



HAL
open science

Conduire et accompagner le changement : le chef d'établissement, compétences et leadership

Catherine Maman, Sylvie Chevrier, Bernard Dizambourg

► To cite this version:

Catherine Maman, Sylvie Chevrier, Bernard Dizambourg. Conduire et accompagner le changement : le chef d'établissement, compétences et leadership. *Administration & éducation*, 2022, 2022/2 (174), pp.75 - 79. 10.3917/admed.174.0075 . hal-04363970

HAL Id: hal-04363970

<https://hal.science/hal-04363970>

Submitted on 26 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Conduire et accompagner le changement :

le chef d'établissement, compétences et leadership

Catherine M¹aman, Sylvie Chevrier², Entretien réalisé par Bernard Dizambourg

Dans Administration et Éducation, 2022/2 (N°174), pages 75 à 79

Éditions : Association Française des Acteurs de l'Éducation

Catherine Maman et Sylvie Chevrier assurent depuis de nombreuses années des enseignements (ressources humaines et management des équipes, pour Catherine Maman, management et conduite de changement pour Sylvie Chevrier) au sein du master Gedos de l'Université Gustave Eiffel (ex/université de Marne la Vallée). Elles animent des travaux individuels et collectifs auprès de chefs d'établissement et supervisent des mémoires. En s'appuyant sur leurs expériences, elles formulent ici des éléments de constat sur la façon dont ces personnels sont en mesure d'assumer leurs fonctions, notamment de management d'équipes. Il ne s'agit pas là d'une analyse scientifique pour deux raisons : les constats ne s'appuient pas sur un travail systématique d'analyse des populations de chefs d'établissement rencontrés ; de plus la forte présence de chefs d'établissement de l'académie de Créteil, souvent confrontées à des situations difficiles, exclut toute généralisation des constats formulés. Cependant, l'analyse nous semblent présenter une grande pertinence.

Vous formez depuis plusieurs années des chefs d'établissement. Comment percevez-vous leurs capacités de management d'équipes, en particulier face à des situations difficiles ?

Catherine Maman : Dans le cadre de travaux d'évaluation, j'ai l'occasion de faire travailler des chefs d'établissement sur des situations professionnelles qu'ils identifient comme dysfonctionnelles. Cela est l'occasion pour eux de les analyser, d'en enrichir la compréhension avec des outils et concepts et de rechercher la façon d'agir différemment. Le point marquant pour moi est la forte présence, parmi les cas proposés, des situations conflictuelles inter-individuelles : entre chefs et adjoints, avec les enseignants, avec les élèves, les parents....

Ces situations sont vécues comme difficiles et l'objectif est alors de voir comment gérer cette conflictualité pour développer des compétences qui permettent de mieux répondre à ce type de

¹ Catherine Maman, Maître de conférences en Ressources Humaines et Management des équipes, Université Gustave Eiffel (catherine.maman@univ-eiffel.fr)

² Sylvie Chevrier, Professeure en Sciences de Gestion, Université Gustave Eiffel (sylvie.chevrier@univ-eiffel.fr)

situations. J'ai souvent fait l'observation que les chefs d'établissement recherchaient fréquemment d'en l'affirmation de leur autorité une voie préférentielle de « sortie ». Une tendance plutôt défensive, exprimée en termes de rapport de force, pour résoudre le conflit. Ces situations vécues comme difficiles me semblent fréquemment associées à une difficulté à gérer les émotions empêchant une analyse et une adaptation au contexte conflictuel. Dans ce type de situation, il est important de comprendre « ce que dit » le conflit à la fois sur l'autre et aussi sur soi. Et, surtout quels sont, dans cette situation conflictuelle, les besoins qui sont « malmenés » (pas écoutés, pas pris en compte). Cela renvoie souvent à une difficulté à se sentir reconnu, en sécurité physique ou psychique, ou encore relié à son collectif, de travail. Le conflit exprime un manque de satisfaction notamment de l'un de ces besoins. Pour comprendre et résoudre le conflit, il faut avoir la capacité à aller vers l'autre, à sortir de sa posture notamment d'autorité (mais pas seulement, il peut s'agir d'une posture d'ancienneté, de méritocratie, ...) pour aller vers la compréhension des besoins insatisfaits (non explicitement exprimés) de l'autre. Une partie des chefs d'établissement (pas tous) se sentent insuffisamment préparés à cela.

Ce type de situations n'est pas propre au milieu des chefs d'établissement, j'ai souvent fait le même constat avec des cadres évoluant dans des organisations de l'économie sociale et solidaire, en EPAHD, par exemple. Ce qui s'exprime alors dans les situations de conflits interindividuels est une certaine violence qui se propage à partir d'une forme de contagion émotionnelle. Ainsi, une partie des chefs d'établissement ressent une forme d'agressivité vis-à-vis de l'encadrement. L'agressivité d'une partie des parents, voir des élèves, qui s'expriment à l'égard des enseignants, se répercute sur l'équipe de direction, ça déborde ; cela est à démonter mais c'est perçu comme cela.

Cette situation est probablement d'autant plus présente que souvent l'établissement n'est pas une organisation au sens de la sociologie des organisations, avec un projet, des objectifs partagés. Ou plutôt l'EPL n'est pas constitué de véritables équipes partageant un vrai objectif commun avec de réels effets de synergie et une responsabilité, non pas individuelle mais mutuelle. Il s'apparente plutôt à une juxtaposition de groupes et d'individus. Avec des dysfonctionnements individuels (du prof en retard de façon récurrente ou de l'élève dysfonctionnant régulier) qui ne permettent pas de gérer l'établissement en recourant à des logiques collectives de partages d'intérêt. Dès lors, cela crée une chronophage qui alimente cette perception d'une forme de climat violent.

Sylvie Chevrier : je partage l'idée que les établissements sont fréquemment confrontés à un univers d'assez grande tension ; de nombreux chefs d'établissement en formation vivent des situations dont la lourdeur et la gravité sont souvent assez critiques. Les questions du climat scolaire sont très présentes dans les mémoires, avec l'idée qu'il y a quelque chose à restaurer pour pouvoir travailler sereinement. On voit aussi que certains chefs d'établissement sont confrontés, en particulier à leur

arrivée, à la forte présence de coalitions syndicales, arcboutées dans une posture de résistance et qui rend difficile toute démarche de négociation rationnelle. Dès lors, on comprend leur forte demande de travailler sur une démarche de création de confiance ou encore sur la façon de fragmenter ces noyaux par exemple autour de projets de transformations attractifs qui permettent de désolidariser une partie des enseignants d'une posture d'opposition systématique. Il existe des tensions individuelles mais aussi des tensions plus collectives. Une des difficultés rencontrées est celle de la confrontation aux conflits de pouvoir laissant peu d'espace à la rationalité de la négociation.

De plus, une autre de leurs difficultés est de se confronter à des réformes dont ils ne voient pas toujours le sens, l'intérêt pédagogique, ils se comportent en « bons soldats » mais cela crée une tension individuelle difficile à vivre. D'où la nécessité de développer leurs compétences stratégiques, au sens de Crozier, pour conduire le changement. Il s'agit de leur permettre de desserrer les contraintes, de ne pas rester bloquer dans la seule posture de relai institutionnel, ce qui demande de savoir argumenter sur l'apport de la réforme dans le contexte particulier de leur établissement. Pour cela, il faut puiser dans la littérature en éducation et disposer de l'information permettant d'appuyer leur argumentation (notamment les expériences réussies dans les autres établissements et leurs impacts). Apprendre à déceler des opportunités, identifier les dysfonctionnements dans l'établissement qui peuvent être corrigés en s'appuyant sur la réforme. On peut les aider à s'équiper pour aller plus loin que la logique du devoir et de la loyauté pour être plus pertinent à la fois sur le sens global de la réforme (les expériences, de quoi peut-on s'inspirer) et dans l'analyse de l'opportunité du contexte local. Cela permet d'éviter de se situer uniquement dans une démarche technique de mise en œuvre, ce qui est souvent leur tendance.

Au-delà des réformes, lorsqu'ils souhaitent mettre en place des changements qu'ils considèrent comme bénéfiques pour l'établissement, qu'ils ont parfois observés dans un poste précédent, le travail du partage du sens de la transformation souhaitée est souvent abordé sur le registre de la conviction, conviction qu'ils veulent contagieuse. On peut aussi les aider à concevoir à une action plus structurée. On réfléchit avec eux sur la façon de se créer des marges de manœuvre, même si cela est difficile et qu'ils se sentent parfois pris entre le marteau et l'enclume.

Il faut aussi tenir compte du fait qu'assumer le quotidien ne va de soit dans des contextes difficiles. Les problèmes récurrents d'absentéismes, de dysfonctionnement de certains élèves absorbent déjà beaucoup d'énergie ; mais dans l'effet chef d'établissement constaté par certains travaux, il y a certainement cette capacité à savoir gérer ces processus de transformation au-delà des dimensions interpersonnelles et de la gestion du quotidien.

On peut esquisser des types d'attitudes de chefs d'établissement face à ces situations ?

Catherine Maman : En simplifiant, on rencontre deux attitudes parmi les chefs d'établissement. Ceux qui relativisent les difficultés de leurs situations professionnelles, qui font avec et qui se mettent en situation de dépasser cet état de fait (ça fait partie du job) et ceux qui face à ces difficultés se réfugient dans une posture d'autorité qui est de l'ordre du rapport de forces (c'est moi le chef). Ils ont besoin de formation autour de la prise de parole publique, de la gestion de leur stress. Il existe un vrai manque de formation à la compréhension du rôle des émotions dans les interactions. Les émotions sont régulièrement perçues comme un obstacle aux relations interindividuelles, alors qu'elles sont, au contraire, des signaux délivrant des informations sur l'impérieuse nécessité d'écouter ses propres besoins et ceux de l'autre afin de dérouler des relations apaisées et conformes aux codes sociaux. Ainsi, avec une formation adaptée, les chefs d'établissement pourraient jouer positivement de leurs capacités émotionnelles afin de susciter une dynamique collective permettant de générer l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes. Il s'agirait là, de stimuler des composantes du leadership qui se travaillent. C'est important de se connaître soi, de gérer avec sa personnalité avec ses propres ressources psychologiques. Si un chef d'établissement a un profil plutôt introverti, il ne va pas s'improviser leader charismatique extraverti, il faut trouver ses moyens et outils d'affirmation de sa fonction conforme à ses caractéristiques personnelles.

Le charisme est une compétence qu'on peut développer ?

Dans des situations difficiles, on peut estimer qu'on a besoin d'un leader charismatique. Je fais partie de ceux qui considèrent que le leadership peut s'apprendre et se travailler et que cela ne relève pas exclusivement d'une compétence innée. Les chefs d'établissement qui s'en sortent le mieux ne sont pas les plus rigides ; ils sont au contraire plus adaptables, ont une forte capacité d'écoute, alors que d'autres rencontrent des difficultés à lâcher une posture d'autorité (si je perds le rapport de forces, je perds tout). Il existe parfois aussi un manque de courage managérial, non pas dans le sens d'aller plus loin dans l'affirmation de l'autorité, mais d'avoir la volonté de ne pas se résigner face aux résistances. Il ne s'agit d'ailleurs pas de personnes qui baissent les bras ; en fait, elles font tout pour que cela tourne au mieux. Certains chefs d'établissement parviennent à trouver des voies pour faire progresser l'adhésion, construire un collectif et conduire des projets qui permettent de fédérer progressivement les équipes. Il faut surtout dire que les chefs d'établissement rencontrent souvent des situations qui cristallisent toutes les difficultés de la société (violence, communautarisme, exclusion, harcèlement, drogue, inquiétude, etc.). On attend finalement beaucoup d'eux et notamment qu'ils gèrent l'ensemble des difficultés de nos sociétés...

Vous partagez cette idée d'une nécessité d'un courage managérial ?

Sylvie Chevrier : je suis souvent assez admirative de ceux qui s'accrochent, gardent le cap dans des contextes très difficiles et sont solides face aux situations traversées. Faire la démarche de s'inscrire en master est aussi une marque de volonté de progresser en se formant pour mieux répondre aux difficultés.

Dans le cadre du master, les personnels de direction sont amenés à conduire un projet de changement dans leur établissement et à réaliser un mémoire qui analyse ce changement avec une posture distanciée. Pour illustrer le type de changement conduit, j'ai en mémoire travail de d'une principale de collège qui a travaillé sur l'amélioration des conditions de travail des enseignants afin d'améliorer un climat scolaire très dégradé. Précisément, Elle a porté son attention sur la qualité de l'accueil des nouveaux personnels ainsi que sur la construction des emplois du temps pour aménager la pause méridienne et une heure hebdomadaire de disponibilité commune afin d'offrir des temps conviviaux et de travail collectif. Plus encore, une partie des actions impulsée par la direction a été mise en place par les personnels eux-mêmes comme la réécriture et la diffusion du règlement intérieur et un accompagnement professionnel (conseils pédagogiques et de gestion de classe) des nouveaux arrivants. Une amélioration sensible du climat scolaire a pu être notée à l'issue de ce projet piloté selon les principes énoncés et discutés lors de la formation du master GEDOS.