

ENTRETIEN

Dans cette rubrique, il s'agit de recueillir le point de vue de personnalités qui, par leurs travaux, leurs itinéraires, leurs démarches et analyses, ont à témoigner de la façon dont elles vivent l'articulation entre la Recherche et la Formation.

ENTRETIEN AVEC ANDRÉ HUSSENET

Propos recueillis par François-Régis Guillaume

F.-R. G. — Qu'est-ce qui, dans votre itinéraire professionnel, vous a amené à vous intéresser aux chefs d'établissements ?

A. H. — J'ai commencé ma carrière comme conseiller d'orientation à une époque où la réflexion sur le management du système était très faible. A ce moment-là, les conseillers étaient quasiment les seuls à conduire une réflexion sur le fonctionnement des établissements. J'avais donc, dès le début des années 1970 bien perçu qu'en ce qui concerne l'organisation interne d'un établissement scolaire, le style du chef d'établissement avait une influence sur les résultats des élèves. Et puis devenant inspecteur d'orientation, chargé dans un département d'organiser les procédures d'orientation, j'avais lancé des études qui montraient que deux établissements distants de 15 km, scolarisant des populations comparables, doté d'un corps professoral de même composition, de même tradition, avaient des rendements scolaires qui variaient du simple au double. Dans l'un, on envoyait deux fois plus d'élèves en seconde que dans l'autre. Mon intérêt pour le fonctionnement de l'établissement et la responsabilité de son chef est donc ancien. Une étude sur les taux de passage de 3^e en seconde dans l'académie de Reims m'avait permis d'observer que les variations brusques des taux d'orientation correspondaient dans la plupart des cas au changement du chef d'établissement. Ainsi j'ai rapidement pris conscience que le chef d'établissement avait un rôle déterminant dans la « productivité » d'un établissement scolaire, pour emprunter le vocabulaire de l'entreprise. Ensuite devenant Directeur des

Collèges, j'ai bien vu que la rénovation ne pourrait se mettre en place qu'avec l'adhésion des chefs d'établissement. Promu inspecteur général de la vie scolaire, les établissements et leur chef devenaient mon objet d'étude. Le directeur d'académie, que je suis aujourd'hui ne peut exercer son rôle qu'en travaillant quotidiennement avec les chefs d'établissement. J'allais oublié de signaler que pendant mon court séjour au centre Condorcet j'avais lancé l'idée d'une charte de la formation du chef d'établissement ; elle est maintenant rédigée et elle fixe les objectifs de formation que les équipes académiques de la vie scolaire doivent atteindre.

F.-R. G. – Actuellement de nombreuses recherches sur les établissements montre des différences fortes d'un établissement à l'autre. Mais où se situe la raison de ces différences d'orientation qui ont été mesurées ?

Vous-même, vous affirmez que le chef d'établissement agit sur les performances.

A. H. – J'ai tendance à penser cela, mais je ne veux pas me mettre au-dessus de la recherche. Je pense aussi que l'influence du professeur sur la vie d'un élève est très forte. Je me souviens d'enquêtes très anciennes qui se fixaient comme objectif de comprendre pourquoi des élèves, qui sont sociologiquement prédisposés à l'échec, réussissent ? Elles semblaient montrer l'influence déterminante des professeurs. Je me souviens d'une étude de Raphaël Begarra sur les « surréalistes » c'est-à-dire sur les élèves ayant des performances très supérieures à celles que leur origine sociale permettait d'attendre. On trouvait, à chaque fois, dans la carrière de ces élèves, un professeur d'exception – considéré comme tel par ses collègues eux-mêmes. Ce dont je suis persuadé c'est que le même professeur ne travaille pas de la même façon selon que le chef d'établissement choisit un type d'organisation ou un autre, crée un climat ou un autre. Je pense que le chef d'établissement a une influence sur les performances par le truchement des professeurs. Le rôle du chef d'établissement est justement de permettre à des professeurs singuliers d'exercer leur talent.

À Paris, j'ai le sentiment que les chefs d'établissement ont une influence limitée sur le corps professoral et que c'est la tradition qui joue le rôle essentiel. Plus l'établissement bénéficie d'une image forte, léguée par l'histoire, plus l'influence du chef d'établissement est faible. C'est l'histoire et non le chef d'établissement qui a forgé les conduites pédagogiques et déterminé le comportement des parents.

F.-R. G. – Si on raisonne en termes de savoir-faire et de métier, comment situeriez vous le rôle pédagogique du chef d'établissement et donc les savoir-faire nécessaires pour avoir prise sur la réalité ?

A. H. — C'est une prise de position idéologique que mon expérience ne remet pas en cause. Ma conviction est que le chef d'établissement français ne doit pas abandonner sa responsabilité pédagogique. Or, il est devenu un gestionnaire, un organisateur, il n'entre pas suffisamment dans l'action pédagogique, pour deux motifs : le premier parce que c'est très inconfortable, le deuxième parce que les professeurs ne le laissent pas faire. On n'a pas, réglementairement, donné une responsabilité forte au chef d'établissement. Tout se passe comme si les professeurs français exerçaient une profession libérale à l'intérieur du service public. Le chef d'établissement ne dispose pas de pouvoirs importants sur les professeurs : il choisit ceux qui enseigneront dans telle ou telle classe, il détermine l'emploi du temps, il propose, comme pour tout fonctionnaire une note administrative qui n'a d'ailleurs pas une influence très forte sur la carrière ; on voit que c'est peu de choses. Et puis le professeur français, par tradition, se sent très indépendant ; il est le maître dans sa classe où personne n'entre hormis l'inspecteur tous les quatre ou cinq ans. L'absence de pouvoir réglementaire et la tradition ont conduit les chefs d'établissement à abandonner la classe. Remarquons au passage que, devenant chef d'établissement, ils abandonnent leur qualité de professeur et ils ne se réfèrent pas à leur compétence, à leur expertise professorale pour exercer leur métier. Cet abandon révèle une ambiguïté. Pourquoi, en effet, recruter les chefs d'établissement essentiellement parmi les professeurs si l'exercice de la fonction de chef ne requiert pas des qualités de professeur. J'observe qu'un président d'université continue à tirer son prestige de son titre de professeur et qu'un proviseur ne cite que rarement sa discipline. J'en arrive à m'interroger sur l'organisation même de la direction d'un établissement public local d'enseignement. Actuellement le chef d'établissement est secondé par un adjoint — fonction qui disparaît de l'organigramme de nombreuses entreprises modernes —, il dispose d'un gestionnaire et d'un personnel d'éducation qui, le plus souvent, ne se perçoit pas comme membre de l'équipe de direction. On pourrait imaginer que le chef d'établissement soit entouré de trois collaborateurs ou de trois sous-directeurs ; le premier exercerait des fonctions essentiellement pédagogiques, celles de l'ancien censeur des études et serait évidemment recruté parmi les professeurs ; le second assumerait des fonctions administratives, gestionnaires et financières, il ne serait donc pas seulement le gestionnaire actuel mais le responsable de toute l'administration ; le troisième serait responsable du domaine éducatif et des relations internes et externes, il serait issu de l'actuel corps des Conseillers Principaux d'Éducation (CPE). Ce schéma n'est pas à l'ordre du jour, il ne pourrait d'ailleurs fonctionner que dans la mesure où chacun des sous-directeurs aurait accès aux fonctions de chef d'établissement ce qui n'est actuellement le cas que pour l'adjoint et le CPE et non pour l'intendant.

F.-R. G. – Les travaux de Robert Ballion semblent montrer qu'une des caractéristiques de nos établissements par rapport au monde anglo-saxon c'est la sous-organisation. On consacre très peu de ressources à l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Est-ce que vous pensez que cette équipe-là suffit ?

A. H. – Ce serait déjà un progrès important, mais ensuite il faudrait aller plus loin. Personnellement je suis effaré par l'absence de responsabilité vraie donnée aux professeurs. Je suis étonné de voir, que dans un conseil d'administration d'établissement, la parole d'un professeur ne se distingue pas forcément de la parole d'un parent, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu reconnaissance d'une parole d'un professionnel de l'enseignement. Tout se passe comme si le domaine de la pédagogie était accessible à tous indistinctement. Or il faut, à l'évidence, que le discours de l'enseignement prévale sur tous les autres puisqu'il est fondé sur la maîtrise d'une discipline, de la didactique d'une discipline et sur une expérience de la conduite de la classe, c'est-à-dire sur une maîtrise de la pédagogie. Il me semble que l'on n'a pas donné au professeur la place qui lui revient, que l'on ne lui a pas reconnu, dans le système, la responsabilité qui est pourtant la sienne. Par exemple, les établissements n'ont pas été conçus pour donner aux enseignants une place physique en dehors des cours. J'observe que dans l'immense travail de rénovation des lycées et des collèges entrepris depuis 1986 les collectivités territoriales n'ont pas construit des établissements qui intègrent la présence du professeur. Or, je prétend que l'architecture de l'établissement scolaire conditionne grandement le travail des professeurs, la conception qu'ils en ont, les obligations qu'ils reconnaissent.

En ce moment, le professeur agrégé a sa place dans un établissement pendant 15 heures par semaine. Le reste du temps il ne faut pas qu'il soit là, il gêne. Et l'on voudrait dans le même temps organiser le travail collectif des enseignants ! Les établissements d'avant ont été reconstruits avec des classes de 30 élèves. Cette reconstruction à l'identique sera une contrainte très forte qui pèsera sur toute évolution du système et sur l'initiative du chef d'établissement.

Je reviens aux professeurs. Il faut, je crois, qu'on leur donne une place dans l'organisation de l'enseignement et peut-être, comme dans les pays anglo-saxons, confier à un professeur des responsabilités sur l'enseignement d'une discipline. Le rôle du chef d'établissement serait de trouver, avec l'inspecteur, le professeur qui soit capable de coordonner le travail des autres professeurs de la discipline et d'organiser le dialogue avec les professeurs des autres disciplines.

On voit mieux dans cette organisation quel rôle pourrait jouer un chef d'établissement.

F.-R. G. — Pour vous, la coordination se situe-t-elle au niveau de la discipline ?

A. H. — Je prétends qu'il faut qu'elle soit disciplinaire d'abord, mais surtout qu'elle ne s'enferme pas dans la discipline. L'échec de la mise en place des thèmes transversaux, seule véritable innovation des programmes des collèges de 1985, est dû à la difficulté de coordonner le travail des professeurs d'une même discipline et plus encore des professeurs de disciplines différentes.

F.-R. G. — Que pensez-vous de la proposition du Conseil National des Programmes qui proposait qu'à l'intérieur des collèges soient créés des mini-collèges composés d'une équipe de 15 à 18 professeurs enseignant 200 élèves ?

A. H. — Le mini-collège, c'est une idée qui vient de Louis Legrand et qui fut mise en œuvre à Grenoble notamment. C'est un mode d'organisation intéressant, mais je crois qu'il faut absolument éviter de proposer un seul modèle d'organisation ; il convient, au contraire, d'en suggérer plusieurs pour inciter les chefs d'établissement et les équipes pédagogiques à choisir le mode d'organisation qui convient à un collège à un moment donné.

F.-R. G. — Le chef d'établissement doit-il intervenir sur les méthodes et les pratiques des enseignants, ou seulement en rester à un travail d'organisation ?

A. H. — Il n'est ni réaliste ni souhaitable de décréter que dorénavant les chefs d'établissement seront responsables des méthodes pédagogiques en vigueur dans un établissement. Ce ne serait accepté ni par les professeurs ni par les chefs d'établissement eux-mêmes. Ce que je crois en revanche utile, c'est de demander aux chefs d'établissement de rendre compte des organisations mises en place chez eux, des méthodes et des pratiques retenues par les enseignants. Il me paraîtrait souhaitable que l'appréciation portée sur un chef d'établissement prenne en compte l'investissement que ce dernier aura consenti à la pédagogie et à l'organisation.

F.-R. G. — Pensez-vous qu'il soit souhaitable que le chef d'établissement évalue les enseignants ?

A. H. — Très grande question. Dans la tradition française, c'est le corps d'inspection qui exerce cette fonction. Or beaucoup de professeurs

ne sont pas notés pendant des années, au point que la note pédagogique peut augmenter automatiquement sans que le professeur ait bénéficié d'une inspection. Plus fondamentalement, il convient de considérer les conséquences de la décentralisation et de la montée du consumérisme scolaire. Il apparaît clairement que le professeur est de plus en plus exposé au jugement des élus et des parents. Dans ces conditions, il est encore plus nécessaire que l'État soit le garant de la qualité des maîtres. Le corps d'inspection, constitué de spécialistes de l'enseignement des disciplines, est fondé à porter un jugement sur la qualité des cours, sur leur justesse comme sur leur adaptation à une classe donnée dans un établissement donné.

Il me semble que la responsabilité des inspecteurs s'accroît et qu'ils sont eux-mêmes plus exposés encore qu'autrefois car on attend d'eux qu'ils garantissent non seulement que le professeur enseigne le vrai mais également qu'il ait su adapter son enseignement à une situation particulière. Au moment où toutes les institutions sont dans l'obligation de justifier leur existence et sont comptables de la qualité du service rendu, l'évaluation des professeurs devient plus nécessaire et exige de la part des évaluateurs encore plus de clarté et de courage à la fois pour protéger le professeur et pour refuser l'inacceptable.

S'il me paraît évident que le chef d'établissement doit être en mesure de participer à l'évaluation pédagogique du professeur notamment en ce qui concerne le suivi de la classe et des élèves, la participation aux différents conseils, il me semble que la nécessaire indépendance, la nécessaire liberté intellectuelle du professeur qui, en France, n'est pas un répétiteur contraint à l'adoption de méthodes particulières, exigent un corps d'inspection de haut niveau dont le jugement inspire le respect de tous.

F.-R. G. – Le métier de chef d'établissement, est-ce un art ou un métier reposant sur des savoirs et des savoir-faire explicites. Et par rapport au chef d'établissement actuel qu'est-ce qui manque le plus ?

A. H. – À l'évidence, c'est un métier, tout le monde est à peu près d'accord là-dessus aujourd'hui. Dans les domaines de la gestion, du droit, de l'organisation, des finances il existe un savoir qu'il faut acquérir et des techniques qu'il faut maîtriser. On ne peut pas diriger un établissement sans acquérir ces compétences, c'est pourquoi la formation initiale s'étale sur près d'une année et qu'elle n'a plus pour mission essentielle ou unique de changer le regard mais de permettre l'acquisition de savoirs et de méthodes répertoriés et explicites.

Bien évidemment tout ne s'apprend pas et la dimension personnelle restera importante. Une fois les savoirs acquis, il reste le style. La dimension humaine restera déterminante quand les bases du métier seront

maîtrisées. La formation continue prend également une importance accrue. Par exemple le développement du partenariat comme la montée du consumérisme scolaire imposent une formation juridique solide à la fois pour gérer les conventions, pour prendre des actes administratifs dans les bonnes formes, pour respecter le droit des familles.

F.-R. G. – Les chefs d'établissement ont la crainte de signer des conventions avec les collectivités locales qui s'avèreraient catastrophiques ?

A. H. – On voit quand même que la responsabilité du chef d'établissement s'accroît, le chef d'établissement est exposé à des risques plus grands, il ne peut pas ne pas en prendre conscience. L'État est donc dans l'obligation de donner aux chefs d'établissement les connaissances et les outils qui leur permettront d'être des interlocuteurs avertis et responsables pour les collectivités territoriales. Ils ont besoin d'une formation juridique très forte. Le dernier livre de Claude Durand-Prinborgne, sur les fondements du droit dans l'éducation, abordent comme il faut les problèmes juridiques pour un chef d'établissement : l'ouvrage permet d'accéder à une compréhension du droit et de dépasser la lecture un peu myope des textes. Mais la formation institutionnelle ou personnelle des chefs d'établissement ne suffit pas, il convient également que les rectorats se dotent de services juridiques compétents et disponibles. C'est ce que nous avons tenté de faire à Paris. Par ailleurs, il faut que dans la formation du chef d'établissement, il y ait une continuation de la formation intellectuelle et scientifique. Il faut que le linguiste devenu chef d'établissement ait, au cours de sa formation, l'occasion d'être confronté aux problèmes de l'évolution de la science. Il faut, à mon sens, qu'il soit un exemple d'homme ou de femme cultivé, capable d'accéder à des problématiques scientifiques nouvelles. Un chef d'établissement devrait être capable, en réunion de professeurs, d'aborder des problèmes qui se posent dans l'ensemble des disciplines enseignées au lycée ou au collège. Il devait montrer qu'il a un intérêt intellectuel pour ce qui s'enseigne dans son lycée. Parmi les autres formations indispensables, il faut citer la formation financière – le chef d'établissement est ordonnateur, il doit pouvoir comprendre ce que fait l'intendant – et la formation au management – un management qui ne soit pas copié sur celui de l'entreprise.

F.-R. G. – Y a-t-il actuellement une doctrine publique, de ce qui pourrait être le management ?

A. H. – Non, je n'ai pas le sentiment qu'on en ait une. Il me semble que cette réflexion devrait être conduite au sein du centre Condorcet, comme dans les académies et qu'il y a urgence.

F.-R. G. – Pensez-vous que les recherches menées sur l'établissement scolaire peuvent avoir une traduction opérationnelle ?

A. H. – La réponse à cette question exigerait que je sois mieux informé sur ce qui se fait. Je souhaite seulement dire que l'institution scolaire, évidemment respectueuse de la liberté du chercheur peut et doit exiger de lui qu'il distingue clairement les moments où il parle au nom de la science et ceux où il prend une position citoyenne par rapport à ce qu'il a scientifiquement établi. Il me semble que dans le domaine des sciences humaines, des sciences de l'éducation, la différence n'est pas toujours suffisamment nette entre le constat et la prescription.

F.-R. G. – Quels seraient, pour vous, les thèmes de recherche sur l'établissement ou le chef d'établissement qui vous sembleraient les plus importants à mettre en œuvre.

A. H. – Il faudrait, par exemple, regarder ce que vaut l'idée de projet. C'est une idée qui m'était apparue comme féconde et qui est déjà en train d'abandonner les esprits, peut-être même de décevoir. Il est possible que l'on ait laissé s'installer une trop grande distance entre un discours théorique et une pratique. Il me paraît urgent de comprendre ce qui se passe car l'autonomie de l'établissement public local d'enseignement pourrait devenir forte par rapport à l'État et illusoire par rapport aux collectivités territoriales. Il faudrait également mieux analyser les fonctions du chef d'établissement et sortir d'une vision mythique des chefs pour mieux préciser le niveau auquel il convient de les recruter, la formation qu'ils doivent recevoir, l'évaluation dont ils doivent être bénéficiaires. Peut-être faut-il prendre la classe et l'établissement comme lieu de l'organisation effective de l'enseignement et ne laisser à l'échelon supérieur, par un principe de subsidiarité, que ce qui ne peut être traité par les professeurs ou par le conseil d'administration et son président. Je retrouve ici une idée directrice du « Centrale 2000 ». Ne faut-il pas reconsidérer la distribution des compétences et des personnels entre « la centrale », les rectorats, les établissements ?

Ne développe-t-on pas une image mythique du chef d'établissement capable, dans le même temps, de dialoguer avec les entreprises, les collectivités territoriales, les universités et de se substituer à une équipe administrative insuffisante pour entrer des données élémentaires dans un ordinateur ?

F.-R. G. – Vous parlez de mythe ; ce serait le chef d'établissement qui sait tout ?

A. H. — Ce serait le chef d'établissement qui sait tout, qui fait tout, qui est responsable de tout devant tout le monde : les élèves, les professeurs, les parents, l'administration, les collectivités territoriales, le juge et l'opinion. L'émergence de l'établissement scolaire est un phénomène majeur de la décennie 1980, la décentralisation, la déconcentration, la montée du consumérisme scolaire et du chômage, l'ouverture du lycée, ont très profondément transformé la fonction du chef d'établissement. La mise en place rapide des grandes applications informatiques bouscule les habitudes, accroît les exigences de clarté et de méthode, dévore le temps des chefs d'établissement eux-mêmes. Il me semble qu'ils sont actuellement trop exposés, trop impliqués dans des tâches qui ne sont absolument pas de leur niveau de compétence au moment où on attend d'eux encore plus de hauteur, plus d'analyse, plus de capacité de décision, plus de disponibilité à l'égard des professeurs, des élèves, des élus. Je crois qu'il faut regarder la réalité et faire en sorte que la part d'impossible laissée aux chefs d'établissement ne soit pas exagérément grande.