



---

# **PROFESSEURS ET CHEFS D'ETABLISSEMENT**

Dans les coulisses d'une relation  
professionnelle

---

Jean-Marc ROBIN

## **INTRODUCTION**

pp 3 à 6

*1-Qu'est-ce qu'un bon professeur ? Regards de personnels de direction.*  
pp 7 à 10

*2-Les formes de l'engagement professionnel des enseignants*  
pp 11 à 17

*3-Qu'est-ce qu'un bon chef d'établissement ? Regards croisés.*  
pp 18 à 24

*4-Le chef d'établissement : un manager démuni ?*  
pp 25 à 35

*5-Les relations professeurs / chefs d'établissement*  
pp 36 à 43

*6-L'évaluation des enseignants par les chefs d'établissement*  
pp 44 à 57

*7-Des styles de management: une typologie*  
pp 58 à 63

## **CONCLUSION**

pp 64 à 71

## **BIBLIOGRAPHIE**

pp 72 à 74

## **L'AUTEUR**

p 75

# INTRODUCTION

## Entre souffrance et engagement

La souffrance des enseignants, du moins d'une part croissante d'entre eux, est une réalité<sup>1</sup>. Elle est d'abord imputable à notre Ministère qui laisse s'engager dans une profession des jeunes collègues qui ne réussiront jamais face aux élèves; elle est imputable à une Institution qui est prisonnière de schémas pédagogiques anciens et d'une préoccupation uniquement quantitative: une classe pour 35 lycéens ou pour 30 collégiens. Pourra-t-on un jour imaginer qu'on peut obtenir de meilleurs résultats avec moins d'heures d'enseignement mais réalisées dans de meilleures conditions ?<sup>2</sup> Que dire encore de l'absence de formation continue digne de ce nom: les professeurs partent peu en stage alors qu'ils devraient consacrer au développement de leurs compétences au moins 15 jours par an comme les cadres des industries de pointe.

Notre Institution est, par ailleurs, incapable de penser « la deuxième carrière des professeurs » et d'accompagner les enseignants qui veulent quitter l'Ecole et se lancer dans un nouveau métier<sup>3</sup>. Les Rectorats ne disposent ni des moyens humains – hormis quelques conseillers en mobilité trop occupés - ni des moyens financiers pour faciliter ces reconversions.

Si les professeurs sont d'incroyables râleurs – c'est l'image qu'on leur renvoie - il faut bien dire qu'ils ont de bonnes raisons de l'être: indigence de la formation continue, un pouvoir d'achat qui s'effondre alors que les

---

<sup>1</sup> Cf *La souffrance des enseignants* (Hélou, Lantheaume, 2008)

<sup>2</sup> Le numérique offre la possibilité d'enrichir les cours et de faire travailler les élèves autrement comme le montre les expériences de « classes inversées » ou la diffusion de « cours en ligne » (MOOC)

<sup>3</sup> Voir sur ce sujet le travail de l'association *Aide-aux-profs.org*

néo-titulaires sont recrutés à bac + 5 et un système qui récompense peu voire pas du tout le mérite individuel et collectif!<sup>4</sup> La gestion des ressources humaines n'existe pas dans l'Education Nationale, pourtant cela devrait être le premier chantier sur lequel devrait se pencher chaque nouveau ministre.

Sans nier la souffrance, le stress et le déclassement, il faut *marteler* contre l'opinion courante que l'écrasante majorité des enseignants sont heureux dans leur métier, qu'ils s'impliquent et s'engagent fortement au service de la réussite des élèves. Beaucoup innove, expérimentent, s'appuient sur leur créativité pour proposer à leurs classes des activités pédagogiques riches et stimulantes, pour accompagner les élèves fragiles.

Le corps enseignant a changé, il s'est rajeuni et féminisé, les jeunes professeurs sont plus connectés, plus ouverts au changement, ils sont davantage disposés à coopérer et ils sont prêts à s'investir « davantage » ou « autrement » pour peu que leurs efforts soient reconnus. Si les plus expérimentés sont plus attachés à leur autonomie et sont aussi plus syndiqués, ils sont tout autant mobilisés pour faire réussir les élèves. Quelles que soient les générations l'image d'un corps enseignant étriqué et replié sur lui-même est injuste. Pour le dire autrement, la plupart des professeurs défendent leur discipline et apprécient de travailler avec les élèves, en somme ils aiment *transmettre* et *éduquer*, ils aiment tout simplement leur métier !

### **L'établissement scolaire et intelligence collective**

La réussite des élèves se joue dans l'établissement scolaire. Même si les chefs d'établissement ne sont pas dans les classes, la qualité des relations entre les enseignants et les personnels de direction est essentielle, à la fois pour *le climat scolaire* mais aussi pour encourager et susciter la créativité éducative et pédagogique des équipes. Mais *les malentendus* sont nombreux au point que dans certains établissements chacun s'enferme dans sa classe ou dans son bureau. (...)

---

<sup>4</sup> Les organisations syndicales partagent cette responsabilité en défendant contre l'évidence d'un engagement professionnel différencié le principe de l'ancienneté et la priorité aux postes sur la revalorisation des rémunérations.

## Qu'est-ce qu'un bon professeur ? Regards des personnels de direction

*Si la maîtrise des savoirs académiques et la régulation du groupe-classe sont des exigences, pour les personnels de direction le bon professeur est, aujourd'hui, un enseignant qui travaille en équipe, s'investit dans l'établissement et adopte une démarche tournée vers l'innovation pédagogique. Néanmoins, la majorité des chefs d'établissement continuent de mettre l'accent sur la classe, la qualité de la relation avec les élèves et leurs résultats aux examens pour apprécier la valeur professionnelle des enseignants.*

### Maîtriser sa discipline et maîtriser sa classe

Les personnels de direction soulignent la nécessité d'être au point sur les connaissances et de savoir les transmettre. La question de l'ordre scolaire est une préoccupation majeure des chefs d'établissement, si les problèmes sont plus aigus en collège, ils existent également au lycée notamment en classe de seconde.

Le rapport au savoir est à construire avec la plupart des élèves, le professeur doit véritablement démontrer l'intérêt et le sens de chaque séquence pédagogique faute de quoi il se heurte, au mieux, à de la passivité associée à de l'indifférence ou à des formes de chahut susceptibles de se transformer en débordements: les élèves parlent fort et recouvrent la voix du professeur, ils crient, se déplacent sans permission, se battent entre eux, etc.

Cette difficulté à enseigner à un public qui n'investit pas dans les savoirs est soulignée par Liliane, professeur d'histoire-géographie en lycée :

*« Tous les septembres sont difficiles, de plus en plus difficiles, il te faut faire les classes, les élèves que tu as en terminale ça va, les élèves que tu prends en seconde c'est un effort terrible. (...) Moi, j'ai une matière facile, et quand ils ne sont pas intéressés du tout, bon, tu dis qu'il faut aller chercher leurs centres d'intérêt à eux, mais c'est que je ne sais pas les voir, si tu veux le silence tu leur parles d'eux, tu leur parles de leur projet, de leurs difficultés, tu fais du relationnel ».*

## Les formes de l'engagement professionnel des enseignants

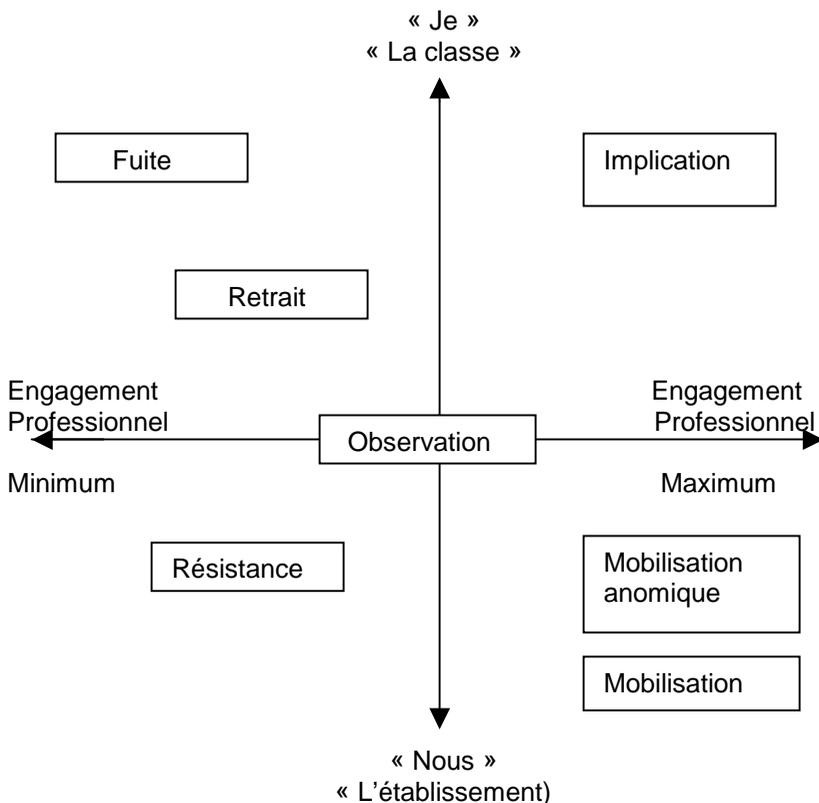
*L'administration centrale et les chefs d'établissement souhaitent que les professeurs s'engagent pleinement dans leur métier à la fois dans la classe mais aussi dans l'établissement, c'est à cette condition que l'Ecole pourra mieux accueillir les élèves et lutter contre l'échec scolaire source de décrochage social. Si l'investissement des enseignants dans leur collège ou lycée peut s'expliquer par une culture d'établissement, il doit aussi être envisagé comme le résultat d'un arbitrage individuel. Pour conclure, nous nous demanderons pourquoi le travail en équipe est aussi peu répandu.*

### Engagement et ressources

Dans *Quand l'école se mobilise* (2002) Agnès Van Zanten et André Robert ont étudié la mobilisation des équipes pédagogiques dans trois établissements difficiles de la région parisienne: une école, un collège et un lycée. Leurs travaux les ont conduits à distinguer trois profils d'enseignants: *les mobilisés en puissance*, *les mobilisés conditionnels* et *les mobilisés conditionnés*. Cette typologie présente l'intérêt de ne pas opposer une minorité active à une majorité passive, les chercheurs insistent sur le rôle du contexte local et de l'équipe de direction pour faire grandir la mobilisation des professeurs. Sans contester l'intérêt d'une telle démarche qui met l'accent soit sur *les habitus professionnels* soit sur la dynamique collective, nous allons considérer qu'il y a un véritable travail de délibération des acteurs, ces derniers choisissent une forme d'engagement en fonction de leurs ressources et des opportunités qu'offre l'établissement.

Quelles sont ces ressources ? S'il est difficile de toutes les recenser, on peut considérer que la confiance, le prestige (lié au grade ou à la discipline), l'ancienneté dans le métier, les compétences acquises dans la conduite de projet sont les ressources nécessaires pour se mobiliser. Il faut encore être disponible (intellectuellement / psychologiquement) et avoir du temps.

Les acteurs peuvent occuper potentiellement plusieurs positions: la fuite, le retrait, l'observation, la résistance, l'implication ou la mobilisation. Nous allons illustrer chacune d'elle.



La fuite traduit un désengagement professionnel important et un enfermement du professeur sur lui-même. Cette position est souvent occupée par des individus en échec professionnel qui n'ont pas réussi à s'adapter aux nouveaux publics ni aux mutations de l'École. Cette inadaptation est tout autant la conséquence d'un parcours individuel – qui peut être marqué par des formes de vulnérabilité dès l'entrée dans le métier – que des difficultés de l'Institution à identifier et à accompagner les personnels en souffrance. Les carences de la formation continue et le manque de travail en équipe institutionnalisés poussent les professeurs à chercher une issue individuelle à leurs difficultés. (Hélu, Lantheaume)

## Qu'est-ce qu'un bon chef d'établissement ? Regards croisés

*Les personnels de direction et les professeurs n'ont pas une vision si éloignée du « bon chef d'établissement ». L'accent est mis sur les savoir-faire relationnels, sur l'écoute et le leadership. Toutefois, la pédagogie reste le territoire des enseignants et le chef d'établissement doit construire une légitimité d'action qui ne lui est jamais reconnue d'emblée. Les enseignants connaissent mal le métier des personnels de direction, ils ne mesurent pas au quotidien toute le travail invisible d'organisation ou de gestion administrative et financière nécessaire au bon fonctionnement de l'établissement. Les personnels de direction déplorent également l'incapacité des enseignants à évaluer la somme des responsabilités que doivent assumer les administrateurs locaux.*

### Le regard des enseignants

Les professeurs ne sont pas demandeurs d'un chef d'établissement "absent" qui les laisse tranquillement travailler dans leur coin, ils reconnaissent aux proviseurs ou principaux un rôle essentiel : piloter l'établissement, être capable de le développer, c'est à dire de mettre en oeuvre un projet qui aura été préalablement discuté et négocié avec la communauté scolaire et en premier lieu avec les enseignants et leurs représentants.

La première qualité que l'on semble exiger de lui c'est *le sens des relations humaines*, le chef d'établissement doit savoir écouter et créer *un climat de confiance* réciproque entre la direction et les professeurs. On exige donc de lui de faire preuve tout particulièrement de tact, de courtoisie, d'humanité, à la fois pour ne pas rajouter à l'éventuel stress qui peut naître de relations parfois difficiles avec les élèves mais surtout pour favoriser les projets et encourager les initiatives des professeurs. Les professeurs reconnaissent aux chefs d'établissement un rôle de coordination des enseignants, "le patron" doit savoir susciter les projets mais également s'opposer aux initiatives individuelles ou collectives qui risqueraient de menacer la cohésion de la communauté scolaire, il doit savoir trancher et veiller à sauvegarder l'intérêt général. (...)

## Le chef d'établissement: un manager démuné ?

*Les personnels de direction ne disposent pas – sur le papier – d'outils nombreux pour encourager et reconnaître l'implication individuelle ou la mobilisation collective des enseignants. Toutefois, ils ne sont pas aussi démunés qu'ils ne l'affirment car les professeurs sont très sensibles à d'autres formes de gratification ou de reconnaissance symboliques. Néanmoins, la faiblesse des rémunérations des enseignants tend à renforcer les demandes explicites ou implicites de rémunérations financières.*

**« La seule chose qu'on peut faire, c'est payer ! »**

Lorsqu'on interroge les personnels de direction sur les outils dont ils disposent comme cadres pour agir sur le degré d'engagement des équipes pédagogiques, les yeux se tournent vers le ciel et leurs premières réactions consistent à dire qu'ils sont démunés et qu'ils n'ont pas ou peu de prise sur les enseignants.

Certains comme Thierry, à la tête d'une Cité scolaire, insiste sur les spécificités de l'éducation nationale, il s'agace qu'on compare les principaux ou proviseurs à des chefs d'entreprise:

*-« quand j'étais en formation, on n'arrêtait pas d'en parler, c'est intéressant à voir mais c'est tellement particulier l'Education Nationale, la comparaison avec une entreprise est assez limitée surtout quand on travaille avec des gens inamovibles, qu'on ne nomme pas, qu'on ne paie pas, qu'on évalue à peine, qu'on ne recrute pas. Quel patron d'entreprise voudrait des employés comme ça ! ».*

Bastien - qui a eu des responsabilités importantes au sein du SNPDEN<sup>5</sup> - considère que « les chefs d'établissement sont plutôt démunés pour récompenser les enseignants qui s'investissent, une grosse demande des personnels de direction c'est de pouvoir pratiquer carotte et bâton ».

---

<sup>5</sup> Syndicat National des Personnels de Direction, syndicat majoritaire chez les personnels de direction.

Il poursuit: « *nous ce qu'on demande expressément sans toucher au statut des EPLE c'est de pouvoir valoriser les enseignants qui s'impliquent et ça on peut pas le faire, la seule chose qu'on peut faire c'est payer* ». Bernard ne voit pas quelles autres formes de gratifications il pourrait utiliser, il lance sur le ton de l'ironie: « *proposer les palmes académiques !* ». En approfondissant la question des différentes récompenses qui suscitent mais surtout entretiennent la mobilisation des enseignants, en interrogeant les personnels de direction et les professeurs, on se rend compte que la palette des gratifications est large. A côté des rémunérations « classiques » comme les heures supplémentaires<sup>6</sup> on trouve des rémunérations symboliques<sup>7</sup>.

Les rémunérations symboliques peuvent être définies comme l'ensemble des formes non monétaires de matérialisation de la confiance et de la considération qui sont utilisées par la direction pour maintenir ou élever le degré d'engagement professionnel des acteurs dans l'établissement.

On peut distinguer les rémunérations tournées vers le groupe ou vers l'individu. Les rémunérations symboliques se distinguent des rémunérations financières car elles ne font pas l'objet d'un marchandage mais d'un accord tacite construit dans le temps entre les chefs d'établissement et les professeurs. Les rémunérations symboliques sanctionnent un réel engagement dans le collège ou lycée mais aussi l'efficacité du travail. Elles valorisent celle ou celui qui les reçoit et peuvent apparaître aux yeux des pairs comme le résultat d'une *carrière symbolique* dans l'établissement. (...)

Plusieurs formes de rémunérations symboliques méritent d'être illustrées et commentées. (...)

---

<sup>6</sup> Les enseignants peuvent percevoir des heures supplémentaires année (HSA) si leur service réel dépasse 15 heures de cours par semaine pour les agrégés et 18 heures pour les certifiés. Ils peuvent également recevoir pour des missions complémentaires (administrateur réseau, ...) ou des tâches ponctuelles (heures de soutien, action à caractère culturel, etc) des heures supplémentaires effectives (HSE). Les HSA et les HSE peuvent être, dans une certaine mesure, de vrais leviers pour les chefs d'établissement mais – dans cet article – nous avons choisi d'étudier exclusivement ce qu'on peut appeler des *rémunérations immatérielles ou symboliques*.

<sup>7</sup> Les rémunérations « symboliques » ne sont pas « symboliques » pour ceux qui les reçoivent, elles expriment une forme de reconnaissance du travail et de l'engagement professionnel qui ne correspond ni à un flux monétaire ni à un bien ou à un avantage matériel.

## La relation professeurs – chef d'établissement : une relation ambivalente

*Les relations entre les personnels de direction et les professeurs sont très peu gouvernées par les référentiels ; les enseignants ignorent le plus souvent l'étendue des responsabilités et des prérogatives dans le champ pédagogique des chefs d'établissement. Les liens entre les personnels de direction et les professeurs sont complexes, si souvent le contact inter-individuel est jugé positivement, les rapports sont plus tendus dans le cadre d'échanges en groupe. Les leaders enseignants exercent une influence incontestable sur le jugement de leurs pairs, jugements qui laissent beaucoup de place à l'affectif et à une demande forte de protection. Les professeurs sont pluriels dans leur positionnement, les personnels de direction identifient des acteurs intéressés, des acteurs désintéressés et les syndicalistes.*

### Relation fonctionnelle et relation personnelle

Les avis portés par quelques enseignants du lycée Franz Kafka sur la relation professeurs - chef d'établissement sont riches d'enseignements. On voit apparaître les grandes lignes d'un lien que l'on pourrait qualifier de bureaucratique entre les professeurs et la direction. Le chef d'établissement semble vouloir entretenir une certaine distance avec les enseignants, il souhaite selon Françoise, une des trois conseillères principales du lycée, construire une relation extrêmement hiérarchique. Les professeurs sont très critiques vis à vis de leur « patron » et parlent d'indifférence, de méfiance, de mépris ou de conflit.

Quand on interroge plus en profondeur les mêmes enseignants en les questionnant sur les liens personnels qu'ils entretiennent avec le chef d'établissement la perception change. Lise, jeune agrégée stagiaire, déclare que le proviseur est « accessible », elle sait qu'elle peut compter sur son aide et a pu le vérifier; Christine considère que le patron protège les enseignants des familles, Liliane même si elle se plaint de "son manque d'humanité" reconnaît qu'elle parle facilement avec lui, l'humour est même un terrain d'entente entre eux; quant à Françoise (CPE) après un début de relation plutôt conflictuel, elle développe aux yeux de tous (...)

## L'évaluation des enseignants par les chefs d'établissement

*Même s'ils ont rarement accès à la salle de classe, les chefs d'établissement arrivent assez facilement à évaluer les qualités professionnelles des enseignants placés sous leur autorité. Mais cette évaluation – comme toute évaluation – reste fragile et peut-être source de conflits. Les chefs d'établissement, parce qu'ils savent qu'ils ne font pas les carrières préfèrent soit désinvestir l'opération de notation soit privilégier l'empowerment. Les pratiques d'entretiens individualisés restent encore marginales. L'évaluation des enseignants devrait être repensée pour donner toute sa place à l'auto-évaluation et à l'évaluation collective des équipes enseignantes.*

(...)

### **Entretiens individuels**

Nous avons montré que l'évaluation des chefs d'établissement prend nécessairement en compte celle des élèves et des parents, le principal ou le proviseur ne peut pas ignorer leur jugement, surtout en situation de dysfonctionnement grave car les usagers vont demander au chef d'établissement de réguler l'action pédagogique des professeurs.

(...)

Néanmoins, le chef d'établissement n'est pas à l'abri de l'erreur de jugement. D'abord, parce que le nombre d'enseignants à évaluer peut être important, dans les grands lycées il peut dépasser 200 personnes; ensuite, parce qu'il parfois difficile d'avoir un jugement étayé sur les enseignants qui viennent d'être nommés dans l'établissement ou pour les professeurs en position de retrait qui « ne font pas parler d'eux ». Du reste, Christophe Dejours (2003)<sup>8</sup> le souligne avec justesse les salariés « s'efforcent parfois de faire impression sur l'observateur ou l'évaluateur. Ils utilisent pour cela une mise en scène de leurs efforts, de leurs habiletés, de leurs adresse, de leur virtuosité et de leur mérite, dans le même temps où ils travaillent ».

---

<sup>8</sup> Le psychiatre et psychanaliste s'appuie sur les travaux de Nicolas Dodier (1989) et sur l'approche interactionniste d'Erving Goffman (1922-1982)

## Des styles de management : une typologie

(...)

### Le communicateur

Nous en avons rencontré un archétype qui s'assume comme tel. Pour Bastien, proviseur de lycée professionnel, la communication auprès des chefs d'entreprise du bassin de formation c'est le moyen de « faire rentrer » de la taxe professionnelle pour équiper les ateliers, c'est faciliter l'insertion professionnelle des élèves en nouant des partenariats; la communication c'est encore obtenir du Rectorat la possibilité de développer des sections ou des formations plus prestigieuses tournées vers les nouvelles technologies ; c'est enfin chercher des alliés parmi les autres chefs d'établissement pour éviter les compétitions stériles et mutualiser les ressources.

En interne, Bastien a su développer, selon lui, des relations de coopération avec les personnels

-« *A titre personnel, je n'ai jamais eu de problèmes majeurs, violents avec des enseignants. Y a toujours eu des discussions parfois animées. Je pense que parfois les profs avaient raison, parfois j'avais raison, mais cela ne s'est jamais terminé par des situations de blocage. Alors c'est dû à quoi ? Certainement, au souci de communication, je pense être un bon communicant* ». Il concède que sa façon de communiquer conduit parfois à faire des erreurs de communication en ayant voulu aller trop vite, en oubliant « *d'informer les gens concernés par le problème* ».

On reconnaît là l'image du *manager moderne* qui va bousculer les conservatismes en s'appuyant sur des techniques de communication ou son charisme. La contrepartie c'est un dialogue difficile avec les organisations syndicales qui préfèrent à la communication la négociation. Mais ce n'est pas la façon de manager qui crispe les représentants syndicaux c'est leur rigidité : « *Quand on affaire aux enseignants à mon avis on n'a jamais de problèmes (...). Quant aux représentations, là c'est autre chose parce que c'est souvent des principes, là c'est bloquant !* ».

Si Bastien nous affirme qu'il sait déléguer et que de toutes façons c'est une nécessité puisqu'il consacre beaucoup de temps aux relations extérieures, d'autres chefs d'établissements impliqués (...)

# CONCLUSION

## Statuts et métiers

Aujourd'hui, on ne peut plus parler de crise de recrutement pour les personnels de direction, même si le nombre d'agrégés qui se présentent au concours reste relativement faible. Les accords de 2001 ont donné un véritable statut aux personnels de direction (Duterq, 2006) et les carrières ont été accélérées débouchant sur un gain financier incontestable pour les certifiés, les CPE, les professeurs des écoles ou les conseillers d'orientation qui réussissent le concours<sup>9</sup>.

Parallèlement, les professeurs ont vu leur pouvoir d'achat s'effondrer sous l'effet du gel du point d'indice et du retour à la fiscalisation des heures supplémentaires. Si les enseignants engagés dans la seconde partie de leur carrière<sup>10</sup> s'en sortent « encore », les jeunes professeurs recrutés à bac + 5 (malgré la revalorisation du début de carrière opérée par Luc Chatel) décrochent vis à vis des autres professions. Les vacances et l'autonomie dans l'exercice du métier deviennent de faibles compensations face au déclassement<sup>11</sup>.

Il y a quelques années encore, le sociologue François Dubet soulignait que pour les professeurs *le statut* (salaires, mutations, carrière,...) était source d'insatisfaction mais pas *le métier*. Aujourd'hui, le malaise enseignant s'enracine aussi dans le métier: les conditions de travail difficiles - qui étaient la spécificité des zones d'éducation prioritaires et une forme de bizutage pour une partie des néo-recrutés - s'exportent à l'ensemble des établissements selon des degrés toutefois variables.

---

<sup>9</sup> qui restent modestes toutefois au regard des autres ministères comme l'économie et les finances ou la justice.

<sup>10</sup> Pour ceux qui cumulent la prime de professeur principal et deux ou trois heures supplémentaires.

<sup>11</sup> Le sociologue Camille Peugny explique que ce déclassement concerne les nouvelles générations de jeunes diplômés, l'économiste Alain Lipietz parle pour sa part de « société en sablier » pour caractériser le nouveau régime de croissance post-fordiste qui s'installe au début des années 80 avec le chômage de masse.

## Etat de l'Ecole

Le désordre scolaire gagne donc du terrain dans tous les collèges et dans les classes de seconde et parfois de terminale des lycées. Les jeunes générations remettent en cause les contenus et la forme pédagogique; l'autorité des savoirs et des enseignants sont discutées. La régulation du groupe peut occuper une part importante de la séquence pédagogique voire la cannibaliser dans sa totalité. Les enseignants s'orientent de plus en plus - selon l'expression d'Anne Barrère - vers des « stratégies de survie»: la pédagogie ou le travail relationnel sont au service du maintien de l'ordre scolaire plutôt des apprentissages. Les incidents se multiplient et la demande de sanction n'a jamais été aussi forte<sup>12</sup>.

La formation initiale ne suffira pas à endiguer cette « lame de fond » qui n'a pas épargné les Universités. Les enseignants n'exercent plus le même métier selon leur établissement d'affectation. Ici ou là par tradition, par élitisme ou parce que les équipes enseignantes et de direction sont soudées, les conditions d'enseignement sont réunies mais dans un nombre croissant d'établissements *la transmission* qui est le cœur de métier des enseignants s'apparente à une façade masquant mal le travail de *socialisation* des élèves.

Ni les élèves ni les professionnels ne sont en cause, ce qui est en cause c'est notre *incapacité collective* à repenser la forme scolaire, à faire travailler les élèves autrement, à réinventer « la classe », l'évaluation, les rythmes scolaires et l'établissement<sup>13</sup>.

Pour faire face à cette crise profonde, il faut certes des moyens mais il faut surtout libérer les établissements scolaires de la culture bureaucratique qui impose dans le détail aux équipes les contenus, la taille des classes, les emplois du temps, les méthodes pédagogiques (...),

---

<sup>12</sup> Les personnels de direction sont pris dans un étau: les professeurs exigent des sanctions...et l'Administration centrale pour lutter contre les exclusions définitives ou temporaires, jugées source de décrochage, réduit la capacité des chefs d'établissement à sanctionner.

<sup>13</sup> La fronde d'une majorité d'enseignants du premier degré contre la réforme des rythmes est significative des blocages de notre Ecole et de la généralisation de la stratégie de survie et « du chacun pour soi ». Dans une Ecole sans idéal et sans projet mobilisateur il est rationnel de défendre son intérêt particulier !

## BIBLIOGRAPHIE

- AFAE, (2008), *Enseignant : un métier en mutation*, Administration et Education
- ALABANEL Xavier, (2009), *Le travail d'évaluation. L'inspection dans l'enseignement secondaire*, Octares.
- ALTER Norbert, (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF
- BARRET Philippe, (2006), *La République et l'Ecole*, Fayard
- BARREAU Jean-Michel (coordination), (2007), *Dictionnaire des inégalités scolaires*, ESF
- BARRERE Anne, (2006), *Sociologie des chefs d'établissement*, PUF
- BARRERE Anne, (2013), *Les adolescents et l'école*, De Boeck
- BAUDELLOT Christian, ESTABLET Roger, (1993), *Allez les filles !*, Paris, Seuil,
- BECHTOLD-ROGNON Evelyne, LAMARCHE (Coord.), (2011), *Manager ou servir. Les services publics aux prises avec le nouveau management public*, Editions Syllepse et IRU
- BRESSOUX Pascal, (2007) « Histoire et perspective des recherches sur l'effet-maître » in *Recherche sur l'évaluation en éducation*, L'Harmattan
- BOURDIEU Pierre, PASSERON Jean-Claude, (1964), *Les Héritiers*, Editions de Minuit
- BOUVIER Alain, (2013), « Il n'y a de gestion de ressources humaines que de proximité et par la confiance » in *La GRH de proximité*, Administration et Education
- CATTONAR Branka, (2006), « Comment les enseignants du secondaire vivent-ils et conçoivent-ils leur métier ? » in *Améliorer l'Ecole*, PUF
- CHAPTAL Alain, LAMARCHE Thomas, NORMAND Romuald, (2008), *Payer les profs au mérite ?*, Paris, Editions Syllepse.
- DEMAILLY Lyse, (1991), *Collège, crise, mythes, métiers*, Lille, PUL.
- DEJOURS Christophe (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critiques des fondements de l'évaluation*, INRA Edition
- DURKHEIM Emile, (1893, 1991), *De la division du travail social*, PUF.
- 
- (...)