établissement et ses activités syndicales au sein du Snceel, il a acquis un certain nombre de convictions. La première : savoir déléguer.

Dès son arrivée, cinq adjoints – responsables du



© L. Estival



Éric Martinez et son adjointe, Chantal Bourget, préparent la prochaine rentrée.

collège et du lycée à La Pommeraye, de la nouvelle annexe du collège à Chalonnes-sur-Loire, des classes Ségpa et Ulis ainsi que de la gestion administrative de l'ensemble scolaire – ont été nommés et font désormais partie de l'équipe de direction. À chaque départ, le successeur est choisi de manière collégiale. « Nous nous réunissons une fois par semaine et j'ai des rendez-vous avec chacun d'entre eux pour faire le point sur les sujets en cours. Chacun dispose d'une large autonomie », assure cet adepte du management participatif.

## Construire du lien

Joignant le geste à la parole, il se dirige vers le lycée pour rencontrer son adjointe, Chantal Bourget. Au programme :



Convaincu de la nécessité de créer du lien, Éric Martinez échange régulièrement avec les personnels de restauration.

© L. Estival

la préparation de la prochaine rentrée et une discussion sur l'avancement du « pôle international » en cours de création pour ouvrir davantage les jeunes sur l'étranger. Éric Martinez parcourt ensuite la salle des professeurs, où il est arrêté par des enseignants soucieux de lui parler de leur dernier projet, avant de prendre le volant pour regagner Chalonnes-sur-Loire. Avec son adjoint Bruno Lahay, il sera notamment question d'absentéisme scolaire et de la journée



## ENSEIGNEMENT AGRICOLE

### Plus de souplesse, moins de moyens



Le lycée Les Vergers et son directeur Philippe Pinot.



dédiée à l'accueil des familles dont les enfants entreront au collège à la rentrée prochaine. Le temps a beau filer à toute allure et les rendez-vous s'enchaîner, le directeur décide quand même d'attendre quelques instants pour assister au flashmob – un court rassemblement – organisée par les 3<sup>es</sup> avant de quitter le collège. Car la nécessité de créer du lien est sa deuxième conviction. C'est d'ailleurs dans cet état d'esprit qu'il commence toutes ses semaines en prenant le café avec les personnels de restauration chargés de préparer quelque 1 100 repas par jours. « *On gère de l'humain* », met-il en évidence. Une tâche pas toujours facile : récemment, le chef d'établissement s'est plié à l'avis majoritaire des enseignants opposés à la tenue des conseils de classe le mercredi...

Le rassemblement terminé, Éric Martinez rentre à la Pommeraye. Pierre Caillaud, l'adjoint en charge de la gestion, l'attend pour faire le bilan de la dernière réunion de l'Ogec consacrée au budget et régler divers problèmes d'intendance : travaux à engager, formation des personnels... Il pourra ainsi appliquer sa troisième conviction : « *Savoir trancher* ».

#### Esprit d'initiative

Si les adjoints apprécient le mode de management participatif, ils attendent aussi de leur supérieur qu'il prenne des initiatives. Ce qui n'est pas pour lui déplaire... En témoigne notamment le récent coup de fil qu'Éric Martinez a donné au directeur d'un lycée professionnel pour lui demander de prendre un élève de 3<sup>e</sup> après l'avoir reçu dans son bureau pour parler de son orientation. « *Le conseil de*

**« Un chef d'établissement est à la fois un entrepreneur, un régulateur, un fédérateur et un bâtisseur. »**

*classe avait proposé son redoublement mais il ne voulait pas recommencer son année scolaire. J'ai commencé à discuter avec lui, à essayer de comprendre ses réticences, à parler de son projet professionnel* », énumère-t-il. L'orientation n'entre pas directement dans le cadre de ses missions mais il ne rechigne pas à jouer les superviseurs en cas de nécessité. « *Notre mission est de tout mettre en œuvre pour que les élèves se sentent bien et réussissent.* »

C'est avec le même esprit d'initiative qu'il rend régulièrement visite aux élus pour voir comment l'ensemble scolaire pourrait participer à l'animation du territoire. « *Ils sont demandeurs. Ils nous soutiennent car ils ont parfaitement conscience que la présence d'un établissement comme le nôtre, avec ses nombreux projets, permet d'attirer des jeunes et par ricochet des familles dans la commune. Un chef d'établissement est à la fois un entrepreneur, un régulateur, un fédérateur et un bâtisseur* », lance-t-il en guise de définition de sa fonction. 20 heures. Le moment de refermer la porte de son bureau au terme d'une nouvelle journée bien remplie. « *Il faut quand même se ménager quelques moments en famille* », s'excuserait-il presque...

À la barre du lycée agricole Les Vergers à Dol-de-Bretagne (35), Philippe Pinot s'apprête à prendre des vacances après avoir enfin bouclé les emplois du temps pour la rentrée prochaine. « *Chaque année, il faut faire les fonds de tiroir, car contrairement à l'enseignement général nous ne recevons en moyenne que 90 % des dotations auxquelles nous pouvons légitimement prétendre !* », ex-

plique-t-il. Pour la rentrée de septembre, le directeur a dû recruter des professeurs de matières techniques (agronomie, zoologie) pour lesquels il y a une véritable pénurie. « *Cela devient de plus en plus compliqué. Les vocations sont rares, les ingénieurs agronomes hésitent à devenir enseignant car ils peuvent prétendre à des rémunérations plus élevées ailleurs. La seule solution consiste à débaucher des professionnels en poste pour les inciter à venir dans notre établissement...* »

Cette contrainte est aussi un avantage car ces professionnels ont de l'expérience et sont capables de la partager avec les élèves. Pour trouver ces candidats, Philippe Pinot a fait jouer son réseau qu'il entretient tout au long de l'année scolaire. Le directeur, en lien permanent avec le monde agricole et le milieu rural, passe en effet une bonne partie de son temps à assister à des assemblées générales de coopératives agricoles, à des réunions à la chambre d'agriculture ou dans les entreprises agroalimentaires. « *L'animation du territoire fait partie de nos missions définies par la loi. Cela nous permet de consolider les contacts mais c'est aussi un moyen pour moi de me tenir au courant des évolutions de ces secteurs d'activité afin de mieux former les jeunes. Nous avons en effet beaucoup plus de marges de manœuvre que dans l'enseignement général. Si par exemple, je détecte un nouveau besoin, je peux mettre en place un module correspondant* », note-t-il.

Ces innovations doivent cependant être acceptées par le conseil d'administration où le directeur travaille main dans la main avec le président de l'association gestionnaire de l'établissement, qui regroupe aussi les parents d'élèves. « *C'est une des grandes différences de l'enseignement agricole* », conclut Philippe Pinot qui n'échangerait pour rien au monde son poste avec celui de chef d'établissement dans l'enseignement général. LE

# Une prise de poste accompagnée

Ce sont plus d'une centaine de chefs d'établissement qui prennent leur nouvelle fonction en ce début septembre, accompagnés par l'École des cadres missionnés (ECM). Suivi par plus de 150 aspirants chaque année, le parcours de formation, renouvelé en 2009 par l'ECM, peut démarquer deux ans avant la nomination et se prolonger les deux premières années de l'entrée en poste.

Depuis la rentrée, l'ECM se lance dans l'aventure de la certification. La CNCP (Commission nationale de la certification professionnelle) instruit sa demande pour que la validation du parcours donne lieu à l'obtention d'un titre de « Dirigeant des organisations éducatives scolaires et /ou de formation ». Cette certification de niveau 1, également accessible via la validation des acquis de l'expérience (VAE), valorisera le parcours de formation et favorisera la mobilité des chefs d'établissement.

À noter aussi que pour diffuser largement cette culture commune et le sentiment d'appartenance au réseau, l'ECM intègre au parcours les 30 à 40 chefs d'établissement qui entrent chaque année en fonction sans avoir suivi le début de la formation. Dans le même esprit, les deux premières années sont accessibles aux personnels de l'enseignement catholique désireux de prendre des responsabilités comme chef d'établissement ou cadre intermédiaire.

## Ateliers et apports théoriques

« Il ne faut pas opposer professionnel et institutionnel, qui sont deux champs constitutifs de la fonction de chef d'établissement », explique Nathalie Tretiakow, directrice de l'ECM. L'ensemble du cheminement entend professionnaliser mais aussi expliciter le sens de la mission à cette première génération de chefs d'établissement qui n'a pas bénéficié de la transmission assurée auparavant par les religieux.

Le parcours croise ateliers d'analyse de pratiques et apports théoriques dans les domaines du juridique, de la gestion comptable mais aussi du management revisité à la lumière de la doctrine sociale de l'Église. Il alterne des rencontres de chefs d'entreprise ainsi que des témoignages d'acteurs du réseau et de chefs d'établissement. Ainsi, il ménage un juste équilibre entre formation

*Le parcours de formation des futurs chefs d'établissement, conçu par l'école des cadres missionnés (ECM), conjugue dimension professionnelle, institutionnelle et spirituelle.*

*Avec un plus à la rentrée : le projet d'un titre certifiant.*

**VIRGINIE LERAY**

par les pairs et par les experts... et remporte d'ailleurs le suffrage des organisations professionnelles.

« L'approche reste moins fonctionnelle que dans le public<sup>1</sup> mais l'entrée par le sens et la mécanique de l'alternance participent à camper une posture solide. Plus importante que l'outillage qui peut s'acquérir en autodidacte, cette formation entraîne à la prise de recul indispensable au regard réflexif et à l'adaptation aux contextes particuliers », commente Yves Ruellan, président du Synadic.

## Un métier de relationnel

Un discernement sur les motivations au regard d'une compréhension de toutes les implications de la fonction participe à clarifier le rapport au pouvoir. Françoise de Serra-Sarfati, du



La formation alterne interventions d'experts et témoignages d'acteurs de terrain.

Snceel, organisme proposant un coaching personnalisé aux chefs d'établissement en difficulté, relève en effet que « c'est une gestion de l'autorité problématique qui provoque la majorité des situations de crise ». Pour Denis Herbert, responsable de formation à l'ECM, l'enjeu du vivre et du travailler ensemble des

## FORMATION DES TUTELLES

### Un suivi à renforcer

L'accompagnement des chefs d'établissement réalisé par les tutelles doit s'adapter aux changements sociétaux qui impactent le métier. En plus de se professionnaliser, il cherche à s'inscrire dans un compagnonnage de proximité qui lui évite d'être perçu comme une ingérence. En la matière, les congrégations fédérées au sein de l'Urcec ont une longueur d'avance : « Tous les deux à trois mois, des délégués de tutelle rendent visite aux chefs d'établissement pour les aider à la prise de recul, les inviter à la prospective autour de défis actuels tels que l'ouverture à tous ou la prise en compte de la diversité. Tous les trois ans, un entretien permet d'évaluer l'action du chef d'établissement et de lui assigner de nouveaux objectifs. Notre association des communautés éducatives propose une offre de formation mutualisée aux délégués de tutelle et les congrégations organisent des rencontres nationales ou régionales de chefs d'établisse-

adultes reste une priorité du parcours : « Les compétences relationnelles sont au cœur du métier pour favoriser un pilotage par le sens et promouvoir la rencontre entre différents acteurs. » La demande de certification déposée par l'ECM inscrit le métier dans une dynamique de formation tout au long de la vie. De quoi renforcer une formation continue, qui, à l'intérieur de l'enseignement catholique, se cantonne aux propositions faites par les organisations professionnelles à leurs adhérents. « Cette perspective invite à croiser les publics, développe les échanges

entre le monde de la formation et celui de l'entreprise ainsi que les liens entre formation initiale et continue. Ainsi, depuis un an, des dirigeants de l'enseignement catholique peuvent être associés, via l'ECM, aux propositions de formation des Semaines Sociales, déclinées dans le module Repères pour agir dans la complexité », précise Nathalie Tretiakow.

1. Après le concours, sur 18 mois en alternance, les proviseurs du public suivent six sessions nationales, des regroupements académiques et des analyses de situations professionnelles.

## Les défis du 1<sup>er</sup> degré

L'enjeu de professionnalisation des chefs d'établissement est plus important encore dans le 1<sup>er</sup> degré, pour une double raison de moyens et de posture. Matériellement, les directeurs d'école, faute de décharge suffisante, peinent parfois à endosser le costume de leur fonction. Ils continuent en effet à se faire inspecter, ce qui induit un rapport de dépendance, malgré une égalité statutaire entre directeur d'école et inspecteur. Enfin, une tradition de mutualisation incite les diocèses à gérer de manière centralisée les plans de formation



Pascal Gaulon, chef d'établissement à l'école Sévigné - Saint-Louis d'Issoire.

et le recrutement des enseignants pour le 1<sup>er</sup> degré.

### Deux ans, 180 heures de formation

« Il y a encore une grande marge de progression en matière de professionnalisation malgré une évolution très positive de la formation initiale, puisque, voilà dix ans, les directeurs d'école ne bénéficiaient que d'une à quatre journées de formation selon

les diocèses », explique Claude Dalverny, président du Synadec. Aujourd'hui, un référentiel national prévoit 180 heures de formation sur deux ans. Sa mise en œuvre est déléguée en territoire aux Isfec (Institut supérieur de formation de l'enseignement catholique).

« Bénéficiaire de temps de formation dispensés au plan national irait dans le sens du statut de l'enseignement catholique en actant que nous partageons vraiment la même mission que nos collègues du 2<sup>d</sup> degré et en consolidant le sentiment d'appartenance à l'institution. Certes ambitieux, le titre, qui propose une formation qualifiante commune au 1<sup>er</sup> et au 2<sup>d</sup> degré, représente un vrai espoir, même si les directeurs d'école risquent d'avoir des difficultés à se rendre disponibles. »

Pour concrétiser cette avancée, comme pour combler l'écart de rémunération important qui persiste entre les directions du 1<sup>er</sup> et du 2<sup>d</sup> degré, une profonde réorganisation structurelle devra être engagée. « Des chefs d'établissement coordinateurs, totalement déchargés, pourraient être responsables d'au maximum trois sites proches géographiquement, afin d'y assurer une présence de plusieurs jours par semaine. Les échanges induits pourraient de surcroît dynamiser les équipes et rompre leur isolement. » Ainsi, une fois de plus, le 1<sup>er</sup> degré deviendrait laboratoire d'une nouvelle manière d'habiter et de concevoir la fonction de chef d'établissement (lire aussi reportage pp. VI-VII). VL

ment », détaille le frère Alain Ory, secrétaire général de l'Urcec. Dans certains diocèses, les conseils de tutelle, constitués de six personnes autour du directeur diocésain et de l'évêque, se réorganisent. Ainsi, celui de Lyon coordonne depuis 2006 trois conseils de tutelle relais, pilotés par des adjoints diocésains. Au total, après deux demi-journées de formation, une trentaine de personnes – chefs d'établissement congréganistes ou diocésains, jeunes retraités... – suivent quelque 200 établissements. Pour chacune des trente nouvelles prises de postes annuelles, ces relais assurent une visite pour dresser un état des lieux en amont qui permet de personnaliser la lettre de mission remise par l'évêque. Ensuite, le nouveau chef d'établissement reçoit une visite dans les mois qui suivent sa nomination. Des innovations appelées à se généraliser. À noter que depuis deux ans se met en place, à l'initiative de certains diocèses et en lien avec l'ECM, une formation de référent de tutelle. Après avoir été suivie en région Centre, elle s'ouvre cette année aux diocèses de Marseille, d'Aix-en-Provence et de l'Est. VL

## Pour aller plus loin...

### LIVRES :

- Anne Barrère, *Sociologie des chefs d'établissement - Les managers de la République*, Presse universitaire de France, 2006.
- Michel Bastrenta, Romuald Normand, Armelle Nous, *Les pouvoirs du chef d'établissement : autorité, légitimité, leadership*, SCÉRÉN, fév. 2013.
- Jean-Luc Berthier, *Les leviers humains dans le management de l'EPL*, Management & Éducation, Hachette Éducation, 2006.
- Alain Bouvier, *La gouvernance des systèmes éducatifs - Politique d'aujourd'hui*, Presse universitaire de France, 2007.
- Jean-Pierre Bronckart et Monica Gather Thurler, *Transformer l'école*, De Boeck, 2004.
- Monica Gather-Thurler, *Innover au cœur de l'établissement scolaire*, ESF, collection Pédagogies, 2000.
- Yves Grellier, *2000-2010 : les nouvelles responsabilités du chef d'établissement*, Livres bleus, CRDP de l'académie de Lyon, 2011.

### REVUES :

- Romuald Normand, « Le leadership dans l'établissement scolaire : un nouveau partage des rôles et des responsabilités entre chefs d'établissement et enseignants », *Administration et Éducation*, n°125, *Piloter le premier degré*, 2010, pp. 188-195.
- « La GRH de proximité », *Revue de l'association française des acteurs de l'éducation*, n° 138, juin 2013.
- Ouvrage collectif, « Le métier de chef d'établissement », *Revue internationale d'éducation* n°60, sept. 2012.

### RESSOURCES :

Organismes proposant de la formation continue d'encadrement :

- Association progrès du management ([www.apm.fr](http://www.apm.fr)).
- Les entrepreneurs et dirigeants chrétiens ([www.lesedc.org](http://www.lesedc.org)).
- Ressources plurielles ([Ressources-plurielles.fr](http://Ressources-plurielles.fr)).
- L'association française des acteurs de l'éducation ([www.afae.fr](http://www.afae.fr)).

Nouveauté dans le réseau : un module de formation continue « Diversité, dialogue et management », par l'Institut catholique de Paris (ISTR) ([www.icp.fr](http://www.icp.fr)).

À consulter aussi : « Repères pour agir dans la complexité », Semaines Sociales, en lien avec l'ECM ([www.ssf-fr.org](http://www.ssf-fr.org)).