

# Chef d'établissement, le cœur du métier

Jean-Marc ROBIN

---

*Bien sûr, le chef d'établissement est d'abord un pédagogue mais au quotidien la gestion des ressources humaines et la communication occupent une part importante de ses journées. Le principal ou le proviseur est d'abord un manager, la formation initiale et surtout continue des chefs d'établissement devrait mieux le prendre en compte. Les candidats au concours de personnel de direction doivent se faire une idée juste du métier avant de passer les épreuves.*<sup>1</sup>

---

## Un manager d'abord

On n'imagine pas lorsqu'on est professeur - c'est sans doute moins vrai pour les conseillers principaux d'éducation - *la diversité des situations* que l'on va devoir *gérer* et *réguler*. Le chef d'établissement ne doit pas seulement devenir *un expert* capable d'optimiser des ressources rares (heures d'enseignement et crédits pédagogiques), savoir insuffler le goût pour l'innovation pédagogique, ou encore œuvrer auprès des équipes pour que les élèves en difficulté bénéficient d'un accompagnement personnalisé et bienveillant. *Le pilotage pédagogique* - c'est un regret récurrent des personnels de direction (Barrère, 2006) - n'est pas, au quotidien, le cœur du métier.

Le cœur du métier est ailleurs, c'est d'abord, *la gestion des ressources humaines* : faire travailler les acteurs ensemble, réguler les conflits, gérer les absences ou les défaillances, remobiliser les individus, organiser le remplacement, etc. Le cœur du métier, c'est aussi *la communication* : valoriser les projets, rencontrer les parents, les partenaires, négocier avec les représentants des personnels, représenter son établissement à l'extérieur, etc. Enfin, le cœur du métier c'est *gérer l'imprévu* : la canalisation d'eau chaude qui explose, des pannes de réseau informatique, des chantiers qui n'avancent pas, les incivilités ou les violences, des accidents, des deuils parfois, etc. Rares sont les journées où on peut rentrer chez soi en se disant qu'on a réussi à boucler ses dossiers. Pour s'en sortir il n'y a pas d'autres solutions que de déléguer, de faire confiance mais surtout de hiérarchiser ses priorités, même s'il faut aussi, quand c'est nécessaire, savoir « reprendre la main » avec tact. *Personne ne sera jamais préparé à gérer tous les événements qui bousculent la vie d'un établissement*, la formation ne remplacera pas l'expérience acquise.

Le chef d'établissement est avant tout *un chef d'équipes*, et c'est bien dans ce domaine, celui que les anglo-saxons nomment *management*, qu'il doit développer ses compétences et adopter *un regard réflexif* sur sa pratique professionnelle (Bouvier, 2015<sup>2</sup>). Notre institution hésite encore, un indice ne trompe pas : *le management* et *la communication* restent des domaines peu approfondis dans la formation initiale des chefs d'établissement. A l'image des enseignants pour lesquels les connaissances académiques priment sur *la dimension relationnelle et éthique du métier d'enseignant*, le chef d'établissement est *d'abord* vu comme *un pédagogue* plutôt que comme *un manager*. Mais quelle efficacité concrète aura *un expert de la pédagogie* s'il multiplie les erreurs et les maladresses dans le management des femmes ou des hommes placés sous sa responsabilité ? Les plus beaux projets pédagogiques ou éducatifs peuvent ne jamais voir le jour, voire créer des tensions, faute d'un management adapté. *On n'impose jamais rien aux enseignants !*

On ne rend pas service aux futurs chefs d'établissement en leur donnant *une image fautive* des compétences centrales attendues. La formation initiale et continue devrait se donner comme *priorité* de former, selon la belle expression de la sociologue Anne Barrère, des « managers de la République ». Passer le concours de chef d'établissement c'est donc choisir *un nouveau métier*,

---

<sup>1</sup> Cet article est extrait de la conclusion de *Vingt situations-problèmes pour préparer le concours de chef d'établissement*, Jean-Marc ROBIN, Ebook, 2015

<sup>2</sup> *Le management pédagogique de proximité* in L'autonomie, pour quoi faire ? *Administration et Education* (n°3 :2015)

celui de *manager* et non poursuivre sous une autre forme, en étant mieux payé et mieux considéré par notre Institution, la carrière d'enseignant ou de conseiller principal d'éducation. Le chef d'établissement efficace est donc à la fois *un manager* et *un pédagogue* reconnu.

## Le pouvoir du chef d'établissement

*L'autorité du chef d'établissement se construit dans l'action en prenant des décisions*, le pire c'est un principal ou un proviseur qui ne décide pas et donne le sentiment de ne pas vouloir trancher. Les juristes parleraient de déni de justice. Mais il ne suffit pas de décider, il faut encore que la décision puisse rencontrer l'adhésion de la communauté éducative. La recherche de l'intérêt général, la réussite et le bien-être des élèves, ou la volonté de faire vivre dans l'établissement un sentiment de justice - condition d'un climat scolaire apaisé - doivent gouverner la décision. Si les parents ou les élèves soulèvent de « vrais problèmes », il faut les traiter et ne pas refuser d'y répondre pour protéger les acteurs. Le service public d'éducation est *légitime* que s'il travaille au service des élèves et de leurs familles.

*Les professeurs ne partagent pas tous les mêmes points de vue*, derrière les discours « de salle des profs » il y a des divergences souvent profondes sur le plan pédagogique, syndical ou politique. Dès lors le « boulot » du chef d'établissement s'est de s'élever au-dessus de la mêlée et de ne favoriser aucun camp. Il faut vouloir être juste et égaliser les conditions entre les professeurs en refusant *le clientélisme* ou *les phénomènes de cour* ; on connaît malheureusement des chefs d'établissement qui aiment être flattés. En exerçant le pouvoir le chef d'établissement évite aussi *la prise de pouvoir* par les leaders enseignants ou par d'autres personnels (conseiller principal d'éducation, gestionnaire, chef des travaux) ; la majorité du personnel vous en sera reconnaissante. Le chef d'établissement doit se fixer un cap et le tenir : *il travaillera avec tout le monde et cherchera à mobiliser ceux qui jusqu'alors sont en retrait*.

Pour être chef d'établissement, il faut donc avoir *une approche politique* et avoir réfléchi sur le pouvoir, son exercice et ses limites. Il ne s'agit pas d'exercer le pouvoir *pour se mettre en valeur* mais pour faire progresser une organisation et le service public. *Le pouvoir du chef d'établissement c'est « le pouvoir de mettre en mouvement » et non « le pouvoir sur les personnes »*. Sa capacité à enrôler, à créer des alliances, à négocier, à nouer des compromis, à donner un cap fera de lui un chef d'établissement plus ou moins « bon », plus ou moins reconnu.

## Réguler la pédagogie

Depuis 2005 et la création *d'un conseil pédagogique* au sein de l'EPLE<sup>3</sup>, le chef d'établissement dispose d'un espace pour discuter et décider avec les équipes. Les questions strictement disciplinaires peuvent être abordées dans le cadre *des conseils d'enseignement*. La direction est donc *a priori* armée pour aborder les questions pédagogiques et élaborer avec les professeurs des réponses collectives. On parle de « pilotage partagé ».

Néanmoins, la pédagogie – qu'on le regrette ou non – reste aux yeux des enseignants « leur affaire » et celle des inspecteurs pédagogiques (IPR) (Abanel, 2008<sup>4</sup>), le chef d'établissement est rarement le bienvenu sur ce terrain, il devra donc être patient, faire preuve de doigté et bien identifier les leaders enseignants qu'il faut réussir à convaincre.

*Le travail en petits groupes est préférable* : plus les enseignants sont nombreux autour de la table plus *les postures* vis-à-vis des pairs risquent de gouverner les prises de position et freiner ou interdire la réflexion collective. En matière pédagogique il faut avoir réfléchi à *une stratégie* et ne pas se fixer des objectifs trop ambitieux : *on ne convaincra pas tous les enseignants de faire évoluer leurs pratiques professionnelles*. Il faut encourager, favoriser l'innovation, valoriser les équipes qui avancent, *la méthode des petits pas* (step by step) est la seule possible. Le travail avec les corps d'inspection est aussi indispensable, *le chef d'établissement pédagogue* identifiera avec quels inspecteurs il peut « avancer », tous ne sont pas des innovateurs.

---

<sup>3</sup> EPLE : établissement public local d'enseignement.

<sup>4</sup> *Le travail d'évaluation. L'inspection pédagogique dans le second degré*, Xavier Abanel, Octarès, 2008

## Collège ou lycée

Pour avoir travaillé dans quatre collèges différents (collège de montagne, petite ville en zone rurale ou communes en périphérie d'une métropole régionale), j'ai été surpris par *la multiplication des faits de violence* et la place que cela occupait dans la vie d'un collège, y compris dans un établissement très favorisé. A plusieurs reprises, j'ai dû faire des dépositions à la gendarmerie ou porter plainte.

*La prévention de la violence en collège est un travail quotidien*, elle exige des équipes soudées et mobilisées. Le chef d'établissement joue ici un rôle majeur, il doit « marquer son territoire » vis-à-vis des élèves et agir de *façon ferme et bienveillante*. Il doit agir avec constance et réussir à mobiliser la communauté scolaire (parents, élèves, personnels, ...).

En lycée général, la violence est plus rare même si elle n'est pas inexistante, les cas de harcèlement ou de cyber-harcèlement sont plus fréquents qu'on ne le dit. La violence, si elle est centrale dans de nombreux collèges, cède la place en lycée à la régulation *des incivilités*, de *l'absentéisme* et *des conduites à risque* (stupéfiants ou alcool). Les enjeux se déplacent mais l'action éducative reste, avec le pilotage pédagogique, un enjeu car la violence comme les absences minent inexorablement la réussite des élèves, notamment des plus fragiles.

## Un impératif : communiquer

Quand on est chef d'établissement on apprend très vite en discutant avec les uns et les autres que son action est souvent caricaturée et fait l'objet de nombreuses rumeurs qui traversent le secrétariat, la salle des professeurs, le réfectoire, la cour et la « place publique ». On a donc intérêt à communiquer sur les décisions prises et prendre le temps de les expliquer aux personnels ou aux leaders d'opinion. *Un principe : si on ne communique pas, d'autres le font à votre place* et ne relayeront pas le message dont vous êtes porteur. Communiquer ne signifie pas inonder de mails les collègues ou d'écrire les boîtes aux lettres des professeurs, il faut diversifier les modalités de communication et avoir une réflexion sur les supports mobilisés. Le chef d'établissement doit savoir aller *devant les équipes*, se rendre régulièrement dans la salle des professeurs, au CDI, à la vie scolaire, etc. Il ne faut pas qu'il s'enferme dans son bureau.

Le chef d'établissement doit avoir un minimum de compétences dans le domaine de la communication, il est souvent amené à prendre la parole en public (assemblée de rentrée, réunions avec les parents, réunions de travail, ...) mais il ne s'agit pas seulement de *savoir s'exprimer*, il faut encore *savoir convaincre* et susciter l'adhésion, cela passe par des interventions préparées et une réflexion de qualité. La communication c'est encore *la façon de s'habiller, de se tenir, de saluer*. Ici, « l'habit fait le moine », sans être à la pointe de mode, il faut être « bien habillé » car vous représentez l'établissement, vous incarnez une fonction et une Institution : l'Ecole de la République. Il faut donc soigner « son look », « le classique chic » convient parfaitement. Un conseil, si vous présentez le concours, soignez *particulièrement* votre présentation : costume, couleur de la cravate, tailleur, coupe de cheveux, bijoux, parfum, etc. Vous serez observé par vos interlocuteurs *dans le détail*, soyez en sûr... car vous le serez *au quotidien* par les équipes, les élèves ou les parents.

Jean-Marc ROBIN,  
Personnel de direction, Académie de Toulouse

Quelques références :

- AFAE, (2013), *La gestion des ressources humaines de proximité*, Administration et Education
- BARRERE, Anne, (2006), *Les managers de la République*, PUF
- CIEP, (2012), *Le métier de chef d'établissement*, Revue internationale d'Education, Sèvres.
- PERDIR, François, (2010), *Le principal du secondaire*, Editions du Cygne
- ROBIN, Jean-Marc (2014), *Professeurs et chef d'établissement. Dans les coulisses d'une relation professionnelle*, Ebook