

LECTURES

NOTES CRITIQUES

BARRÈRE Anne (2006). *Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la République*, Paris : PUF, 185 p.

Plus de vingt ans après la publication du décret du 30 août 1985 créant l'« établissement public local d'enseignement », celui-ci a gagné aussi bien en autonomie qu'en tâches nouvelles à remplir, ce qui a redéfini assez profondément le travail de ses acteurs de premier plan, les chefs d'établissement. Et pourtant, peu d'ouvrages d'ensemble leur ont été spécifiquement consacrés. Certes il y eut les études produites au début des années 1990 par la Direction à l'évaluation et à la Prévision de l'époque, à partir d'un panel de chefs d'établissement. Il y eut des numéros de revue, dont le n° 14 de *Recherche et Formation*, sur la direction d'établissement scolaire, qui connut d'ailleurs un grand succès, dû, sans doute, en partie, à l'indigence de l'offre éditoriale sur ce sujet. N'oublions pas, dans un autre genre, les ouvrages et mémoires des chefs d'établissement eux-mêmes, qui ont raconté, de manière plutôt euphorique, leur travail éclaté en mille tâches. D'autres auteurs enfin, s'inspirant des sciences de la gestion et plus spécifiquement du management éducatif valorisent une certaine conception du travail beaucoup plus qu'ils ne décrivent le travail réel. Voulant éviter aussi bien les modèles normatifs que préconisent ces auteurs que le constat constant de l'éclatement des tâches que soulignaient les précédents auteurs-acteurs, Anne Barrère se propose de comprendre la spécificité de leur travail et la manière dont ils le reconfigurent sans cesse non seulement en réponse aux situations spécifiques qu'ils affrontent chaque jour, mais aussi en fonction de la manière subjective dont ils les vivent.

Dans trois ouvrages précédents, l'un sur les lycéens au travail, l'autre sur les enseignants, toujours au travail, et le troisième, travailler à l'école, sur la confrontation de ces deux types de travaux, Anne Barrère a déjà pratiqué cette double approche du travail par l'objectivité des situations et des structures et par la subjectivité des mises

à l'épreuve de soi qu'elle engendre. Ici, elle élargit en quelque sorte son approche des travailleurs de l'école (secondaire), avec cette catégorie relativement peu nombreuse, mais stratégique que sont les chefs d'établissement. Elle le fait avec l'aide d'une méthode assez semblable : des entretiens semi-directifs longs (2 heures en moyenne) et nombreux (43, dont 24 en collège, 6 en lycée professionnel, 9 en lycée général et 4 en cité scolaire mixte). À cela s'est ajouté le suivi monographique du directeur et de la directrice adjointe d'un collège, dont certaines journées de travail ont été observées tout au long de l'année, tandis qu'étaient aussi interviewés le directeur de la SEGPA, la gestionnaire et le responsable d'une classe-relais du même collège. Les résultats de ce suivi des variations du climat de l'établissement selon la période et les événements se trouvent sous forme de 46 encadrés plus narratifs répartis dans les différents chapitres. Ils les illustrent de cas concrets et donnent plus de chair à ces acteurs en étant plus ouverts aux émotions et humeurs de leurs journées. Le texte principal semble plus procéder d'une analyse catégorielle des entretiens, que l'on divise selon les thèmes abordés, analysés ensuite pour faire apparaître leur cohérence ou leurs différences, tandis que disparaît inévitablement pour le lecteur la personnalité des nombreux locuteurs.

Les résultats de l'enquête sont exposés en cinq chapitres. Le premier présente brièvement les chefs d'établissements, leurs carrières et leurs discours. Ce sont aux trois quarts d'anciens enseignants, majoritairement certifiés, surtout des hommes, encore que la proportion des femmes, plus présentes dans les postes d'adjointes, augmente significativement. Pourquoi choisit-on de changer ainsi de fonction ? Dans le secteur de l'enseignement où les carrières sont plutôt plates, cela représente pour les personnes ici interrogées une certaine promotion, mais de sens variable selon la catégorie de départ. Se dit aussi un intérêt ancien pour l'élargissement de ses tâches et surtout un désir de fuir les répétitions de l'enseignement et l'ennui qu'il engendre.

Les deux chapitres suivants traitent plus étroitement du travail. Le premier s'intéresse à sa nature particulièrement dispersée, regroupée ici sous trois volets. Il s'agit d'abord du travail administratif, vécu comme envahissant et déqualifiant. C'est ensuite le travail relationnel, inégalement valorisé sous les diverses espèces des réunions externes et internes, de la gestion en face-à-face des conflits, plutôt éprouvante, et de la « présence terrain » moins éprouvante et pourtant efficace. C'est enfin le travail décisionnel, le plus valorisé mais aussi le plus insaisissable, car fait de réflexion, et le plus difficile à préserver, car il nécessite de prendre du recul alors que la plupart des autres tâches exigent présence et disponibilité. Ces divers travaux s'articulent selon des temporalités qui leur sont en partie propres, celle régulière et prévisible de la forme scolaire, pour notamment des travaux administratifs aux rythmes saisonniers ; celle de l'urgence, commandée autant par des contingences extérieures

que par des incidents intérieurs ; celle enfin du projet, en partie encadré par des prescriptions de pilotage et de calendrier, auxquelles on peut répondre en partie formellement, ce qui ne dispense pas d'un travail plus local et peut-être plus réel, dont il faut trouver le temps. Le troisième chapitre se centre sur deux caractéristiques de ce travail. La réactivité d'abord, c'est-à-dire la capacité à être en prise avec son établissement et son environnement, est une forme subtile de régulation qui peut empêcher les évolutions négatives et les formes de contrôles bureaucratiques, si elle est bien dosée. Mais il ne suffit pas de trouver la bonne distance et de bien faire son travail. Encore faut-il le faire savoir, même si la dispersion des tâches le rend souvent peu visible. Cependant, certains changements que l'on impulse peuvent être plus visibles, qu'il s'agisse des murs et travaux de rénovation, de l'adaptation de l'offre de formation, notamment dans les filières professionnelles, de l'amélioration du climat, à la fois essentiel et toujours fragile, et celle des résultats, dont ils sont le plus fiers. Il faut enfin changer l'image et la réputation de l'établissement, dont dépendent ses recrutements.

Le quatrième chapitre analyse les relations avec les enseignants, qui sont centrales pour le chef d'établissement, car ils constituent sa force de travail principale tant en nombre que pour remplir la mission d'instruction. Or, la frontière ancienne entre l'établissement, régi par des statuts et des règles, et la classe, espace de l'autonomie professionnelle de l'enseignant et lieu central de la pédagogie, est devenue plus perméable. Divers dispositifs pédagogiques comme l'aide individualisée, les projets interdisciplinaires et même le projet d'ensemble sont organisés par les chefs d'établissement, qui cherchent, de manière diverse, à y enrôler les enseignants, mieux à même d'assumer la partie pédagogique. Inversement les responsables d'établissement sont amenés à intervenir dans les affaires de la classe en cas de difficultés professionnelles ou d'abus des enseignants ou de comportements des élèves particulièrement perturbateurs. Ces frontières plus incertaines favorisent le développement d'une conflictualité « en creux », qui ne s'exprime pas en tant que telle, mais alimente aussi bien la conflictualité présente dans les instances d'évaluation ou de sanction où le chef doit arbitrer la relation entre les élèves et les professeurs que celle plus institutionnelle qui s'exprime à travers les syndicats.

Le cinquième et dernier chapitre traite non pas exactement des épreuves du travail, qui confrontent l'individu à des tâches et à des jugements sur sa manière de les remplir, mais de ses épreuves subjectives, c'est-à-dire la manière dont il les ressent ou plutôt dit les ressentir. Ici, ces épreuves se caractérisent par le sentiment d'être seul et constamment responsable de l'établissement : responsable juridiquement, notamment en matière de sécurité ; devant faire face aux conflits comme aux difficultés de tous, y compris parfois de leurs adjoints, censés atténuer le poids de leurs

responsabilités, et tout cela avec un soutien et une reconnaissance jugés souvent insuffisants de la part de leur hiérarchie. Mais le revers de ce poids des responsabilités solitaires, c'est le sentiment d'être le seul maître à bord, et même une identification à l'établissement, « l'égo-établissement », qui ne va pas sans risques narcissiques de grosse tête évoqués par certains.

Comme on l'entrevoit ici, par son attention aux personnes, et notamment aux changements de ton et de mimiques qui manifestent les émotions, et par son art de faire parler les personnes dans les interviews et les interviews dans l'ouvrage, Anne Barrère nous permet d'approcher au plus près une profession qui, tout exposée qu'elle soit par sa présence sur le terrain, reste mal connue dans son vécu. En sous-titrant son ouvrage « Les managers de la République », elle souligne leur volonté d'incarner leurs deux sources de valeurs : moderniser leur établissement, mais surtout le faire évoluer pour qu'il réponde mieux à leur idéal républicain de justice sociale. Certes les instituteurs ferrystes, que Péguy avait doté de l'oriflamme nominal de « hussards noirs de la République », tentaient d'inculquer ses valeurs dans la tête même des enfants, là où les chefs d'établissement actuels s'efforcent d'aménager, par « management », les conditions de la meilleure réussite pour tous. Mais cela ne manifeste-t-il pas une évolution de l'école elle-même, jadis institution très largement justifiée par sa fonction, et aujourd'hui service qui doit se justifier aussi par son efficacité ?

Raymond BOURDONCLE
Université de Lille III

CONDETTE Jean-François (2007). *Histoire de la formation des enseignants en France (XIX^e-XX^e siècles)*, Paris : L'Harmattan, 356 p.

Spécialiste de l'histoire des institutions académiques (sa thèse sur l'université de Lille a produit un livre et un dictionnaire biographique), Jean-François Condettes s'est ensuite plongé dans une longue enquête sur les recteurs. Retraçant l'évolution de la fonction depuis sa création par Napoléon en mars 1809 jusqu'à la seconde guerre mondiale, il analyse ce dispositif original, sans équivalent ailleurs en Europe, de « formation d'une élite administrative au service de l'Instruction Publique » ; élite administrative mais aussi politique, comme le montre l'ouvrage qu'il a co-dirigé *Le Recteur d'académie. Deux cents ans d'histoire*, paru chez Cujas à l'occasion du colloque très officiel tenu en Sorbonne le 27 mars 2008.

C'est donc en bon spécialiste des cadres institutionnels qu'il a abordé l'histoire de la formation des enseignants en France, en déroulant un film chronologique en cinq