



Année universitaire 2020/2021

L'établissement public local d'enseignement (EPLE), une mutation à accompagner vers le monde entrepreneurial ?

Présenté par Zohra AIT AZGARE

Sous la direction de Philippe MAIRESSE

Professeur ICN Business School

Soutenu publiquement le 8 juillet 2021

En vue de l'obtention du titre « coach professionnel » dans le cadre de la formation de
Coach Consultant (RNCP niveau 6)



Je soussignée AIT AZGARE Zohra

Formation suivie : Coach Consultant ICN Promo 16

Session suivie de 2020 à Nancy

Auteur et signataire du mémoire ayant pour titre : « Les EPLE, une mutation à accompagner vers le monde entrepreneurial ? »

dirigé par : MAIRESSE Philippe

☒ autorise ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

☐ n'autorise pas ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

☐ Autre (précisez) :

Je note qu'en cas de diffusion de mémoire, ICN Business School se réserve le droit de retirer à tout moment mon mémoire sans avertissement préalable et prends note également que je pourrai à tout moment en demander le retrait en contactant ICN Business School.

Fait à Nancy, le 28 /05 /2021

Signature du candidat précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord.


Remerciements

Je tiens à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour leur aide dans la réalisation de ce mémoire :

-Monsieur Philippe Mairesse, je le remercie de m'avoir encadrée, aidée et conseillée.

-Au directeur de la formation, Laurent Goldstein, les professeurs et tous les intervenants qui m'ont beaucoup apporté durant cette année de formation particulièrement enrichissante.

-A tous les personnels interrogés (chefs d'établissement, professeurs, gestionnaires-comptables, conseiller ressources humaines de proximité, coach, délégué syndical, formatrice) qui ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions. Leurs témoignages ont guidé mes réflexions.

- A mes deux relectrices Jamila et Christine.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers ma famille qui m'a apporté son soutien moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

-Christian, mon compagnon, qui m'a épaulé, soutenu et que j'ai sollicité à plusieurs reprises pour la relecture de mon travail.

-Mes trois enfants : Rayane, Marwan et Sara qui ont fait preuve d'une grande patience.

Je les remercie de tout mon cœur de leur reconnaissance, leur écoute, leur bienveillance, de leur intérêt porté à mon projet.

Résumé

Depuis la loi de décentralisation de 1983, l'établissement public local d'enseignement (EPL) disposent d'une autonomie relative dans le domaine pédagogique, financier et administratif. Le nouveau management public (NMP) inspiré des méthodes managériales du secteur privé s'impose dans les EPLE. On parle de projet d'établissement, de contrat d'objectifs et d'une nouvelle politique financière qui valorisent les notions de résultats, d'objectifs vers plus de performance. Le chef d'établissement se voit confier des responsabilités plus importantes et se transforme en véritable manager de son organisation. Il joue un rôle clé dans la gestion et l'animation de ses équipes vers des projets collectifs porteurs de sens.

A partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de différents personnels de l'Education nationale, nous avons mesuré les impacts sur le terrain et les conséquences de ces changements.

Il s'avère que le management des EPLE et du secteur privé se rapprochent et que les enjeux se situent davantage dans l'accompagnement de ces mutations.

Nous préconisons une autre approche de l'accompagnement vers plus de performance des personnels et des équipes au sein des EPLE centrée sur la dimension relationnelle et émotionnelle.

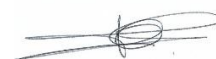
Mots clés

EPL	ENTREPRISE	NMP	RELATIONS	ACCOMPAGNEMENT	COACHING
-----	------------	-----	-----------	----------------	----------

Attestation d'authenticité

« J'atteste que ce travail est personnel, cite en références toutes les sources utilisées et ne comporte pas de plagiat ».

Zohra Ait Azgare



INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : LE MANAGEMENT PUBLIC ET PRIVE.....	3
1 L'EVOLUTION DU MANAGEMENT DANS LES EPLE	3
1.1 L'EPLE et ses missions	3
1.1.1 Qu'est-ce qu'un EPLE ?	3
1.1.2 Des missions élargies.....	3
1.1.3 Le nouveau management public (NMP).....	4
1.2 Le management public de l'EPLE et le management privé.....	5
1.2.1 Un management à priori différencié	5
1.2.2 L'entreprise privée réinterrogée.....	6
2 L'ORGANISATION DES FONCTIONS INTERNES DE CES STRUCTURES : UN RAPPROCHEMENT DEJA A L'ŒUVRE.....	7
2.1 La stratégie porteuse de sens.....	7
2.1.1 Le management par projet généralisé	7
2.1.2 Un projet d'entreprise mobilisateur des énergies	7
2.1.3 Un projet d'établissement fédérateur.....	7
2.1.4 Une gestion financière orientée performance.....	8
2.2 L'organisation et les moyens humains	9
2.2.1 Une organisation pédagogique spécifique	9
2.2.2 Le chef d'établissement au cœur du système	9
2.2.3 Le chef d'établissement en première ligne des ressources humaines	10
2.2.4 Vers un renforcement des ressources humaines	11
2.2.5 Une formation des personnels qui tente de s'adapter	11
CHAPITRE 2 : L'ENQUETE DE TERRAIN.....	13
3 LE MANAGEMENT.....	14
3.1 Encadrement et organisation	14
3.1.1 Un projet d'établissement désincarné.....	14
3.1.2 Manager une équipe qu'on ne choisit pas	14
3.1.3 Une communication difficile	15
3.2 Un chef d'établissement omniprésent	15
3.2.1 Quels rôles ?	15
3.2.2 En quête d'une légitimité professionnelle.....	15
3.2.3 Une double posture	16
4 EVALUATION DES PERSONNELS ET ACCOMPAGNEMENT.....	17
4.1 L'évaluation des personnels.....	17
4.1.1 Le PPCR : un regard croisé.....	17
4.1.2 Les limites de l'évaluation.....	17

4.1.3	Du côté des enseignants.....	17
4.2	L'accompagnement des personnels.....	18
4.2.1	Les nouveaux Conseillers Ressources Humaines de proximité (CRH)	18
4.2.2	Un système encore très pesant	18
4.2.3	Des débuts difficiles... ..	19
	DISCUSSION	19
4.3	Réunir les conditions	19
4.4	La construction d'une identité professionnelle	21
4.5	L'écoute et la disponibilité	21
4.6	Gérer les tensions incompatibles.....	22
4.7	Renforcer son influence.....	23
	CHAPITRE 3 : L'ACCOMPAGNEMENT.....	26
5	LA PLUS-VALUE DU COACHING	26
5.1	Le rôle du coach	26
6	VERS PLUS DE PERFORMANCE DANS LES RELATIONS D'EQUIPES	28
6.1	Mettre en place un bon contexte relationnel.....	28
6.1.1	Changer les mentalités.....	28
6.1.2	Prendre soin des émotions	28
6.2	Renforcer l'identité de l'équipe.....	28
6.2.1	Communiquer autrement	28
6.2.2	Savoir renoncer à ses perceptions	29
6.2.3	Les méthodes et outils.....	30
6.2.4	Tableau récapitulatif des actions	31
6.3	La naissance du projet	31
6.3.1	Un projet porteur de sens.....	31
6.3.2	Les méthodes et outils	32
6.3.3	Tableau récapitulatif des actions	33
6.4	S'adapter au contexte.....	33
6.4.1	Un manager en constante adaptation	33
6.4.2	Faire parler les émotions.....	34
6.4.3	Partager les responsabilités.....	34
6.4.4	Méthodes et outils	34
6.4.5	Tableau récapitulatif des actions	35
6.5	Prendre soin de l'énergie de l'équipe	36
6.5.1	Accompagner son équipe à opérer autrement	36
6.5.2	Méthodes et outils	36

6.5.3	Tableau récapitulatif des actions	37
7	VERS PLUS DE PERFORMANCE DE L'INDIVIDU	39
7.1	Prendre en compte l'individu.....	39
7.1.1	La communication.....	39
7.1.2	La dimension émotionnelle.....	40
7.1.3	Le stress au travail.....	40
7.1.4	Méthodes et outils	40
7.1.5	Tableau récapitulatif des actions	42
7.2	L'apport des différents accompagnements	43
7.2.1	Etablir un environnement relationnel et émotionnel serein.....	43
7.2.2	Modifier la perception de problématiques individuelles.....	43
	CONCLUSION.....	44
	BIBLIOGRAPHIE	46
	ANNEXES	57
	GUIDES D'ENTRETIEN.....	57
	Questionnaire 1 : Chefs d'établissement/ Professeurs/Adjoint DASEN/Formatrice.....	58
	Questionnaire 2 : Gestionnaires-comptables	59
	Questionnaire 3 : Conseiller Ressources humaines de proximité	59
	Questionnaire 4 : Professeur délégué syndical	60
	Questionnaire 5 : Coach de personnels de l' Education nationale	60
	ENTRETIEN	61
	Chefs d'établissement (3).....	61
	Professeurs (3).....	72
	Adjoint DASEN	81
	Formatrice	85
	Gestionnaires- comptables (3).....	91
	Conseiller RH de proximité.....	99
	Professeur et délégué syndical.....	103
	Professeur et coach Education nationale	106

Introduction

En France, l'Education nationale demeure le premier budget de l'État et le premier employeur public avec presque 1,2 million de personnels qui œuvrent à la réussite d'environ 13 millions d'élèves. Le système éducatif français a connu de nombreuses évolutions à travers l'histoire et après la Révolution de 1789, l'époque moderne voit se développer un enseignement d'Etat afin d'assurer la pérennité de la démocratie. Etabli par le décret du 30 août 1985, l'établissement public local d'enseignement (E.P.L.E) qui comprend les collèges, les différents lycées et les établissements régionaux d'enseignement adapté (EREA) a pris une place décisive au sein du système éducatif entraînant des changements du point de vue organisationnel.

La mise en place depuis une vingtaine d'années du Nouveau Management Public (NMP) a l'ambition d'adapter le management traditionnel du secteur privé vers le secteur public. Exit les méthodes bureaucratiques et centralisées pour laisser place à un processus de décentralisation et « transférer ainsi une partie des pouvoirs de décision aux instances locales » (Pupion, 2011). Il s'agit de donner plus d'autonomie aux EPLE à travers une nouvelle organisation de l'établissement, ainsi que des modalités assouplies dans la gestion des ressources humaines et dans le domaine financier.

Avec le NMP, la France recherche la performance dans le secteur public qui, dans le cadre des EPLE, peut être perçue de manière différente : « l'État raisonne sur une logique de moyens et de résultats..., les usagers (parents et élèves) raisonnent sur une logique consumériste..., les enseignants raisonnent sur une logique pédagogique » (Fournier, 2017). Dans ce contexte d'attentes multiples voire contradictoires, comment amener les différents personnels vers une vision commune de la notion de performance ? Comment les accompagner au mieux vers plus de cohésion, d'engagement, d'implication, de projets collectifs porteurs de sens, une meilleure gestion des ressources humaines et vers plus d'efficacité et d'efficience au service des élèves ? Quelles sont les solutions d'accompagnement à renforcer ou à créer dans ce contexte de mutation ?

Dans une première partie , nous mettrons en évidence l'évolution du management dans les EPLE et son rapprochement avec le secteur privé à travers le nouveau management public. Ce travail sera poursuivi par une seconde partie consacrée à une étude de terrain qualitative à partir

d'entretiens semi-directifs sur la nouvelle gestion des EPLE auprès des personnels de l'Education nationale. Enfin une troisième partie sera dédiée aux outils qui pourraient être renforcés ou créés afin d'accompagner au mieux les personnels vers plus de performance au sein de l'enseignement public local d'enseignement.

Chapitre 1 : Le management public et privé

Dans cette première partie, nous définirons ce qu'est un EPLE et l'évolution de sa gestion à travers le nouveau management public. Nous mettrons en valeur les spécificités de ce nouveau contexte par une politique de projet, son organisation et ses ressources humaines.

1 L'évolution du management dans les EPLE

1.1 L'EPLE et ses missions

1.1.1 Qu'est-ce qu'un EPLE ?

La loi de décentralisation du 22 juillet 1983 a modifié le statut des établissements faisant des collèges des lycées d'enseignement général et technologique et des lycées professionnels, des établissements locaux. Ces derniers varient selon la taille, le public (lycée/ lycée professionnel), l'environnement (urbain/rural) et les établissements en zone d'éducation prioritaire. Les compétences de l'EPLE sont réparties entre les communes, les départements, les régions et l'Etat. Chaque EPLE est rattaché à une collectivité territoriale qui contrôle les aspects financiers et matériels. En revanche c'est l'Etat qui a la responsabilité de la pédagogie, qui fixe les programmes nationaux et qui se charge de l'organisation et du contenu des enseignements. Le statut d'EPLE donne la possibilité d'exercer une certaine autonomie qui intervient dans quatre grands champs : l'organisation pédagogique, la gestion de ses ressources financières, de ses moyens horaires ainsi que la gestion des ressources humaines. Selon Chapon (2008) « deux cultures professionnelles se côtoient, l'une faite de responsabilités administratives, juridiques et financières, l'autre, en rupture, est symbolisée par l'implication pédagogique et le management ».

1.1.2 Des missions élargies

Une des missions importantes des EPLE est d'offrir l'égalité des chances, il représente un axe fort de la politique ministérielle. Il y répond également par des missions sociales en mettant en œuvre des éducations : « au développement durable, aux médias et à l'information, à l'alimentation et au goût, à la sécurité, à la santé, à la défense ou encore à la sexualité » (IGEN, 2019). La transmission des connaissances et des compétences, l'orientation, la préparation à la vie professionnelle, l'éducation à la santé et à la citoyenneté pour préserver l'égalité des chances sont devenues des tâches complexes. Or, « ils constituent en réalité une mission unique, la mission d'enseignement au sens large du terme » (IGEN, 2006).

Ces différentes tâches sont accentuées par des difficultés sociales qui prennent le pas sur l'école sans compter l'hétérogénéité des classes face auxquelles les enseignants ne sont pas suffisamment armés par manque de moyens, de formation et d'outils. On parle d'une école devenue « perméable au social » (Verba, 2010). Pendant très longtemps le domaine privé était séparé de la vie de l'école et de l'égalitarisme républicain. Or, depuis quelques années l'insécurité sociale, l'émergence d'internet, des réseaux sociaux n'ont fait qu'accentuer et bousculer les frontières entre la sphère privée et l'école : « le système éducatif français a besoin de professionnels capables de transmettre et de prendre en compte la diversité des publics, de savoir organiser leur enseignement dans un environnement complexe » (Auduc, 2012).

Avec la décentralisation, l'EPLE voit ses responsabilités se complexifier à travers ses nombreuses missions et réformes. « L'action de l'équipe dirigeante du collège ou du lycée, s'inscrit dans une perspective dite de nouvelle gouvernance » (Pupion, 2011). De plus grandes responsabilités pèsent sur l'EPLE et par conséquent sur l'équipe dirigeante et les différents personnels (enseignants, gestionnaires...) dans un environnement de plus en plus complexe, et dans lequel ils doivent constamment s'adapter. L'autonomie des établissements a instauré une nouvelle forme de management inspirée des entreprises privées et transforme le chef d'établissement en manager.

1.1.3 Le nouveau management public (NMP)

Utilisé à partir des années 80, le NMP constitue une série de réformes contemporaines pour décrire un ensemble de changements dans le secteur public depuis la fin des années 70. Avec le NMP, il s'agit de donner plus d'autonomie à ses managers afin de mieux gouverner : une plus grande utilisation des idées importées du secteur privé comme le management participatif « moteur essentiel de la modernisation » (Desmarais, Chatillon, 2008). Les frontières entre le management public et privé vont devenir plus poreuses. Cette nouvelle gestion publique (NGP) minimise les différences entre gestion publique et gestion privée, comme la satisfaction des clients, la délégation de compétences ou encore un budget axé sur des objectifs et vers des résultats : « il suppose de valoriser par exemple les notions de résultat, de performance, de compétence ou de participation » (Ientile-Yalenios, Thivant, Roger, 2016). Les citoyens sont alors considérés comme des consommateurs de services publics. L'idée principale du NMP est que l'on peut transposer les méthodes managériales du privé au public à la hiérarchie encore trop centralisée et pyramidale, un système plutôt coûteux et particulièrement rigide.

Il s'agit, en somme, de donner plus de pouvoir au gestionnaire et de répondre à moindre coût au citoyen qui devient un client. Les administrateurs se transforment en véritables managers : « Ces acteurs sont en effet au cœur de la gestion du changement, de la motivation des collaborateurs » (Desmarais, 2008). Cette nouvelle conception repose sur les 3E « Economie, Efficacité, Efficience » (Urio, 1998), un management définissant des techniques d'organisation ou de gestion de l'entreprise. Des ressources publiques sont confiées aux gestionnaires et aux fonctionnaires qui doivent fournir des services publics de manière efficace, efficiente et économique. Cette nouvelle conception est l'opposé de celle de Weber, plus bureaucratique et centralisée.

	<i>Administration wébérienne</i>	<i>Administration NMP</i>
<i>Objectifs</i>	respecter les règles et les procédures	atteindre les résultats, satisfaire les clients.
<i>Organisation</i>	centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
<i>Partage des responsabilités politiciens/administrateurs</i>	confus	clair
<i>Exécution des tâches</i>	division, parcellisation, spécialisation	autonomie
<i>Recrutement</i>	concours	contrats
<i>Promotion</i>	avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
<i>Contrôle</i>	indicateurs de suivi	indicateurs de performance
<i>Type de budget</i>	axé sur les moyens	axé sur les objectifs

Source. Amar et Berthier (2007)

1.2 Le management public de l'EPL et le management privé

1.2.1 Un management à priori différencié

Des différences marquent le secteur public et privé : le management privé est orienté vers une logique de résultat et l'évolution des carrières des salariés est basée sur leur niveau de compétences. Le management public est lui, rattaché aux organisations publiques et son but est non lucratif. Le service public vise l'intérêt général et tous les citoyens doivent être satisfaits. Par ailleurs, l'évolution des carrières dans le management public est basée sur les concours, l'ancienneté et les grades des agents : « La relation entre l'individu et l'administration est par essence différente de la simple relation de marché entre un client et une entreprise privée » (Pupion, 2017). Pour autant, est-ce que ces deux secteurs sont totalement imperméables ? Le secteur public peut-il copier ou imiter les méthodes managériales du secteur privé ?

1.2.2 L'entreprise privée réinterrogée

Il existe environ 4,5 millions d'entreprises en France (Source : Insee, 2019), le terme « entreprise » englobe des structures qui diffèrent largement selon la taille, le nombre de salariés, les métiers, le secteur d'activité. Dans les années 80/90, l'environnement de l'entreprise devient de plus en plus complexe, ce qui « a eu pour conséquence la prise de conscience que le pilotage de l'entreprise ne se réduit pas au seul aspect financier » (Issor, 2017). La notion de performance adopte une vision plus globale et doit tenir compte non seulement de l'aspect financier mais également de la dimension sociale, sociétale, économique et environnementale : pérennité de l'entreprise face à la concurrence, efficacité de la structure organisationnelle, aspect économique et financier, satisfaction des clients ainsi que les relations sociales et humaines de l'entreprise.

L'entreprise vit en étroite collaboration avec son environnement externe, ce qui suppose du manager une bonne compréhension de l'environnement auquel elle fait face. La responsabilité sociale des entreprises (RSE), « cherche à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable » (Bercy info, 2020). Elle concerne, entre autres, les relations, les conditions de travail et la gouvernance de l'organisation. L'entreprise a un rôle social important vis-à-vis de son personnel qui se manifeste par sa gestion des ressources humaines et par conséquent une meilleure prise en compte du facteur humain.

Comme nous venons de le souligner ci-dessus, l'entreprise privée comme les EPLE sont soumis à de nombreux défis organisationnels, sociaux, sociétaux et environnementaux. Dans la partie suivante, nous allons montrer comment les méthodes managériales des EPLE se rapprochent de celles du privé à travers le management par projet et la gestion financière. Nous mettrons en évidence le rôle du chef d'établissement dans le pilotage de sa structure qui « apparaît comme un manager au cœur de plusieurs lignes de tensions entre les dimensions administratives, humaines et pédagogiques et l'organisation que constitue un établissement scolaire ». (Attarça, Chomienne, 2015).

2 L'organisation des fonctions internes de ces structures : un rapprochement déjà à l'œuvre

2.1 La stratégie porteuse de sens

2.1.1 Le management par projet généralisé

« Depuis la fin des années 1980, le management de projet a profondément transformé les pratiques et les performances des organisations » (Garel, 2011), modifiant ainsi les pratiques professionnelles. Les organisations changent en permanence et le management par projet est devenu un outil essentiel pour accroître l'efficacité. Cette nouvelle organisation modifie en profondeur les rôles et les relations entre les agents qui passent par une implication plus accrue des différents acteurs dans des projets collectifs. Elle suppose de ce fait plus de cohésion et de collaboration collective et plus proximité dans le pilotage de l'équipe. Pour en assurer la naissance, le projet d'entreprise se doit d'être « une composante du management participatif et non pas d'un texte imposé par la direction. L'encadrement impulse la démarche mais ne se l'approprie pas » (Hernandez, 1994).

2.1.2 Un projet d'entreprise mobilisateur des énergies

Toute entreprise ou structure quelle qu'elle soit doit élaborer un projet dans le but de définir une « politique » commune. « Les organisations ne peuvent plus être gouvernées efficacement par des hiérarchies bureaucratiques, avec des règles et des normes » (Hernandez, 1994). Un projet commun permet de mobiliser l'ensemble des personnels et d'unir les différentes compétences autour d'un projet fédérateur. Il définit des valeurs communes et marque l'idée d'appartenance à un groupe qui suppose dans l'idéal une participation de tous les intervenants, un engagement de soi. « L'implication des personnes au sein d'un projet d'organisation... est au cœur de la réussite de l'organisation » (Fournier, 2019). Le projet d'entreprise doit créer ce que l'on appelle une « culture d'entreprise ».

2.1.3 Un projet d'établissement fédérateur

Comme dans le secteur privé, le projet d'établissement dans les EPLE se situe dans un ensemble plus large et comprend les relations avec l'environnement socioculturel et économique. Il permet de définir les conditions dans lesquelles les programmes éducatifs sont mis en œuvre. Il pose les fondements d'une nouvelle autonomie pour les établissements du second degré. Elaboré à l'initiative du chef d'établissement et avec la participation des personnels d'enseignement, de direction et technique, le projet indique également les moyens

mis en œuvre pour travailler et contribuer au mieux à la réussite de chaque élève. En complémentarité avec le contrat d'objectif et le projet académique, il vise, de manière interactive, à fédérer les différents acteurs dans la construction commune d'un projet et d'objectifs communs. Les liens qui unissent la communauté éducative, l'académie et les collectivités territoriales sont « de type coopératif » une sorte de « gouvernance relationnelle » (Pupion, Dorbaire, 2011).

Il s'agit donc de mettre de côté les intérêts individuels pour des intérêts collectifs. Selon Barrère (2006), « l'action dans l'établissement, sous forme de projets, a tendance à devenir une norme de jugement professionnel ». Par ailleurs, des rapports de l'IGEN soulignent de nombreux freins dans sa mise en œuvre. En effet, le projet d'établissement est marqué par un catalogue d'actions sans réelle articulation interne, un volet éducatif qui reste encore trop à la marge et un manque d'adhésion de la communauté éducative. Selon Pelage (2003), « bien que nombre de recherches conduites sur le projet d'établissement concluent à une coquille vide, le projet d'établissement continue d'être affiché comme l'instrument privilégié d'une gestion cohérente ». Ce constat souligne l'importance des relations entre les différentes parties prenantes par l'instauration d'un climat de concertation, de responsabilisation et de confiance.

2.1.4 Une gestion financière orientée performance

S'inspirant également des méthodes du secteur privé, la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances, 2001) est la nouvelle constitution financière de l'Etat mise en œuvre pour le projet de loi de finance de 2006 et promulgué le 1^{er} août 2001. Cette loi réforme en profondeur la construction et le suivi du budget de l'état sur la sécurité, la culture, l'éducation, la justice. La LOLF va dans le sens d'une plus grande responsabilité budgétaire en fonction d'objectifs pédagogiques, une nouvelle marge d'autonomie en faveur d'une organisation plus efficace. Les administrations doivent montrer de manière transparente la manière dont elles envisagent d'utiliser les crédits et les personnels mis à leur disposition.

Selon Eggrickx (2012), elle « instaure une démarche de performance reposant sur l'élaboration d'une stratégie claire assortie d'objectifs et d'indicateurs par programmes » tournée vers les résultats de l'action publique et non plus vers les moyens matériels et humains. La LOLF donne ainsi plus d'autonomie au gestionnaire. Cependant, « si la LOLF permet une mesure de la performance (...) elle semble échouer pour impulser une véritable démarche de performance, faute de dialogue de gestion, et de véritable marge de manœuvre des managers ».

(Eggrickx, 2012). La culture du résultat et de la performance qui exige toujours plus des individus peuvent être sources de risques psychosociaux.

Le management par projet et la nouvelle gestion financière issus du nouveau management public instaurent une action tournée vers des résultats de l'action publique. Ce contexte de mutation modifie non seulement la gestion organisationnelle des EPLE et impose de ce fait plus d'engagement et d'implication des individus dans des projets collectifs. C'est en ce sens que le chef d'établissement a un rôle fondamental pour animer, mener ses équipes dans des projets collectifs porteurs de sens vers plus de performance au service des élèves. Nous allons, dans la partie suivante, nous concentrer plus particulièrement sur son rôle dans l'organisation et les ressources humaines.

2.2 L'organisation et les moyens humains

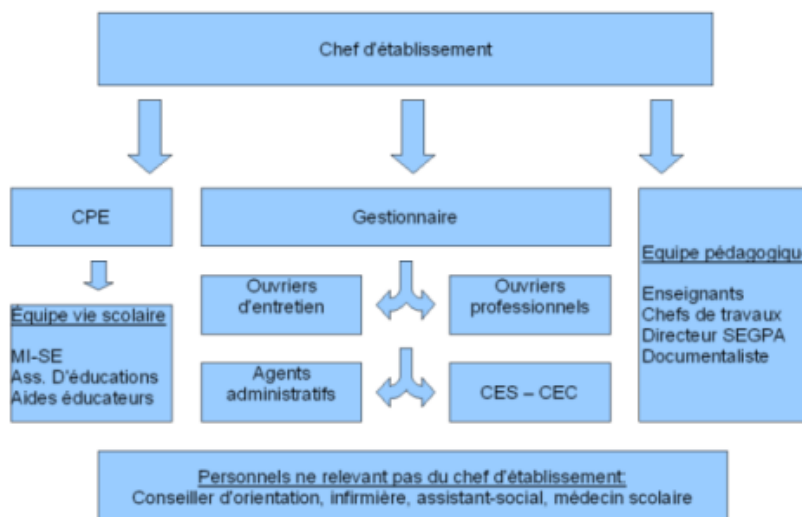
2.2.1 Une organisation pédagogique spécifique

Le conseil pédagogique a pour mission de favoriser la concertation entre les professeurs, de coordonner l'enseignement, la notation et l'évaluation des activités scolaires. C'est la partie pédagogique du projet d'établissement, vers un développement de l'autonomie pédagogique des établissements. Le domaine pédagogique est celui dont on débat le moins aujourd'hui alors que « c'est l'essence même d'un établissement » Il devrait constituer l'élément essentiel du projet d'établissement mais reste encore trop souvent formel. Il n'intervient que partiellement dans le volet éducatif et pédagogique. « Le fossé entre la culture de l'encadrement et celle du milieu pédagogique reste très profond » (Bouvier, 2014). Selon Barrère (2006) « ces conflits ne concernent pas la pédagogie d'établissement qu'ils tentent de mettre en place mais (...) », leurs styles de relations avec les enseignants ».

2.2.2 Le chef d'établissement au cœur du système

Le chef d'établissement est le représentant de l'Etat au sein de l'EPLE. Il a autorité sur l'ensemble des personnels qui doivent se conformer à ses instructions sauf pour les pratiques pédagogiques des enseignants qui relèvent des inspecteurs de chaque discipline. Les enseignants sont à la fois sous son autorité et sous celle de l'inspecteur. Il préside le conseil d'administration, en anime les travaux et rend compte de sa gestion aux organes de tutelles. Il assure également le fonctionnement de l'établissement dans le domaine pédagogique en mettant

en place les enseignements en conformité avec les objectifs, les horaires et les programmes établis par les instructions ministérielles et académiques. Dans le domaine éducatif, il répartit les élèves dans les classes dans l'enseignement des disciplines. Il anime son équipe de direction et doit également être à l'écoute de son personnel, l'encourager et l'aider. Le rôle du responsable d'établissement est donc déterminant dans la conduite de son organisation. Voici un organigramme représentant les personnels sous sa responsabilité :



2.2.3 Le chef d'établissement en première ligne des ressources humaines

Le chef d'établissement est donc le premier interlocuteur en matière de ressources humaines. Même s'il ne recrute pas la totalité des personnels qui se fait par voie de concours, c'est lui qui anime les différentes équipes de direction, du personnel, qui doit fixer des objectifs, être à l'écoute des personnels et valoriser les actions au sein de l'établissement. Il partage l'évaluation des enseignants avec l'inspecteur. Dans le parcours professionnel des enseignants, trois rendez-vous de carrières sont instaurés. Cette évaluation permet de valoriser l'implication et la mobilisation des personnels et d'évaluer leurs contributions au projet d'établissement. Elle va dans le sens d'une gestion des ressources humaines de proximité. Le nouveau métier de chef d'établissement impose donc de nouvelles compétences dans la gestion de ses équipes et devient un levier important dans la performance collective de son organisation. La prise en compte du facteur humain du travail d'équipe permet de renforcer le bon fonctionnement de l'établissement. Selon Attarça (2012) « on assiste à une « d'hybridation progressive de la

gestion administrative publique traditionnelle avec des formes de management pratiquées habituellement dans les entreprises ».

2.2.4 Vers un renforcement des ressources humaines

Les entreprises se sont approprié la Gestion des Ressources Humaines (GRH) au début des années 1980 et dès le début des années 90, l'Education nationale prévoit dans chaque académie une direction des ressources humaines, elle est issue des méthodes de management du privé. La nécessité de changement est fondamentale, de même que la valorisation des personnels, la formation et l'encadrement. Selon Alava (2016) « compte tenu de la demande sociale, de l'évolution des publics, des transformations des métiers, les enseignants éprouvent des difficultés à adapter leurs manières de faire et leurs actes » (...) ils éprouvent alors stress, fatigue et sentiment d'empêchement à agir ». Depuis 2019, un service de ressources humaines de proximité au sein du rectorat a été mis en place à destination de tous les personnels dans chaque département pour agir au plus près du terrain par un accompagnement individuel. Cependant, les évolutions de la société, la diversification des publics, les évolutions technologiques, les bouleversements sociaux, les réformes complexifient les métiers de l'éducation et de la formation.

2.2.5 Une formation des personnels qui tente de s'adapter

C'est l'INSPE (instituts nationaux supérieurs du professorat et de l'éducation) qui organise la formation des enseignants. Les futurs enseignants préparent un Master MEEF (métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation) en deux ans après la licence. Cette formation permet de se préparer au concours de l'enseignement et comporte un enseignement de connaissances théoriques associé à une pratique de terrain. Le métier d'enseignant est en constante évolution et doit s'adapter constamment à un nouvel environnement, or « les enseignants redoutent (...) les situations imprévues ou inattendues face auxquelles ils sont souvent démunis » (Baudrit, 2007). Depuis la rentrée de 2019, un nouveau dispositif de préprofessionnalisation a été mis en place afin de permettre une entrée progressive dans le métier de professeur. Les futurs enseignants découvrent concrètement le métier sur le terrain et sont également rémunérés.

Pour ce qui concerne les chefs d'établissement, l'offre de formation mérite d'être davantage développée malgré l'existence de quelques modules qui traitent de la question du management et du leadership. Les évolutions du métier nécessitent l'acquisition de

compétences relationnelles telles que la communication, l'empathie, la capacité à se mettre à la place de l'autre et la gestion des émotions. Il conviendrait de renforcer cette offre et de la médiatiser davantage auprès des acteurs concernés. Au regard du rôle clé du chef d'établissement mentionné auparavant dans la gestion de son équipe, un accompagnement de proximité et continue semble indispensable.

« Le temps où l'État endossait seul le rôle de grand architecte du territoire et de pilote unique omniscient du système éducatif homogène est révolu » (Pupion, 2011). La décentralisation des lieux de pouvoirs a fait de l'EPLE une organisation plus autonome qui passe par l'émergence de projets, par une redéfinition de la gestion financière axée non plus sur les moyens humains mais sur des objectifs et des résultats chers au NMP. Ce contexte accentue également les responsabilités du chef d'établissement qui le conduisent à modifier ses pratiques managériales au sein de ses équipes. L'évolution du public scolaire et l'accroissement des tâches complexifient les difficultés des enseignants entraînant des risques psychosociaux plus ou moins importants comme le stress, la perte d'énergie, l'irritabilité jusqu'au burn-out, constituant des freins à l'implication dans le travail et l'organisation.

Dans la deuxième partie de ce travail, nous allons, au travers d'entretiens évaluer les impacts de ce nouveau management dans les EPLE ainsi que l'évolution des relations entre le chef d'établissement et son personnel.

Chapitre 2 : L'enquête de terrain

Méthodologie

La partie qui suit résulte d'une enquête de terrain à travers des entretiens semi-directifs(se référer aux annexes) avec différents personnels de l'Education nationale. Dans le cadre de ce travail, des entretiens ont été menés soit par téléphone soit en Visio d'une durée de 45min à 1h. Les questions relatives à l'entretien portent spécifiquement sur le projet d'établissement/contrat d'objectifs, la gestion financière, les ressources humaines, l'évaluation des personnels, la formation des enseignants ainsi que sur et le rôle du chef d'établissement. Les personnels interrogés sont les suivants:

- 3 chefs d'établissement
- 4 professeurs dont un délégué syndical
- 3 gestionnaires-comptables
- Un adjoint du DASEN, (directeur académique des services de l'Éducation nationale)
- Une formatrice INSPE, (Institut National du Professorat et de l'Education)
- Un professeur et coach auprès des personnels enseignants
- Un CRH de proximité (conseiller ressources humaines)

Compte tenu des différents sujets soulevés lors des entretiens, le travail portera volontairement sur deux points qui ont suscité de nombreuses réactions :

I. Le management

II. L'évaluation et l'accompagnement

3 Le management

3.1 Encadrement et organisation

3.1.1 Un projet d'établissement désincarné

Les difficultés soulevées dans la première partie du travail se confirment lors des entretiens et soulignent encore l'ambivalence du projet d'établissement. Il semble que les professeurs et les chefs d'établissements soient unanimes et s'accordent sur l'importance d'élaborer un projet fédérateur qui garantit l'adhésion de tous. Seulement du côté des professeurs, cette question souligne un certain paradoxe « le projet d'établissement fédère l'équipe (...) mais chacun fait dans son coin » ou suggère une notion plutôt vague « c'est un sujet vaste, ... je ne sais plus trop, ça fait deux ans qu'on l'a écrit mais je sais qu'il est tourné autour du bien-être de l'élève ».

Pour un chef d'établissement, le constat est plutôt pessimiste : « on a un groupe de travail qui remplit les cases et ça reste au placard pendant quatre ans » ou encore « on a des indicateurs mais tout le monde ne s'en sert pas » Le contrat d'objectif montre aussi ses limites selon les propos de la gestionnaire-comptable : « quand on est enseignant, on a l'impression d'être le seul maître à bord, et rendre des comptes, c'est compliqué ». Selon la formatrice interrogée, « on a concrètement un contrat d'objectifs, on a une équipe de direction, ...et puis on a des équipes qui sont éclatées ». Pourtant selon elle dans le contrat d'objectifs, « il y a une réelle plus-value mais il y a un manque de motivation ». Dans le projet, « il faut des actions qu'on interroge tous les ans »

3.1.2 Manager une équipe qu'on ne choisit pas

Le croisement entre la posture de chef d'établissement et celle de manager est ressenti comme paradoxal. Un chef d'établissement parle de « rôle étrange » lorsqu'il évoque le sujet du recrutement : « On ne recrute pas les personnels mais c'est nous qui les « manageons » . Manager « une équipe que l'on ne choisit pas » peut poser certaines difficultés. L'idée de « recruter son personnel en fonction de l'identité, des besoins et de la spécificité de chaque établissement » ou ,à minima, participer au recrutement selon les objectifs du projet d'établissement pourraient éviter des écueils. Cependant selon le cadre du rectorat « qui dit recruter, dit mettre fin à un contrat également » et cela peut aussi, pour certains, « biaiser les

relations », cela fait partie du défi du chef d'établissement « d'organiser son management avec une équipe existante et l'engager ainsi dans un collectif et dans un esprit fédérateur ».

3.1.3 Une communication difficile

La méfiance vis-à-vis de l'introduction de pratiques managériales et les difficultés de communication sont également soulignées lors des entretiens. Certains mots ne passent pas auprès des enseignants : « contrat d'objectifs , ça fait terme privé » ou encore « les mots manager et leadership font peur aux enseignants ». Ce vocabulaire peut « irriter culturellement », et créer « des allergies et des réactions à l'emporte-pièces ». La communication est essentielle pour engager un collectif dans un esprit fédérateur, le chef d'établissement est « un chef d'orchestre » doit être dans « une écoute active et être disponible en cas de problème » mais « il est plus difficile de discuter directement avec eux »(...) on a besoin de plus de contact humain ».

3.2 Un chef d'établissement omniprésent

3.2.1 Quels rôles ?

Avec la décentralisation le rôle du chef d'établissement s'est complexifié notamment dans ses relations avec ses équipes : « mon rôle est d'épauler, d'orienter, de choisir, de prioriser, de hiérarchiser ». Il « compose avec toute une équipe » tout en s'appuyant sur les professeurs « les plus dynamiques ». C'est le premier pédagogue d'un EPLE et son rôle est important. Du côté des professeurs le chef d'établissement est avant tout « un homme de terrain » il doit bien connaître ses équipes et les élèves. Il doit montrer qu'il est présent et assoir une certaine autorité auprès des enseignants, les soutenir et les unir, « quand tu as quelqu'un d'intelligent qui sait impulser, qui sait donner envie, tu as envie de faire les choses ». Par ailleurs son rôle est selon le cadre du rectorat « fondamental pour diffuser les ressources, les recommandations pour que celles-ci soient intégrées dans les pratiques des enseignants ».

3.2.2 En quête d'une légitimité professionnelle

Son nouveau rôle de manager suppose d'en avoir les clés et les moyens. Les cadres de direction insistent sur l'importance d'un management participatif mais la tâche peut se révéler complexe car lorsque « un manager ne gère pas plus de vingt personnes en direct, moi j'en gère cent dix-sept ! ». Par ailleurs, « les leviers d'action sont très limités » et « gérer une équipe, c'est donner des lignes de conduite pour viser un travail collectif et fédérateur » mais

« il n'est pas évident de s'imposer ». Vis-à-vis de la hiérarchie les propos employés questionnent sur ses leviers d'actions « on a des contraintes serrées et quasiment pas d'autonomie », « quand c'est verrouillé partout, c'est difficile de gérer » ou encore « c'est très descendant et méprisant ». Au niveau ministériel, « c'est une organisation descendante mais ça ne descend pas toujours jusque dans la classe » soulignera le cadre du rectorat.

3.2.3 Une double posture

Les cas rencontrés permettent de mettre en lumière les deux types de management auquel le chef d'établissement est confronté dans son quotidien. Un premier orienté vers des résultats et un autre orienté vers « un focus relationnel ». Il est « tiraillé » entre un management de type directif : « Certaines réformes ont accouché dans la douleur puis ça évolue avec le temps » et le management participatif auquel il croit tant : « je suis convaincu qu'il faut un management très participatif » seulement « il faut que les chefs d'établissement aient les clés du management ». Il semble toutefois que des formations solides en management ne soient pas toujours adaptées à en juger par les propos d'un enseignant : « j'ai eu une très mauvaise expérience avec un chef qui avait fait des études de management, un Master 2 et il n'a pas vu que j'étais en burn-out, il ne m'a pas écouté ». Par ailleurs, selon le délégué syndical, « il y a des personnes fragiles au niveau relationnel (...), je connais un chef d'établissement qui avait une formation managériale (...) les relations avec ses équipes et les professeurs étaient catastrophiques ».

Cette partie souligne le rôle clé du chef d'établissement dans la relation entre les équipes. Cependant, il peut se trouver « fragilisé » entre les injonctions de sa hiérarchie et son besoin de les adapter par un management participatif afin d'impliquer et d'engager son personnel. Cette double posture est représentée dans le tableau ci-dessous.



source : creerentreprise.fr

4 Evaluation des personnels et accompagnement

4.1 L'évaluation des personnels

4.1.1 Le PPCR : un regard croisé

Le PPCR (Parcours professionnels, carrières et rémunérations) est une vaste réforme qui consiste à harmoniser la fonction publique et garantit des conditions plus avantageuses en termes d'avancement. Cette nouvelle forme d'évaluation représente un point plutôt positif pour les différents personnels interrogés. Il y a « un regard croisé de l'inspecteur et du chef d'établissement » et cela permet d'apporter « un double regard » et permet d'être « plus juste ». Selon un enseignant, l'avis du chef d'établissement est très important puisque « c'est celui qui me voit tous les jours et qui est plus à même de juger mon investissement ». Selon l'adjoint du DASEN, le rendez-vous de carrière est « une occasion de retour sur les années passées et les années à venir », c'est l'opportunité d'encourager les envies, d'autres orientations, les réussites, les compétences et les associations. Il est important d'avoir « une évaluation partagée plutôt qu'additionnée ».

4.1.2 Les limites de l'évaluation

Malgré ce double regard qui apporte une plus-value, le PPCR reste, selon un cadre du rectorat une procédure trop technique qui n'intègre pas suffisamment le management : « il faut améliorer le côté besoins, envies et projets de reconversion ». Il y voit également un manque de valorisation des compétences en dehors de l'Education nationale, il y a peut-être « trop de barrières entre le privé et le professionnel ». Du côté des chefs d'établissement, cette nouvelle évaluation reste très subjective et ne permet pas une vraie reconnaissance du travail « l'impact est très limité » et ne permet pas de valoriser les spécificités de chacun ce qui n'est pas « motivant ». Cette évaluation devrait normalement être aussi pour le chef d'établissement l'occasion de « détecter des potentiels » et « d'encourager des enseignants » vers des fonctions d'encadrement par exemple.

4.1.3 Du côté des enseignants

Pour les enseignants, il n'y a pas de changement significatif mais l'un d'eux déplore que les visites des inspecteurs ne soient pas « plus régulières ». Les échanges sont très enrichissants et permettent ainsi au professeur de prendre du recul sur ses pratiques : « Il y a eu un vrai dialogue, j'ai eu des outils, c'était très constructif » ou encore « c'est assez valorisant (...) d'entendre : je suis contente de votre travail, nous avons de la chance de vous avoir ». A

l'inverse un autre professeur interrogé pense qu'il y a énormément de pression et dénonce un manque de soutien de son chef d'établissement : « je me suis demandé pourquoi je continuais à enseigner, que j'étais un minable ». Bien conscient que cela n'aurait pas d'impact significatif dans son déroulement de carrière, ce même professeur insiste plutôt sur le manque de reconnaissance de son travail.

Même si ce double regard du chef d'établissement et de l'inspecteur apporte une réelle plus-value, ses limites résident dans la valorisation des spécificités de chacun. Elle peut même conduire à une dévalorisation de l'agent, c'est en ce sens qu'un accompagnement plus soutenu et régulier est essentiel.

4.2 L'accompagnement des personnels

4.2.1 Les nouveaux Conseillers Ressources Humaines de proximité (CRH)

À la suite d'un constat d'insuffisances dans le domaine de l'accompagnement, le Ministre Jean-Michel Blanquer a souhaité que les directeurs généraux de ressources humaines (DGRH) mettent en œuvre une CRH de proximité. L'objectif principal était de « revoir le protocole d'accompagnement pour aller vers plus de proximité à la fois temporelle et géographique ». Selon le CRH, il s'agit de « redonner de l'histoire à un suivi des personnels (...) dans une démarche d'écoute de confiance et de confidentialité ». La posture du CRH est d'aller de plus en plus vers une écoute rapide et immédiate : « j'écoute l'expression de leurs envies, de leurs désirs, j'essaye de provoquer une étincelle, la confrontation au réel doit être progressive ».

4.2.2 Un système encore très pesant

Déjà souligné dans certains rapports, les effectifs restent lourds : « on ne peut pas gérer les 37000 agents de l'académie comme on le ferait pour une entreprise de 70 personnes ». « Il y a les agents qui expriment une demande claire, ceux qui expriment une certaine lassitude et ne savent pas quoi faire, et ceux qui n'ont pas de projets, pas d'autres compétences que celles demandées dans leur profession », certains sont « dans le brouillard », et « en ce moment il y en a beaucoup ». « Quand j'ai demandé une aide, il fallait se mettre en arrêt maladie » souligne un professeur. Concernant les CRH, une gestionnaire-comptable ajoute « l'erreur est de les avoir recrutés au sein de l'Education nationale », il faut privilégier « des cadres de l'extérieur avec un autre regard ». Il semble que le nombre de personnels et la variété des difficultés restent un enjeu de taille.

4.2.3 Des débuts difficiles...

Selon la formatrice interrogée, son rôle « est de préparer les étudiants de première et deuxième année de Master MEEF en vue de la préparation au concours de l'enseignement ». Cependant il y a de plus en plus de problèmes de « stress chez certains étudiants ». Malgré de bonnes compétences, certains abandonnent devant la charge de travail ou par peur de se confronter à une réalité qu'ils appréhendent « ils ont eu un concours exigeant mais ils ont été stressés, pour deux d'entre eux cela a engendré un burn-out ». Ces propos confirment les appréhensions fortes des nouveaux enseignants face à l'hétérogénéité des classes et l'arrivée dans un nouvel environnement complexe. Le bien-être émotionnel est fondamental mais sur ce point l'Institution montre ses limites « on a des difficultés à remédier à ces états de stress (...) on a peur de prendre la parole parce qu'on a peur d'être jugé et cela peut être un frein à la formation ».

Le nombre important d'agents et les diverses problématiques méritent une attention particulière par un accompagnement plus spécifique et plus soutenue au début et en cours de carrière. Cela minimiserait les risques psychosociaux dus à un métier en constante évolution sociale, sociétale et environnementale.

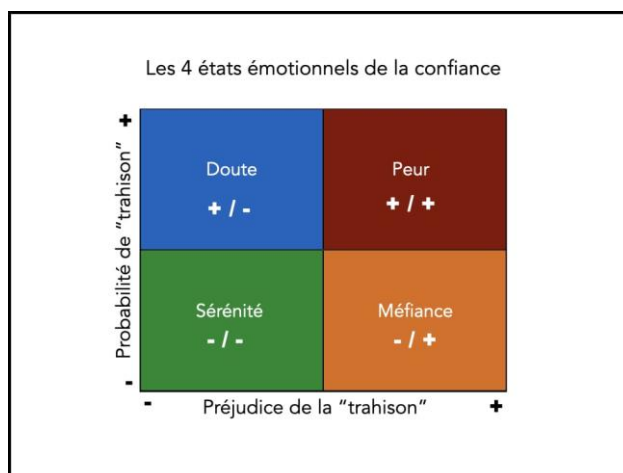
Discussion

4.3 Réunir les conditions

« Alors que le travail devient moins dur physiquement, les motifs de malaise et de souffrance psychique se multiplient » (Hirigoyen, 2008). L'étude qualitative confirme les difficultés évoquées dans la littérature autour du projet d'établissement et du contrat d'objectif : manque de sens, juxtaposition d'actions, manque d'adhésion et d'implication des personnels : « Les attentes de résultats et de performance pourraient provoquer des tensions et des pressions supplémentaires » (Fournier, Masou 2019). Ils mettent en valeur le rôle clé du chef d'établissement et les attentes des personnels sur ses différentes missions. « Il apparaît fondamental pour créer un climat de confiance et faciliter la coordination de leur équipe pédagogique et la coopération dans le cadre du changement » (Frimousse, Peretti 2016).

La réussite de ce changement dépend certes des équipes mais repose aussi sur la capacité du chef d'établissement à le mettre en œuvre dans la durée. Pour cela, il importe d'instaurer en

premier lieu un climat émotionnel serein qui passe par une confiance mutuelle illustré par le schéma ci-dessous.



(Innovation Managériale par Francis Boyer)

L'importance du projet d'établissement est soulignée dans de nombreux rapports et elle est également exprimée par l'équipe éducative. Pourtant soit il ne constitue pas toujours une priorité pour l'enseignant, soit il n'est que partiellement maîtrisé en fonction des intérêts ou ne constitue pas un outil de collaboration et de travail d'équipe. Par ailleurs les difficultés résident dans sa mise en œuvre: « il n'y a pas de rejet de la participation ou de l'expérimentation de solutions innovantes, mais plutôt une difficulté à associer les acteurs et à trouver des conditions permettant les expériences » (Chapon, 2009).

Dans le cadre d'une gestion de projet d'établissement, la réunion d'individus ne suffit pas pour créer une équipe compétente qui coopère. Les qualités, les compétences et les savoirs-être sont essentiels de ce point de vue. La compétence collective se concentre non pas sur les tâches que chacun doit accomplir de manière individuelle mais plutôt sur les interactions entre les différents membres pour les mettre en lien. Elle peut se définir par : « le référentiel commun, le langage partagé, la communication, la coordination, le soutien mutuel » (Brulhart, Favoreu, Loufrani, 2019). L'échange d'informations, la coordination qui contribue à l'esprit de groupe, la confrontation des idées, la reconnaissance des efforts et le soutien sont des alliés vers la performance de l'équipe.

4.4 La construction d'une identité professionnelle

Les outils de management semblent indispensables aux pratiques des chefs d'établissements mais ceux-ci génèrent une certaine méfiance des enseignants à l'égard de ce qui est perçu comme une ingérence du secteur privé dans le secteur public. Le statut de chef d'établissement donne un capital de légitimité mais la tâche peut se révéler parfois ardue sur le terrain par ce qu'il considère comme un manque de leviers d'action et d'autonomie. Une situation qui peut amener le manager à chercher son identité professionnelle : « La nouvelle gouvernance publique n'est pas qu'une modification marginale. C'est une mutation fondamentale qui peut affecter l'identité professionnelle des managers publics » (Cadin, Pralong, 2005).

L'individu construit son identité professionnelle à travers son métier, le sujet utilise son style personnel, ses compétences, ses savoirs et exerce son métier avec ses propres logiques d'action : « c'est l'ensemble des façons d'être, de penser, de dire et de faire » (Perrenoud, Sainsaulieu, 2018). Elle se construit également par les actions, les valeurs et les normes du groupe auquel il appartient, « le travail est vu ici comme un espace de socialisation et d'identification commune » (Fray, Picouveau, 2010). La troisième identité professionnelle concerne l'appartenance à une organisation, le sujet s'approprie les gestes, les valeurs et le vocabulaire de l'entreprise : « le sentiment de perte d'une identité professionnelle constitue un facteur de vulnérabilité favorisant la survenue de décompensations psychiques » (Hirigoyen, 2008). Elle nécessite un accompagnement dans ses évolutions.

4.5 L'écoute et la disponibilité

Ne maîtrisant pas la totalité du recrutement des personnels, on note toutefois chez le chef d'établissement une certaine frustration dans ses limites à valoriser les enseignants. Le PPCR leur donne l'occasion d'avoir plus d'impact sur l'évaluation mais elle n'est pas suffisante à leurs yeux car elle ne tient pas réellement compte des spécificités de chacun. Il est par ailleurs celui qui connaît le mieux ses enseignants en partageant leur quotidien sur le terrain. C'est le premier interlocuteur en cas de difficultés de l'enseignant et il doit être en mesure d'être disponible et à l'écoute : « l'écoute et la parole atténuent les effets du stress et favorisent un niveau de performance supérieur » (Fournier, 2017).

Injonctions des organes de tutelles, pilote des réformes, gestion d'équipe, le chef d'établissement se doit par ailleurs, en tant que RH de premier niveau, d'accompagner le changement auprès de ses équipes, être disponible, à l'écoute auprès d'elles et contribuer ainsi à leur bien-être au sein de l'établissement. En ce sens, la majorité des personnels évoque son rôle clé. « Par cette pratique d'écoute (...) le chef d'établissement favoriserait une implication supérieure de son personnel ce qui devrait activer la performance individuelle et collective de ceux-ci » (Fournier, 2017). Au regard de la variété des missions qui lui sont confiées est-il en mesure d'être suffisamment à l'écoute des difficultés des personnels lorsque ses responsabilités pèsent sur une centaine d'enseignants ?

4.6 Gérer les tensions incompatibles

En plus du nombre de personnels dont il a la charge, le chef d'établissement doit adopter une posture en ayant une bonne compréhension du changement. Il doit à la fois l'adopter tout en gardant son sens critique à l'égard du changement afin d'adapter ses gestes professionnels par une pratique réflexive. « Au moment où le manager est lui-même ébranlé par l'impact du changement, il se doit d'être sensible à ce que ce changement fait vivre aux membres de son organisation » (Lafortune, 2008). Les nouvelles situations imposent de nouveaux comportements qui provoquent des réactions qui ne sont pas toujours en phase avec nos valeurs et nécessitent un accompagnement de prise de conscience de cet écart.

Quand on est manager, on s'expose soi-même et ses collaborateurs à de la dissonance, les émotions ressenties par un employé ne sont pas en adéquation avec les normes de l'organisation. La répétition des dissonances crée des tensions à la fois physiques et psychiques comme le stress, la dépression, le burn-out. Elles peuvent toucher tous les personnels et aussi les jeunes enseignants qui entrent dans le métier, entraînant des risques psychosociaux importants : Très vite, les jeunes enseignants sont obligés de réviser l'image idéalisée qu'ils avaient de ce métier (...) ils parlent de choc, de souffrance, de cauchemar (Fournier, 2016).

Par ailleurs, le manager peut recevoir des injonctions paradoxales qui sont vécues comme une double contrainte. La dissonance émotionnelle au travail touche la santé des individus, la cohésion et la collaboration au travail, la gestion des ressources humaines et l'absentéisme dans l'organisation. « L'existence d'une dissonance émotionnelle au travail et

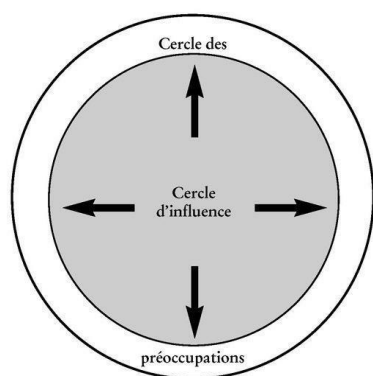
surtout l'existence d'une accumulation de cette dissonance émotionnelle est à l'origine de nombreuses conséquences pénalisantes pour l'organisation » (Van Hoorebeke, 2005). Elle expose les personnels à des risques psychosociaux plus ou moins importants lorsque des changements s'imposent.

4.7 Renforcer son influence

L'accompagnement professionnel vers le changement exige une adaptation constante par des « remises en question, des craintes, des incertitudes, des ambiguïtés, des prises de risques » (Louise Lafortune, 2008). Avec l'accélération des changements et de leurs complexités la notion de leadership des managers semble s'imposer. Trouver un équilibre entre un management adéquat pour fixer des directives, donner une ligne de conduite et trouver par la même occasion sa légitimité, le respect et la confiance des équipes n'est pas inné. Il s'accompagne donc d'une pratique réflexive et continue sur sa posture de manager voire de leader. « La crise du management des hommes (...) domine toujours le paysage organisationnel, tout particulièrement en France où existe une forte tradition hiérarchique et bureaucratique » (Belet, 2013). Le malaise évoqué par les cadres autour du management dans lequel ils ressentent peu d'autonomie n'est-il pas en lien avec la notion de pouvoir « avoir la capacité de » et de leadership « influencer vers » ? Il ne peut pas y avoir de pouvoir sans influence mais il peut aussi y avoir de l'influence sans pouvoir.

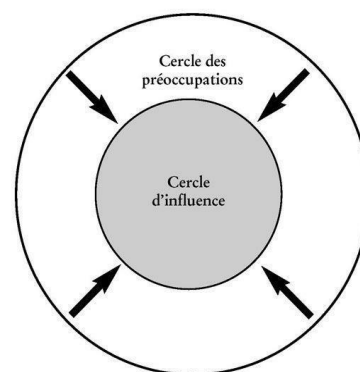
Dans le schéma ci-après, Covey (2004) distingue trois zones : la zone extérieure représente les éléments imposés qui ne peuvent changer et sur laquelle on n'a pas de pouvoir (les décisions de l'Etat, le recrutement), c'est la zone de préoccupation. La zone centrale symbolise celle que nous pouvons influencer (implication, motivation, satisfaction des équipes, bien-être au travail), l'énergie doit partir de soi. Plus le manager se concentre sur ce qu'il peut faire évoluer plus sa zone d'influence grandit. En ce sens on peut parler de son leadership. Il est capable de guider, d'influencer, d'inspirer des individus vers des objectifs communs et ainsi renforcer l'engagement et la motivation de ses équipes vers plus de performance.

Voici un schéma illustratif :



Concentration proactive

(L'énergie positive élargit le cercle d'influence)



Concentration réactive

(L'énergie négative diminue le cercle d'influence)

(Source : Stephen R. Covey)

Trouver son leadership c'est faire en sorte que les collaborateurs adhèrent aux idées : « les nouveaux systèmes de pilotage, basés sur la gestion par objectifs, sont peu soucieux du capital humain » (Fournier, 2016). En tant que chef et pilote de l'établissement, les collaborateurs suivent parce qu'ils doivent le faire, c'est son rôle statutaire. Pour ce faire, il doit accompagner ses collaborateurs en dissonance afin de faire évoluer leurs croyances et les remettre en question par un dialogue qui permet un questionnement et une prise de conscience. Il s'agit ensuite pour les collaborateurs de suivre en regard de ce que fait le chef pour l'établissement et d'organiser le travail afin de le rendre plus efficace. Cette phase permet aux collaborateurs de voir ce que le responsable fait pour eux, il les forme et transmet son savoir. A ce stade, il représente pour eux un modèle, en portant les valeurs du projet et en donnant un sens à l'action.

L'évolution de la société soumet depuis plusieurs années l'enseignement à des réformes qui conduisent à de nombreuses évolutions dans le management de l'EPLE : « les managers du secteur public sont confrontés à des contextes de plus en plus ambigus, tout comme ceux du secteur privé » (Cadin, Pralong, 2005). Des changements de type organisationnel et culturel modifient les relations et les interactions entre les différents personnels entraînant perplexité,

frustration, incompréhension jusqu'à une réelle souffrance . « Les personnels de direction sont toujours en première ligne pour gérer cette douloureuse mutation » (Attarça, Chomienne, 2011).

Leur communication avec les équipes sont des enjeux de taille pour mener les équipes vers plus de performance : « le fonctionnement interne de l'établissement dépendra étroitement du mode et de la nature même des relations entre les chefs d'établissement et les enseignants » (Fournier, 2016). Même si des termes liés au privé font peur à certains enseignants, « la mise en place de pratiques managériales est centrale pour maintenir les enseignants dans une dynamique professionnelle active et positive tout au long de leur carrière » (Fournier, 2016). En ce sens l'accompagnement est un processus essentiel car il suppose de nombreuses phases à appréhender : perte, déséquilibre, transit, cheminement, mouvement, flexibilité, innovation, adaptation, transformation.

Chapitre 3 : L'accompagnement

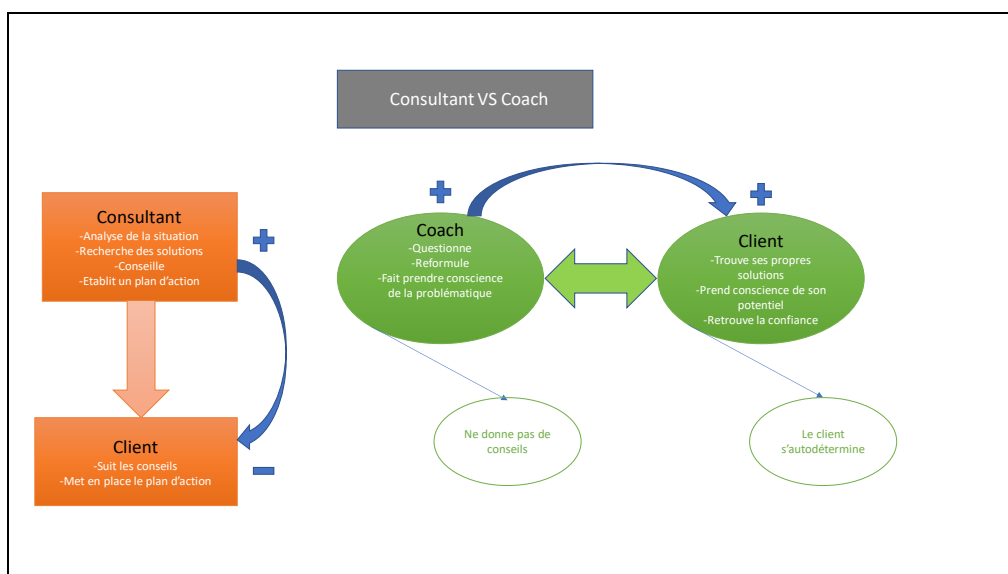
Les différentes problématiques liées au management et à l'accompagnement des personnels ont déjà fait l'objet de nombreuses préconisations dans des rapports de l'IGEN et autres publications. L'objectif du travail qui suit est d'apporter un autre regard sur ces difficultés en se concentrant sur la dimension relationnelle « on parle beaucoup du capital humain, mais dans les faits, ce sont souvent des grands mots pour rien » (Hirigoyen, 2008) et vers une autre manière d'accompagner : « car l'accompagnement ouvre des perspectives, crée un nouveau champ de réflexion, renouvelle le questionnement sur la manière dont nous établissons notre relation aux autres » (Paul, 2012).

5 La plus-value du coaching

5.1 Le rôle du coach

A la différence de la posture de RH qui a un rôle de conseiller et consultant, le coach est un expert en processus relationnel « Le coach s'impose comme un acteur au service de la valorisation des ressources humaines, son rôle étant celui de détecteur, d'observateur, d'accoucheur et de cultivateur des talents et des compétences des personnes coachées » (Bouillon, Paraschiv, 2020). Il est dans une posture d'écoute et de questionnement et considère que c'est le coaché (le client) qui a toutes les compétences en lui pour résoudre ses problèmes. Le coach crée les conditions permettant au coaché d'élaborer ses propres solutions. Le coaching conduit vers un nouveau mode de pensée, il est tourné vers l'environnement dans lequel évolue une personne, son comportement et sa façon de communiquer avec les autres mais également des sentiments et la motivation de celle-ci. Il permet de faire reculer ses propres limites et valoriser davantage son potentiel.

Voici une illustration des différences :



Le coaching individuel permet entre autres d'optimiser le parcours professionnel, d'encourager le changement, de trouver sa place au sein d'une organisation, de mieux gérer des conflits et surtout de mieux se connaître et prendre du recul par rapport au fonctionnement des collaborateurs : les hommes sont des ressources au sein des organisations mais ils ont surtout des ressources. « Le ressenti émotionnel positif produit immédiatement la motivation et l'engagement du personnel avec tout ce que cela comporte d'efficacité et de productivité » (Gailliege, 2017).

Le coaching d'équipe peut se définir par l'accompagnement d'une équipe par un individu extérieur à l'organisation dans un cadre éthique et déontologique. Le coaching d'équipe va se concentrer sur les modes opératoires collectifs dans le but de développer la performance individuelle et collective. Il est centré sur des résultats mesurables et précis et accompagne le développement de la performance collective . Le coach n'a pas de lien avec l'organisation et intervient dans un temps limité par le biais d'un contrat bipartite ou tripartite dans un espace sécurisé. La partie suivante s'appuie sur les apports du coaching dans le cadre des EPLE.

6 Vers plus de performance dans les relations d'équipes

6.1 Mettre en place un bon contexte relationnel

6.1.1 Changer les mentalités

La routine et les habitudes permettent de rester dans sa zone de confort et apportent plus de sécurité contrairement au changement qui peut générer de la peur. Or, « Le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre » (Autissier, Moutot, 2016). Le degré de complexité est bien plus élevé chez l'être humain que dans le domaine technique et malheureusement très peu de moyens y sont consacrés. De nombreux projets échouent faute d'accompagnement. Les réformes, les changements, les nouveaux projets arrivent sans que les personnels ne soient réellement préparés à ce nouveau mode de travail. Il s'agit donc de considérer davantage la dimension émotionnelle.

6.1.2 Prendre soin des émotions

« Si les individus sont effectivement devenus plus vulnérables, c'est qu'ils tentent tant bien que mal de s'adapter à un monde qui s'est durci et qu'ils sont fragilisés par un environnement professionnel frustrant » (Hirigoyen, 2008). Avoir des objectifs communs n'est pas suffisant, les personnels doivent partager des éléments communs comme les valeurs, les objectifs, un modèle, un langage commun et s'ouvrir au changement. Accompagner le changement c'est aussi donner plus de place aux ressentis et aux émotions de chacun. « La capacité à gérer ses émotions et celles des autres sont la base de relations humaines de qualité : base du leadership » (Tonnelé, 2011).

6.2 Renforcer l'identité de l'équipe

6.2.1 Communiquer autrement

Ce sont les interactions des membres d'une équipe, la réunion des qualités et des richesses de chacun qu'il s'agit de mettre en lumière pour favoriser des actions communes et porteuses de sens. Selon Bateson (1904-1980) la communication est ce qui rend possible les relations humaines. Le transfert d'informations passe par la communication verbale mais n'en constitue qu'une infime partie. Le comportement : gestes, tons, silences sont vecteurs de messages importants. Or, l'être humain considère davantage le « dire » que « l'agir ». Il s'agit donc d'identifier le système de représentation sensorielle en se concentrant davantage sur la façon dont les choses sont dites plus que sur ce qui est dit, c'est-à-dire privilégier la relation plutôt que le contenu.

La posture, le gestuelle, l'expression et l'intonation constituent donc une grande partie de la communication. Par ailleurs, la notion de perception en est également un élément majeur. Les êtres humains codent les informations par trois canaux principaux : le visuel, l'auditif et le kinesthésique (le toucher). Un événement extérieur (le réel) est constamment stimulé par nos sens et constitue notre perception (réalité). Il s'agit de faire évoluer ses perceptions afin de ne pas mélanger le réel avec la réalité, c'est-à-dire ce que notre univers sensoriel propre perçoit (vue, ouïe, toucher).

En ce sens, changer son cadre de référence, c'est prendre conscience de sa perception, accepter celle de l'autre, communiquer sur ces différences et les assimiler réciproquement. La différence peut générer beaucoup de stress jusqu'à la peur de l'Autre, elle peut être perçue comme la perception d'un danger. Même si elle ne repose pas sur une réalité objective, elle pousse l'individu à adopter une posture défensive pour se sécuriser. Ce sentiment doit être pris en compte, chacun ayant besoin d'être reconnu positivement. « Le coaching agit au sein des équipes, comme un instigateur de tolérance dirigée, voire de compassion, générant moins de stress et donc plus d'espace pour l'expression de la créativité, des initiatives personnelles » (Bouillon, Parashiv, 2020).

6.2.2 Savoir renoncer à ses perceptions

« La carte n'est pas le territoire » est une formule du linguiste autrichien Alfred Korzybski. Notre carte mentale ne nous donne pas une représentation de la réalité mais plutôt de la représentation que nous avons de cette réalité et qui passe par nos sens (visuel, auditif, kinesthésique). Les gens construisent leur propre réalité à l'aide de leurs croyances, leurs expériences, leurs valeurs et leurs souvenirs. La carte constitue la perception et le territoire est la réalité proprement dite. Chacun a sa propre carte de la réalité et la décrit avec sa propre perception, ce contexte peut être source d'incompréhension voire de conflits. Lorsqu'un changement n'est pas désiré, « une personne, une équipe, une organisation qui change vit un processus de deuil » (Tonnelé, 2011) qui passe par le déni, la colère, le marchandage, la tristesse puis l'acceptation : étape incontournable d'une organisation en mutation. C'est en renonçant parfois à ses propres perceptions que l'on peut être en mesure d'accéder à une vision partagée.

Le projet d'établissement pourrait être l'expression concrète de cette vision partagée. Il s'agit pour ce faire de se concentrer davantage sur les interactions entre les membres du projet : les non-dits, les silences, l'absence de réactions, la gestuelle, l'intonation afin d'appréhender davantage la manière dont est perçu le projet avant même d'en travailler le contenu. Il faut donner davantage de considération aux ressentis, aux points de vue liés au projet, laisser exprimer les visions propres à chacun et prendre progressivement conscience de ce qui va changer.

6.2.3 Les méthodes et outils

Changer son cadre de référence dans un projet collectif, c'est s'accorder pour agir ensemble et construire une vision commune. En ce sens l'outil du « blason » et de la « vision partagée » permettent d'exprimer ses propres représentations et celles des autres : comment les autres nous voient et comment nous voyons les autres ? L'utilisation du photolangage permet également d'exprimer son ressenti, ses perceptions par l'image et de communiquer de manière différente, on dit souvent qu'une image vaut mille mots. L'image permet un lâcher-prise plus important mais également un moyen d'exprimer ses perceptions par l'intermédiaire d'un support. L'une symbolisant la situation actuelle et une autre la situation désirée. Une autre méthode qui faciliterait ce processus est « la courbe du deuil », elle permet de mieux gérer la perte d'un état pour en trouver un nouveau : informer clairement, laisser émerger les émotions, être à l'écoute, faire travailler l'individu, l'équipe sur une vision d'avenir, encourager et valoriser les initiatives et faire un bilan des objectifs qui ont été atteints.

L'objectif de ces méthodes est de créer un environnement plus serein en étant à l'écoute des diverses perceptions, mieux accompagner les étapes émotionnelles lors d'un changement et intégrer chaque point de vue pour construire des objectifs communs.

6.2.4 Tableau récapitulatif des actions

ACTIONS Accompagner l'équipe	OBJECTIFS	CONTENUS	METHODES OUTILS	PUBLIC
Appréhender l'autre/ favoriser la communication	-Gérer ses émotions et celles des autres.	-Identité du groupe	-Cadre de référence ➤ le blason ➤ vision partagée	Tous les personnels
	-Prendre conscience de ses perceptions et celles des autres.	-Mieux se connaître		
	-Apprendre à communiquer différemment.	-Confiance mutuelle		
	-Partager les valeurs communes	-Relation fluide		
	-Renforcer l'identité collective	-Vision partagée	-Photolangage	
	-Renforcer le sentiment d'inclusion	-Bien-être relationnel	-Courbe du deuil	
	-Valoriser les qualités individuelles	-Ses représentations et celles des autres	-Ecoute active	

6.3 La naissance du projet

6.3.1 Un projet porteur de sens

Pour que le changement s'opère auprès des différents personnels, il faut nécessairement que le projet ait du sens à leurs yeux. Un projet trop formel attaché aux normes et aux procédures peut nuire à la qualité des réflexions avec les équipes et leurs interactions. La question du sens est fondamentale car c'est là que réside la plus grande résistance au changement. On répond ici à la question du « pourquoi » et « pour quoi ». Quelles sont les finalités du projet d'établissement, sa vision à trois ou cinq ans ? Les enjeux, la stratégie, les priorités doivent être clairs tout en étant « praticable au quotidien », sa réussite peut nuire si les changements sont trop nombreux, trop gros, trop dispersés, trop vagues (Collerette, 2008).

C'est en privilégiant le sens de la mission (pourquoi) sur le long terme que le processus va se construire progressivement, c'est-à-dire le « comment ? » Il passe par une phase de questionnement sur les étapes du travail dans lesquelles il faut aussi tenir compte à la fois des solutions et des freins. Sur le plan intellectuel, les différents projets sont séduisants, en revanche la mise en action peut être plus délicate et nécessite un cadre précis, des objectifs méthodiques, progressifs et moins ambitieux pour ainsi garantir la réussite, des objectifs mesurables et précis. Si chaque membre a le sentiment de collaborer, sa mise en œuvre sera facilitée.

6.3.2 Les méthodes et outils

Dans un changement les individus subissent une multitude de deuils, concept que nous avons déjà évoqué ci-dessus et par conséquent de renaissances. Toute phase de changement passe par une transition qui suppose de renoncer à une ancienne attitude sous peine de ne pas laisser la place à la nouvelle. C'est la question du sens du changement : pourquoi et pour quoi faut-il changer ? Ce processus pourrait être travaillé par une action en trois phases : ce que j'abandonne, ce à quoi je renonce, une partie concernerait le sens du projet. La troisième se pencherait sur les modifications que ces changements impliquent pour soi, pour l'équipe. Changer c'est renoncer à certaines croyances, savoir renoncer à ses perceptions.

Par ailleurs, plus les objectifs sont flous et peu cadrés moins le projet a de chances de réussir, il est donc nécessaire d'avoir des objectifs réalistes et de travailler avec des objectifs SMART (voir tableau). Le coach a un regard extérieur à l'organisation et permet au(x) coaché(s) de prendre du recul sur certaines habitudes qui peuvent nuire au changement.

6.3.3 Tableau récapitulatif des actions

ACTIONS Accueillir le projet	OBJECTIFS	CONTENUS	METHODES OUTILS	PUBLIC
Opérer un changement	-Adopter une nouvelle attitude -Travailler le pourquoi, le pour quoi et le comment du projet > travailler le sens et le processus -Libérer le potentiel de l'équipe	-Transition - Le sens -Implication.	-Courbe du deuil (passer de la tristesse à l'acceptation) -Processus de transition. -Objectifs <u>s</u>spécifiques <u>m</u>esurables <u>a</u>tteignables <u>r</u>éaliste réalisable dans le temps (SMART)	Tous les personnels
Mettre en place un projet	-Etablir des règles de groupe. -Etablir une répartition des tâches. -Mettre en place un calendrier d'actions. -Travailler le mode opératoire - Déterminer le temps(durée/fréquence /rythme)	-Dynamique de groupe. -Intégration -Réaliste		

6.4 S'adapter au contexte

6.4.1 Un manager en constante adaptation

Selon Lenhardt (2002), on distingue chez le manager trois stades : le professionnel ou le spécialiste d'un métier, le manager et le leader, stades dans lesquels il évolue en permanence et qui sont indispensables pour la bonne marche de l'organisation. Pour devenir un spécialiste il faut de nombreuses années de formation et de terrain. En revanche, devenir manager entraîne des gestions humaines beaucoup plus complexes. Quant au leader, il doit prendre en considération l'environnement interne (les personnels) et externe (collectivités territoriales, parents, ...), il a une capacité à donner du sens à son travail, à bien communiquer avec les autres. Il doit avoir une vision globale et stratégique aussi bien structurelle qu'humaine et être en mesure d'assumer les critiques de ses équipes, ce qui peut le mettre dans une posture inconfortable et générer du stress.

6.4.2 Faire parler les émotions

Pour diminuer le stress lié à une gestion humaine complexe, le manager doit avoir une meilleure conscience de soi, de sa personnalité, de ses états internes et de ses émotions. Quelles sont les émotions que j'éprouve et quels en sont les impacts sur mon comportement et mes actions ? Les identifier permet de mieux les gérer, de prendre du recul et s'appuyer davantage sur ses forces. S'appuyer sur ses forces permet de construire progressivement la confiance en soi en se focalisant sur les réussites plutôt que les échecs. « Il est capital que le manager soit sûr de pouvoir réussir » (Boussuat, David, Lagache, 2017). Les émotions comme la peur, la tristesse ou la colère sont déclenchées pour se protéger des dangers. Identifier ses émotions permet de changer notre perception et celle que nous avons des autres. Un manager anxieux qui manque de confiance en lui aura plus de difficultés à faire confiance à ses équipes et à déléguer.

6.4.3 Partager les responsabilités

Un manager qui a confiance en lui sera plus à même de donner plus de responsabilité à son équipe en lui indiquant les missions et les résultats, et en lui laissant plus de pouvoir d'action et de choix : un management déléгатif. Il s'agit d'instaurer un climat de confiance par plus d'écoute, de dialogue, de conseils vers un management plus humain, plus proches de ses équipes une sorte de contrat de confiance « gagnant-gagnant » centré davantage sur la dimension relationnelle qu'organisationnelle. C'est un des concepts du « servant leadership », le manager se positionne différemment par rapport à son équipe en étant à son service. Il responsabilise davantage les collaborateurs en leur accordant plus d'autonomie et de liberté. Dans le cadre de l'EPL, ce management pourrait créer un double avantage, celui de construire un projet d'établissement avec une identité propre, moins formel et permettrait également au chef d'établissement et à son équipe d'y trouver plus d'autonomie d'actions et de choix.

6.4.4 Méthodes et outils

La dimension relationnelle est d'autant plus importante que le manager doit sans cesse adapter son management en fonction du degré d'autonomie de son collaborateur ou de son équipe. Moins ces derniers sont autonomes et plus le manager adoptera un style directif centré sur la tâche en donnant des instructions claires et en valorisant régulièrement les résultats. Ce

management peut-être nécessaire si l'équipe n'est pas formée ou organisée mais elle est peu centrée sur la dimension relationnelle. Or, celle-ci est essentielle pour créer un climat de confiance. Cette adaptation constante peut générer du stress chez le manager.

Il s'agit donc de considérer davantage les situations qui peuvent générer en lui la répétition d'émotions comme la peur ou la colère générant du stress mais également la perception qu'il a de son équipe et son positionnement dans l'équipe. Moins le manager a confiance en ses capacités, moins il inspirera confiance auprès de ses équipes, moins il lui confiera de responsabilités et moins celle-ci sera en mesure d'accéder à davantage d'autonomie. Il convient donc de l'accompagner pour modifier son schéma mental : un manager sera plus efficace et performant s'il partage son pouvoir avec son équipe sans craindre d'affaiblir son autorité.

6.4.5 Tableau récapitulatif des actions

ACTIONS	OBJECTIFS	CONTENUS	METHODES OUTILS	PUBLIC
Accompagner le manager	-Comprendre les perceptions de l'autre. -Adapter son style de management en fonction des perceptions. -Améliorer la conscience de soi du manager. -Mieux gérer ses émotions face à la gestion d'équipe. - Améliorer l'estime et la confiance en soi. - Inspirer la confiance auprès de son équipe. -Diminuer les craintes de perdre son autorité. -Prendre conscience de sa posture (sauveur, persécuteur, victime).	-Communication -Bienveillance -Motivation -Peurs/ Craintes -Perceptions -Autonomie	-Feed back (Comportements inadaptés vers des habitudes appropriées) -Fenêtre de Johari (conscience de soi et ouverture aux autres) -Signes de reconnaissance (valoriser la confiance de son équipe) -Stop>feel> go (Accueillir, ressentir ses émotions pour mieux rebondir) -Triangle dramatique de Karpman. (être moins impliqué dans le drame et adopter une position « méta ») - Jeux psychologiques (sortir de stratégies relationnelles négatives) -Maïeutique - PNL Préparation mentale> visualiser ce qui fonctionne et s'appuyer sur les forces. Visualiser l'état désiré	Personnels d'encadrement

6.5 Prendre soin de l'énergie de l'équipe

6.5.1 Accompagner son équipe à opérer autrement

Prendre en compte les réticences est aussi important que de s'appuyer sur les alliés pour créer une dynamique. Ecouter tous les points de vue permettent de considérer chaque membre de l'équipe permettant de créer un climat de confiance nécessaire avant l'élaboration d'un projet commun. Il s'agit pour le manager et ses équipes de travailler ensemble sur le projet dans un esprit de co-construction (quoi ? Qui ?). Le contenu du projet doit venir de chacun, collaborer est une première étape de la contribution et de l'appropriation du projet. La réflexion sur la mise en œuvre du projet est une étape fondamentale, elle doit inviter les personnels à se concentrer sur le processus afin d'en appréhender les solutions et les freins (comment ?).

6.5.2 Méthodes et outils

S'appuyer sur les énergies déployées par ceux qui sont contre et pour le projet suppose de se concentrer sur l'énergie des individus plus que sur le contenu du projet. Il faut consacrer de l'énergie aux alliés et écouter les opposants. Les positions antagoniques ne nuisent pas forcément au projet car elles sont aussi sources d'énergie, elles peuvent parfois exprimer haut et fort ce que d'autres pensent et n'osent pas exprimer clairement. Il s'agit de mesurer la socio dynamique des acteurs de manière à adapter la stratégie de manière différenciée. Ceux qui sont engagés attendent des ordres et sont peu sensibles aux management participatif. Le triangle d'or sont les acteurs qui ont un esprit critique très fort mais aussi beaucoup d'énergie, ils aiment qu'on leur confie des responsabilités et sont ceux qui sont le plus à même de rallier les hésitants dans le projet : en ce sens ils sont importants. Ils peuvent également influencer positivement les passifs vers le projet.

Cette synergie permettra de diminuer l'influence des opposants au projet. La carte des partenaires permet d'appréhender, de gérer les énergies suscitées par un nouveau changement : convaincre les passifs, écouter les grognons, être attentif aux opposants, éviter de trop négocier avec les révoltés, prendre en compte les arguments des hésitants, valoriser et soutenir les engagés, confier les principales responsabilités à ceux qui ont bien compris les enjeux du projet.

Les résistances au changement sont dues à la perte d'une situation antérieure, à l'idée de conserver son état actuel ou maintenir son état psychique et mental. Il s'agit de donc de travailler sur la vision historique : est-elle un risque ou un espoir ? Ici la résistance permet de conserver les acquis de la période passée. La résistance peut également concerner la dimension systémique : le système en place est menacé et provoque un sentiment d'insécurité. Le changement peut aussi susciter une énergie importante qui peut menacer la santé psychique et morale des certains individus. Dans les trois cas il s'agit d'assurer sa propre « survie » en conservant ses intérêt et éviter les incertitudes.

L'accompagnement du manager permet d'appréhender les résistances au changement en adaptant ses méthodes selon l'énergie du groupe et en ayant une vision plus fine des types de résistances.

6.5.3 Tableau récapitulatif des actions

ACTIONS	OBJECTIFS	CONTENUS	METHODES OUTILS	PUBLIC
Accompagner la synergie des acteurs	- Appréhender ce que les gens pensent, disent, font, entendent, ce qui leur fait peur -Mettre en lumière les craintes et appréhension -Associer les énergies contre et pour le projet. -Réduire l'antagonisme.	-Energie des acteurs -Synergie	-Carte des partenaires -Mesurer la sociodynamique des acteurs	
Accompagner un nouveau projet/ les conditions d'un projet	-Percevoir les résistances au changement. - Percevoir les interactions. - Percevoir la place de chacun. -Accroître la synergie des acteurs.	-Coopération -Communication	-Benchmarking (voir et apprendre de ce qui se fait ailleurs) - Résistance au changement -PNL(programmation neurolinguistique)	Tous les personnels

S'inspirer de son environnement permet également d'appréhender d'autres façons de faire en s'appuyant sur ce qui existe déjà ailleurs, les pairs, les réseaux, visite d'autres établissements, échanges de bonnes pratiques. En quoi l'autre me permet d'être plus performant ? Que puis-je apprendre de son expérience et que puis-je lui apporter de la mienne ? « Dans les interactions discursives peuvent se construire les bases de l'estime de soi » (Charrat, 2006).

En ce sens, les partages d'expériences entre collègues d'autres établissements peuvent également constituer un moyen important d'échanges de bonnes pratiques. Il s'agit de s'inspirer de ce qui fonctionne bien ailleurs tant pour les chefs d'établissement avec leurs pairs que les professeurs pour construire des relations de proximité et apprendre sur le terrain de manière co-constructive. Voici un tableau des différents apports :

ACTIONS Formation entre pairs	OBJECTIFS	CONTENUS	OUTILS METHODES	PUBLICS
	- Renforcer/construire des compétences. -Prendre du recul par rapport à son fonctionnement. -Favoriser la confiance. -Dialoguer de manière constructive. -Appréhender la vie de l'établissement - Partager des savoir-faire - Intégration dans une structure -Appréhender un nouvel environnement. -Favoriser la réussite de la formation -Favoriser l'estime de soi -Sécuriser les transitions professionnelles. -Consolider l'identité professionnelle -Réfléchir de manière constructives sur les pratiques.	- Proximité - Confiance - Relations constructives - Intégration/inclusion - Estime de soi - Ecoute - Réflexions partagées - Objectifs communs	- Benchmarking - Visite des pairs - Echanges de pratiques.	Tous les personnels

La formation entre pairs apporte une réelle plus-value mais ne peut constituer un modèle à transposer dans son propre environnement. C'est une première étape de recul sur ses pratiques et permet de se motiver. Seulement lorsque l'individu retrouve son espace de travail, la motivation tend à s'émousser progressivement pour revenir à des pratiques habituelles laissant parfois le naturel reprendre le dessus. Le coaching permet en ce sens un accompagnement pour estimer les résultats et évoluer avec ses nouveaux acquis : ces deux types d'accompagnement se complètent.

L'évolution de la société bouleverse les organisations qu'elles soient publiques ou privées. Le management doit constamment s'adapter à ces mutations et impose de nouveaux modes de relations et de communication qui sont essentiels à tout changement. Ces évolutions ont un impact fort sur la relation entre les équipes mais également sur le plan individuel. L'adaptabilité permanente aux réformes dans les EPLE, l'évolution des publics, l'émergence rapide des réseaux sociaux complexifient les métiers de l'éducation et touchent de près à l'identité professionnelle des individus au sein de l'organisation générateurs de risques psychosociaux. C'est pourquoi nous nous intéresserons dans la partie suivante à la dimension individuelle de l'accompagnement.

7 Vers plus de performance de l'individu

7.1 Prendre en compte l'individu

7.1.1 La communication

Comme mentionné précédemment, la multiplication des réformes ministérielles a entraîné des transformations structurelles qui modifient de ce fait le rôle des chefs d'établissement. Dans ce contexte de mutation, le rôle du chef d'établissement est primordial. Selon une interrogation réalisée en 2010 auprès de 500 chefs d'établissement, 84 % d'entre eux ont le sentiment d'être de plus en plus soumis à des facteurs de stress et estiment consacrer de plus en plus de temps à l'écoute des personnels ou des personnes. En plus de son rôle de gestionnaire, pilote du changement, négociateur, animateur, leader, le chef d'établissement doit prendre soin des relations qu'il entretient avec ses enseignants pour un bon fonctionnement interne de son établissement. Tout changement peut impliquer chez le

manager des incertitudes voire des paradoxes qui peuvent le conduire à des situations de ressentis inconfortables.

7.1.2 La dimension émotionnelle

Le quotient intellectuel (QI) est tout aussi important que le quotient émotionnelle (QE). L'intelligence émotionnelle est fondamentale dans la gestion des ressources humaines et dans la gestion d'équipe. Un travail sur soi permet d'agir sur ses émotions, les comprendre, les accepter et améliorer les relations avec les autres.

Au travers de séances de coaching, on peut appréhender les émotions négatives comme la peur, la colère, la frustration, l'anxiété et les dissonances cognitives. L'habileté émotionnelle du leader est essentielle pour mettre ses équipes sur la même longueur d'onde émotionnelle et à les faire vibrer à l'unisson. « Le ressenti émotionnel positif produit immédiatement la motivation et l'engagement du personnel avec tout ce que cela comporte d'efficacité et de productivité » (Gaillieue, 2017).

7.1.3 Le stress au travail

Selon un sondage IFOP (2014) sur « l'épuisement professionnel comme réponse à un stress excessif », 54% des enseignants interrogés estiment qu'ils se sont déjà trouvés dans cette situation et 68% ont déjà songé à changer de métier. Selon Pezet-Langevin (2002) cités par Sandrine Fournier, « le concept de burnout n'est pas directement associé à celui de stress. Il est considéré comme une réponse inadaptée au stress ». Il résulte d'un stress chronique mal traité. L'épuisement professionnel a, sans aucun doute, des conséquences négatives sur l'implication dans l'organisation, entraîne une baisse de la motivation avec des conséquences variées sur la santé physique et psychologique sans compter l'impact sur les absences et les roulements au niveau des personnels.

7.1.4 Méthodes et outils

Améliorer la communication, agir sur la dimension émotionnelle, atténuer le stress lié à des problématiques professionnelles constituent le travail du coach qui va se concentrer sur les solutions et non sur le problème. Se concentrer sur les problèmes ne fait que les accentuer, en revanche, viser les solutions peut favoriser la résolution de problèmes en apprenant à gérer

les émotions, accepter celles des autres, générer de nouveaux comportements, exprimer ses besoins, trouver son leadership. Le coaching orienté solutions se décompose en 4 axes :

- Atténuer l'idée qu'il y a un problème.
- Négocier un problème que l'on puisse résoudre.
- Faire émerger chez le client l'idée qu'il a les aptitudes pour résoudre son problème.
- Se baser sur le langage du client pour mieux le faire évoluer

Le questionnement et l'écoute active sont les outils de base du coach. Par cette technique il permet au coaché de prendre en compte ses émotions, ses ressentis et trouver lui-même ses propres solutions en construisant lui-même le processus qui lui permettra de sortir d'une impasse. D'autres outils comme la PNL (programmation neurolinguistique) permet de s'appuyer sur ses forces, sur ce qui a déjà bien fonctionné en situation de problème et remplacer l'état interne négatif de l'individu en état interne positif en lui permettant de visualiser par les sens la situation future désirée.

7.1.5 Tableau récapitulatif des actions

ACTIONS Résoudre ses problématiques	OBJECTIFS	CONTENUS	OUTILS METHODES	PUBLICS
Coaching individuel	-Accueillir une émotion -Que dit-elle de moi ? -Accueillir, accepter ses émotions et celles des autres -Améliorer les relations avec ses pairs/ son manager/ ses élèves -Mieux appréhender l'hétérogénéité. -Gérer ses émotions. -Ecoute des besoins -Prise en compte des demandes -Trouver sa place. -Sauter le pas -Entrer sereinement dans son nouvel environnement -Améliorer la communication. -changer de comportement. -Trouver sa place/ son autorité. -Appréhender une nouvelle équipe, un nouvel environnement -Changer ses représentations, son cadre de référence. -Adapter son langage -Orienter son regard vers les solutions. -Modifier les croyances limitantes.	- Sérénité - Engagement - Relations saines/ fluides - Quotient émotionnel - Confiance - Valorisation - Bien-être - Motivation - Autonomie - Communication - Autorité - Bienveillance - Prise de recul - Optimisme	-Questions ouvertes(maïeutique) -Ecoute active -Trouver ses propres solutions - GROW (goal, reality, option, Will) - PNL -L'intelligence émotionnelle -Le cadre de référence	Tous les personnels

7.2 L'apport des différents accompagnements

7.2.1 Etablir un environnement relationnel et émotionnel serein

Les différents types de coaching proposés dans les préconisations sont focalisés sur un accompagnement centré sur :

- le bien-être relationnel de l'équipe/manager
- l'expression des ressentis
- la modification des croyances limitantes
- l'acceptation des perceptions différentes
- l'amélioration la communication
- davantage de cohésion

condition préalable à tout nouveau projet ou changement dans un établissement. Prendre soin de son équipe c'est lui permettre de s'exprimer en toute confiance, sans risques, et créer des conditions favorables au changement par le regard extérieur et neutre du coach pour plus de performance au service de l'organisation et des élèves.

7.2.2 Modifier la perception de problématiques individuelles

Dans la seconde partie le travail du coach se focalise sur des problématiques individuelles. Le coach oriente son client afin de faire émerger chez le client (le coaché) ses propres solutions par l'accompagnement :

- du manager dans son positionnement managérial
- dans la perception de son équipe
- des personnels en difficultés relationnelles pouvant générer du stress.
- dans la gestion des émotions
- dans un nouvel environnement (classe, établissement)

Le rôle du coach n'est pas de conseiller ni de former mais de faire émerger chez le coaché des solutions à des problématiques et ainsi lui redonner plus de confiance et d'assurance en ses compétences et ses capacités.

Conclusion

Le secteur public comme le secteur privé ont été confrontés depuis plusieurs années à de nombreuses évolutions et de nombreux défis. L'entreprise privée s'appuie sur des concepts et méthodes de management qui l'aident à obtenir des objectifs et atteindre un résultat financier. L'EPLE est rattachée à une institution publique et évolue de ce fait dans un environnement très encadré. « Le management public à l'école fait référence aux objectifs de la nation et de la société, contextualisés jusqu'à l'individualisation de l'enseignement dans des groupes hétérogènes » (Cayla, 2006).

Pourtant, l'analyse des pratiques montre que ces deux mondes ne sont pas si éloignés l'un de l'autre. Il est aujourd'hui nécessaire de donner plus de responsabilités aux acteurs, de favoriser l'autonomie, d'assurer une qualité de services et de répondre à la demande sociale. Chaque établissement scolaire est confronté à des difficultés différentes en fonction de sa taille, de son environnement, de l'hétérogénéité des classes, de la personnalité de son dirigeant. Il suppose de ce fait des adaptations constantes qui se rapprochent du management tel qu'il est pratiqué aujourd'hui dans les entreprises pour faire adhérer les acteurs et les mobiliser vers des objectifs partagés.

Cependant, plusieurs freins peuvent empêcher l'EPLE de se développer et d'atteindre ses objectifs : une organisation trop descendante annihile l'initiative, la notion de management fait craindre aux professeurs des dérives d'une imitation du modèle managérial du secteur privé, le dirigeant n'est pas suffisamment formé et accompagné vers ce nouveau rôle. Le chef d'établissement manager doit développer des stratégies pour favoriser l'adhésion au projet d'établissement. Il ne s'agit pas d'utiliser les outils du secteur privé de manière idéologique mais de s'en inspirer et de les approprier à chaque contexte, l'environnement étant très différent d'un établissement à l'autre.

Il est donc nécessaire de maintenir, entretenir les énergies existantes et impliquer par un travail d'accompagnement régulier l'ensemble des équipes vers des démarches projets. Il importe également d'évaluer davantage les réussites et/ou les échecs des projets et créer des temps de médiatisation pour conserver un esprit critique, constructif et valoriser les réalisations.

De nombreuses solutions d'accompagnement existe au sein de l'administration de l'Education nationale comme le conseil, le tutorat, la formation, le mentoring etc. Les préconisations qui sont apportées ci-dessus par le coaching viennent renforcer le travail qui

existe déjà autour de l'accompagnement et ne sauraient se substituer à ce dernier. Elles offrent une autre vision de l'accompagnement pour amener les personnels vers plus de performance à la fois individuelle et collective au service des élèves. « Le coaching permet de dépasser une double injonction, toutes deux sources de stress : l'épanouissement personnel et l'intégration sociale » (Persson, Rappin, 2015).

Il apparaît donc indispensable de mettre en place un accompagnement de type collectif basé sur un concept relationnel et une meilleure prise en compte de la dimension émotionnelle. Cet accompagnement passe par une meilleure prise en compte des perceptions et des ressentis de chacun des membres du groupe par la méthode de la vision partagée. Partager une vision commune c'est aussi faire le deuil de croyances et représentations personnelles au service du projet, de l'équipe, de l'établissement. C'est en ce sens que le manager doit être également accompagné dans son style de management et sa communication pour donner du sens au projet et aider à sa mise en œuvre par un processus collectif réfléchi en fixant des objectifs SMART (Spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et réalisables dans le temps).

De son côté l'Institution doit faire en sorte de donner plus de moyens financiers pour récompenser ces efforts et oser s'inscrire dans une logique de retour sur investissement (davantage d'investissement des personnels, baisse de l'absentéisme...).

Il faudra être convaincant ! Certes, il ne sera pas aisé de « bouger le mastodonte » mais comme le disait Jean de La Fontaine dans le lion et le rat : « on a souvent besoin d'un plus petit que soi »...

Bibliographie

- Alava, S. (2016). L'enseignant face à la difficulté de la classe : Capacité à agir et décrochage enseignant. *Questions vives recherches en éducation*, N° 25, 16.
<https://doi.org/10.4000/questionsvives.1942>
- Amar, A, Berthier, L. (2007). « Le nouveau management public : avantages et limites ». *Gestion et Management Publics*, 5, 1-14. <https://www.airmap.fr>
- Attarça, M., & Chomienne, H. (2012). Les chefs d'établissement : de nouveaux managers au sein d'organisations en mutation. *Management & Avenir*, 55(5), 216-229.
<https://doi.org/10.3917/mav.055.0215>
- Auduc, J. L. (2012). 16. Refonder la formation des enseignants : un défi indispensable. *Regards croisés sur l'économie*, 12(2), 248-250. <https://doi.org/10.3917/rce.012.0248>
- Autissier, D., & Moutot, J. (2016). *Méthode de conduite du changement - 4e éd. - Diagnostic, Accompagnement, Performance : Diagnostic, Accompagnement, Performance (Stratégie d'entreprise) (French Edition)*. DUNOD.
- Barrère, A. (2006). Les chefs d'établissement face aux enseignants : enjeux et conflits de l'autonomie pédagogique. *Revue française de pédagogie*, 156, 91-94.
<https://doi.org/10.4000/rfp.459>
- Baudrit, A. (2007). La formation des enseignants aux méthodes d'apprentissage coopératif : perspectives internationales. *Savoirs*, 14(2), 74. <https://doi.org/10.3917/savo.014.0073>
- Belet, D. (2013). Le « servant leadership » : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management. *Gestion 2000*, 30(1), 15.
<https://doi.org/10.3917/g2000.301.0015>

- Bertrand, L. (2019, 2 décembre). *Académie de Nancy-Metz*. Copyright   Portail Internet Académique Lorrain WWW. <http://www.ac-nancy-metz.fr/le-conseiller-rh-de-proximite-nouvel-acteur-de-terrain-126197.kjsp>
- Botton, C., Jobin, M. H., & Haithem, N. (2012). Système de gestion de la performance : les conditions du succès. *Gestion 2000*, 29(2), 38. <https://doi.org/10.3917/g2000.292.0037>
- Bouillon, V., & Paraschiv, C. (2020). Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations ? *Revue Française de Gestion*, 46(291), 74-84. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00466>
- Boussuat, B., David, P., & Lagache, J. M. (2017). Manager avec les couleurs - 3e  d. - Pour un management humain, agile et durable : Pour un management humain, agile et durable (Management/Leadership) (*French Edition*). DUNOD
- Bouvier, A. (2014). Réflexions sur l'organisation du système éducatif français. *Telescope*, 20(2), 11.
- Bronkart, V. (2016). Tirer profit de l'intelligence collective : Pratiques de management et dynamiques d'équipe (*Coaching pro*) (*French Edition*). 50Minutes.fr.
- Brulhart, F., Favoreu, C., & Loufrani-Fedida, S. (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching. *Management international*, 23(4), 151. <https://doi.org/10.7202/1066076ar>
- Cadin, L., & Pralong, J. (2015). Charge cognitive, confusion des mandats et identités professionnelles : un modèle de l'attention managériale. *Gestion 2000*, 32(5), 105. <https://doi.org/10.3917/g2000.325.0099>
- Cardon, A. (2014). Coaching d'équipe (*EYROLLES*) (*French Edition*). EYROLLES.

- Cayla, J. C. (2006). Management et éducation. *Empan*, 61(1), 20-23.
<https://doi.org/10.3917/empa.061.23>
- César, B., & Herbemont, O. D. (2004). La stratégie du projet latéral : Comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent (Stratégies et management) (*French Edition*) (DUNOD éd.). DUNOD.
- « *C'est quoi une entreprise ?* » : un livret à destination des collégiens. (2013, 10 décembre). MEDEF. <https://www.medef.com/fr/content/cest-quoi-une-entreprise-un-livret-a-destination-des-collegiens>
- Chaix, G. (2014). La formation des enseignants : enjeux et défis pour les académies. *Administration & éducation*, N°144(4), 74. <https://doi.org/10.3917/admed.144.0073>
- Chaix, G. (2019). Existe-t-il une politique des ressources humaines à l'Éducation nationale ? *Administration & Éducation*, N°163(3), 5-9. <https://doi.org/10.3917/admed.163.0005>
- Chapon, E. (2008). Pilotage des établissements scolaires : les apports de la théorie socio-économique. *Management & Avenir*, 17(3), 26-43.
<https://doi.org/10.3917/mav.017.0026>
- Charlier, M. (2015). Développer son intelligence émotionnelle : Conseils pour mettre ses émotions à contribution (*Coaching pro*) (*French Edition*). 50Minutes.fr.
- Charrat, F. (2006). L'analyse de pratiques au service d'une formation entre pairs. *Recherche & formation*, 51, 87. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.492>
- Collerette, P (2008). Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique. *Telescope*, 33-36.

Comment définit-on les petites et moyennes entreprises ? (2020, 10 juin). *economie.gouv.fr*.

<https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

Covey, S. (2004). Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent [*The 7 Habits of Highly Effective People*] (French Edition). French and European Publications Inc.

Derouet, J. L., & Normand, R. (2014). La question du leadership en éducation. *Academia-l'Harmattan*.

Des ressources humaines de proximité au service de tous les personnels de l'éducation nationale. (2020). Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports. <https://www.education.gouv.fr/des-ressources-humaines-de-proximite-au-service-de-tous-les-personnels-de-l-education-nationale-274260>

Desmarais, C., & Abord de Châtillon, E. (2008). Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? *Revue française d'administration publique*, 128(4), 768-772. <https://doi.org/10.3917/rfap.128.0767>

Devillard, O. (2005a). *Dynamiques d'équipes (ED ORGANISATION)*. ORGANISATION.

Dorbaire, P., & Pupion, P. C. (2011). Un contrôle stratégique au service d'une nouvelle gouvernance des Etablissements Publics Locaux d'Enseignement. *Management & Avenir*, 45(5), 156-174. <https://doi.org/10.3917/mav.045.0156>

Égalité des chances. (2020, 21 juillet). Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports. <https://www.education.gouv.fr/bo/20/Hebdo32/MENE2021598J.htm>

Eggrickx, Ariel. (2012). Réflexion critique sur l'adoption d'outils de gestion par mimétisme : le cas de la LOLF. *Revue Management et Avenir*. Juin 2012, Issue 54, p61-82. 22p., 54, 61-82. <https://doi.org/10.3917/mav.054.0061>

Enquête d'opinion auprès des enseignants du secondaire. (2014, juin).

<https://www.ifop.com/publication/enquete-dopinion-aupres-des-enseignants-du-secondaire/>

Eple, J. M. (2006). Penser et mettre en œuvre la formation des enseignants. *Reliance*, 22(4), 26-27. <https://doi.org/10.3917/reli.022.0026>

Fournier, S. (2015). Les Pratiques managériales dans les EPLE et implication des enseignants. *Gestion et management public*, 3 / n° 4(2), 27-48. <https://doi.org/10.3917/gmp.034.0027>

Fournier, S. (2016). Le stress et la performance au travail : le cas des enseignants. *Vie & sciences de l'entreprise*, 202(2), 10-26. <https://doi.org/10.3917/vse.202.0010>

Fournier, S. (2017). Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements. *Gestion et management public*, 6/2(4), 67-88. <https://doi.org/10.3917/gmp.062.0067>

Fournier, S. (2019). L'implication des enseignants : une des clés possible de la performance éducative. *Management international*, 23(3), 45-55. <https://doi.org/10.7202/1062208ar>

Fournier, S., & Masou, R. (2016). Le rôle managérial des chefs d'établissement : quels enjeux de satisfaction pour les enseignants du secondaire en France ? *@GRH*, N°21(4), 75. <https://doi.org/10.3917/grh.158.0071>

Fray, A. M., & Picouneau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38(8), 78. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>

Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, n°30(4), 107. <https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107>

Gaillieue, D. (2017). *L'entreprise émotionnelle : Une mutation incontournable (French Edition)*. L'HARMATTAN.

Gestion des ressources humaines : la dimension qualitative de la gestion des personnels (du mythe au quotidien). (2000, janvier). Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports. <https://www.education.gouv.fr/gestion-des-ressources-humaines-la-dimension-qualitative-de-la-gestion-des-personnels-du-mythe-au-41360>

Gilles, G. (2011). Qu'est-ce que le management de projet ? *Informations sociales*, n° 167(5), 72. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0072>

Haouet, C., Hasrouri, L., & Deschamps, D. (2020). Le pilotage de la performance éducative : expérience innovante et acte manqué. *ACCRA*, N°8(2), 67-87. <https://doi.org/10.3917/accra.008.0067>

Hernandez, M. M. (1994). Le projet d'entreprise : perspectives. . . et limites (l'exemple de la grande distribution). *Communication et organisation*, 6, 3-6. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1745>

Hirigoyen, M. F. (2008). La souffrance au travail et les pathologies émergentes. *L'information psychiatrique*, 84(9), 821-826. <https://doi.org/10.3917/inpsy.8409.0821>

<https://www.education.gouv.fr/l-eple-et-ses-missions-40790>. (2006, décembre). <https://www.education.gouv.fr/l-eple-et-ses-missions-40790>

Ientile-Yalenios, J., Thivant, E., & Roger, A. (2016). Le Nouveau Management Public conduit-il à un rapprochement public-privé ? Une analyse à partir des procédures d'évaluation du personnel. *Gestion et management public*, 4 / n° 4(2), 121. <https://doi.org/10.3917/gmp.044.0121>

- Issor, Z. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 17(2), 98.
<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>
- La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) | budget.gouv.fr.* (2019, 9 octobre).
www.budget.gouv.fr. <https://www.budget.gouv.fr/index.php/reperes/finances-publiques/articles/la-loi-organique-relative-aux-lois-de-finances-lolf>
- Lafortune, L., Lepage, C., Persechino, F., & Bélanger, K. (2008). Un modèle d'accompagnement professionnel d'un changement. *Presses de l'Université du Québec*. <https://www-scholarvox-com.thebe.icn-nancy.fr/reader/docid/88801635/page/32>
- Le Coz ,P. (2015). Le coaching, un symptôme de fragilité du lien social. *Etude*, 40.
<https://doi.org/10.3917/etu.4215.0031>
- Le guide juridique du chef d'établissement.* (2008). Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports. <https://www.education.gouv.fr/le-guide-juridique-du-chef-d-etablissement-11309>
- Le nouveau management public : avantages et limites ». (2007). *Gestion et Management Publics*, vol.5, Décembre 2007., 5, 1-13. http://www.airmap.fr/wp-content/uploads/2018/06/GMP2007_5.4._AmarBerthier.pdf.
- Lenhardt, V. (2002). Les responsables porteurs de sens : Culture et pratique du coaching et du team-building. *Insep Consulting*.
- L'entreprise, c'est quoi?* (2012). economie.gouv.fr.
<https://www.economie.gouv.fr/facileco/dossier-lentreprise-cest-quoi>
- L'EPLÉ et ses missions* (n° 2006–100). (2006, décembre). <https://www.education.gouv.fr/l-eple-et-ses-missions-40790>

Les créations d'entreprises en 2019 - Insee Première - 1790. (2020, 28 janvier). INSEE.

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4289603>

Les valeurs de la République à l'école. (2020). Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports. <https://www.education.gouv.fr/les-valeurs-de-la-republique-l-ecole-1109>

Levasseur, J. (2006). Le Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA).

Revue internationale d'éducation de Sèvres, 43, 127-140.

<https://doi.org/10.4000/ries.257>

Martine David, Christian Peltier. (2014). *Projet d'établissement : nécessité, rêve ou opportunité ? : Outils, méthodes, compétences (French Edition)*. EDUCAGRI.

MATRINGE, G. (2004, février). *LE CONSEIL PEDAGOGIQUE DANS LES EPLE*

(Circulaire 2004-015 du 27-1-2004 parue au BOEN n°6, 5 février 2004).

<https://www.education.gouv.fr/media/43637/download>

Meier, O. (2012). *Management du changement - Changement culturel et organisationnel :*

Changement culturel et organisationnel (Management Sup) (French Edition)

(DUNOD éd.). DUNOD.

MENJ. (2019). *L'autonomie des établissements scolaires. Pratiques, freins et atouts pour une meilleure prise en compte des besoins des élèves.*

<https://www.education.gouv.fr/rapport-annuel-des-inspections-generales-igen-igaenr-2019-l-autonomie-des-etablissements-scolaires-12587>

Michel, D. A. (2011). Les pièges du nouveau management public. *L'Expansion Management*

Review, N° 142(3), 3. <https://doi.org/10.3917/emr.142.0003>

Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique. *Recherche en*

soins infirmiers, N° 110(3), 20. <https://doi.org/10.3917/rsi.110.0013>

- Pelage, A. (2003). La redéfinition du métier de chef d'établissement secondaire : changement statutaire, construction de l'engagement professionnel et épreuves pratiques. *Revue française de pédagogie*, 145(1), 23-24. <https://doi.org/10.3406/rfp.2003.2982>
- Perrenoud, M. Sainsaulieu, I. (2018). Pour ne pas en finir avec l'identité au travail. *Open edition Journal*, 10. <http://journals.openedition.org/sociologies/8750>
- Persson, S., & Rappin, B. (2015). Les dissidences du coaching et leur éclairage pour la GRH. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 15(1), 111. <https://doi.org/10.3917/rimhe.015.0104>
- Plane, J. M. (2019). Management des organisations. *Le management des organisations*, 69. <https://doi.org/10.3917/dunod.plane.2019.01>
- Pupion, P. C. (2011). Nouvelle gouvernance, territoire et performance publique des établissements éducatifs. *Management & Avenir*, 45(5), 101-102. <https://doi.org/10.3917/mav.045.0101>
- Pupion, P. C. (2017). Le management public : une discipline scientifique affranchie des principes de la gestion du privé ? *Gestion et management public*, 6/2(4), 7. <https://doi.org/10.3917/gmp.062.0006>
- Pupion, P. C., & Chappoz, Y. (2015). Vers un management des Etablissement Educatifs. *Gestion et management public*, 3 / n° 4(2), 1-2. <https://doi.org/10.3917/gmp.034.0001>
- Rapport annuel des inspections générales IGEN-IGAENR 2019. L'autonomie des établissements scolaires.* (2019). Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports. <https://www.education.gouv.fr/rapport-annuel-des-inspections-generales-igen-igaenr-2019-l-autonomie-des-etablissements-scolaires-12587>
- Regards croisés de chefs d'établissement et conseillers principaux d'éducation dans le second degré public en 2010. Interrogation réalisée en juin-juillet 2010 auprès de 500 chefs*

d'établissement et 500 conseillers principaux d'éducation dans les collèges et lycées publics. (2010, juillet). www.education.gouv.fr. https://archives-statistiques-depp.education.gouv.fr/Default/doc/SYRACUSE/12888/regards-croises-de-chefs-d-etablissement-et-conseillers-principaux-d-education-dans-le-second-degre-?_lg=fr-FR

REGARDS CROISÉS de chefs d'établissement et conseillers principaux d'éducation dans le second degré public en 2010 (No 201). (2013, janvier). <https://www.education.gouv.fr/regards-croises-de-chefs-d-etablissements-et-conseillers-principaux-d-education-dans-le-second-degre-40709>

Segretain, P (6juin2015). Le projet d'entreprise Jalons pour une évaluation éthique. *Etudes*, 45-53. <https://www.cairn.info/revue-etudes-2015-6-page-45.htm>

Sidokpohou, O, Galais, P, Waïss, G, Kesler, S I. G. E. N.-I. G. A. E. N. R.-. (2018, octobre). *De la gestion quantitative à la gestion qualitative des enseignants, rapport IGEN-IGAENR 2018-091, octobre 2018*. Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports. <https://www.education.gouv.fr/de-la-gestion-quantitative-la-gestion-qualitative-des-enseignants-9545>

Thevenet, M. (1992). Impliquer les personnes dans l'organisation. Liaison

Tonnelé, A. (2011). 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif. Eyrolles.

Tonnelé, A. (2015). La bible du team building : 55 fiches pour développer la performance des équipes. (EYROLLES) (French Edition). EYROLLES.

Tonnelé, A. (2017). Réussir vos transformations. Eyrolles.

Toutes les formes juridiques des entreprises en détail. (2020). Le coin des entrepreneurs. <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/choix-de-creation/formes-juridiques/>

- Urio, P (1998). La gestion publique au service du marché. *la pensée comptable*, 5, 91-124.
<https://books.openedition.org/iheid/2659?lang=fr>
- Van Hoorebeke, D. (2005). La dissonance émotionnelle au travail : une approche ethnométhodologique. *Management & Avenir*, 3(1), 74.
<https://doi.org/10.3917/mav.003.0061>
- Verba, D. (2010). L'intervention sociale à l'école. L'ambivalence du service social scolaire. *Interventions sociales et rôle de l'État*, 17.
<https://doi.org/10.3917/ehesp.verba.2010.01.0017>
- Vie publique.fr. (2007, 8 février). *L'EPLÉ et ses missions*. <https://www.vie-publique.fr/rapport/28887-leple-et-ses-missions>
- Vie publique.fr. (2018a, avril 15). *Quelles sont les principales innovations introduites par la LOLF ?* <https://www.vie-publique.fr/fiches/21908-les-principales-innovations-introduites-par-la-lolf>
- Vie publique.fr. (2018b, août 22). *Les grands secteurs de production : primaire, secondaire et tertiaire*. <https://www.vie-publique.fr/fiches/269995-les-grands-secteurs-de-production-primaire-secondaire-et-tertiaire>

ANNEXES

GUIDES D'ENTRETIEN

Sujet de mémoire : « Les établissements publics locaux d'enseignement, une mutation à accompagner vers le monde entrepreneurial ? »

Depuis la loi de décentralisation de 1983, l'établissement public local d'enseignement (EPL) disposent d'une autonomie relative dans le domaine pédagogique, financier et administratif. Le nouveau management public (NMP) inspiré des méthodes managériales du secteur privé s'impose dans les EPLE. On parle de projet d'établissement, de contrat d'objectifs et d'une nouvelle politique financière qui valorisent les notions de résultats, d'objectifs vers plus de performance. Le chef d'établissement se voit confier des responsabilités plus importantes et se transforme en véritable manager de son organisation.

A partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de différents personnels de l'Education nationale, nous nous sommes intéressés au projet d'établissement, au nouveau rôle du chef d'établissement, à l'instauration de la nouvelle politique financière et à la gestion des ressources humaines dans les EPLE. Nous avons mesuré les impacts sur le terrain et les conséquences sur la dimension organisationnelle et humaine dans ce contexte de mutation.

Coordonnées de la personne interrogée :

Nom :

Prénom :

Age :

Sexe :

Profession :

Questionnaire 1 : Chefs d'établissement/ Professeurs/Adjoint DASEN/Formatrice

1) Questions : Projet d'établissement / Contrat d'objectifs

- Que pensez-vous du projet d'établissement/ contrat d'objectifs ?
- Comment sont-ils établis ? Quels sont les acteurs ?
- Comment est-il mis en œuvre sur le terrain ?
- Quels sont les points forts, apports pour les élèves ? pour les différents personnels ?
- Quels sont les difficultés rencontrées ? / les limites ?
- Quelles solutions (Si points négatifs) ou points à renforcer ?

2) Questions : La direction/ le management

- En quoi consiste le rôle de chef d'établissement ?
- Quelle autonomie au regard de votre hiérarchie ?
- Quelles évolutions au cours de ces dernières années ?
- Quel est le degré d'implication dans le volet pédagogique ?
- Quelles plus-values au sein de l'équipe éducative ?
- Quelles sont les pratiques d'évaluation des personnels ?
- Quelles sont les idées pour mieux remplir le rôle ?

Questionnaire 2 : Gestionnaires-comptables

Questions : Gestion financière

- 1) Quel impact de la LOLF dans les EPLE ?
- 2) Quelle évolution dans la gestion financière d'un EPLE ?
- 3) Quel est le degré d'autonomie dans la gestion ?
- 4) Quelles plus-values ?
- 5) Quelles limites ?
- 6) Quelles solutions ?

Questionnaire 3 : Conseiller Ressources humaines de proximité

- 1) En quoi consiste le rôle du conseiller ressources humaines de proximité ?
- 2) Quelles évolutions des ressources humaines ces dernières années ?
- 3) Quels sont les points forts de vos interventions ?
- 4) Quelles sont vos limites d'intervention ?
- 5) Quelles sont vos idées d'amélioration ?

Questionnaire 4 : Professeur délégué syndical

- 1) Quel est votre rôle de délégué syndical ?
- 2) Quelles sont vos plus-values ?
- 3) Quels sont les limites de vos interventions ?
- 4) Quel est le rôle du CHSCT ? (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail)
- 5) Quelles limites ?

Questionnaire 5 : Coach de personnels de l' Education nationale

- 1) Quel est votre rôle de coach auprès de personnels de l'Education Nationale ?
- 2) Quelles plus-values ?
- 3) Quelles sont les limites ?
- 4) Quelles solutions/préconisations d'amélioration ?

ENTRETIEN

Chefs d'établissement (3)

Nom : G

Prénom : A

Age : 42 ans

Sexe : M

Profession : Chef établissement.

1) Questions : Projet d'établissement / Contrat d'objectifs

Le projet fixe le cap mais il est tellement contraint qu'il est difficile de trouver un espace de liberté. Dans le nôtre il y a le développement du tutorat mais on a besoin d'heures pour rémunérer les enseignants et il faut les trouver. Et puis, il faut tutorer qui ? les élèves en situation de handicap, les élèves en difficultés. C'est un choix politique et ce n'est pas évident.

Il y a d'autres objectifs comme développer des clubs qui peuvent mobiliser plusieurs acteurs. Au quotidien il ne sert pas de référence, d'ailleurs le projet n'est pas rédigé avec les professeurs. Il implique d'ailleurs d'autres acteurs mais qui ne se sentent pas concernés. Il ne suscite pas de vocation et de soulèvement de foule. C'est un document administratif nécessaire mais qui n'implique pas grand-chose.

J'ai travaillé dans trois établissements et je n'ai jamais vu le projet d'établissement. Je l'ai lu une fois et c'était la première fois. Parfois on fait des choses, on ne se rend pas compte que c'est dans le projet d'établissement et donc ce n'est pas valorisé.

D'ailleurs la question c'est : est-ce que le chef d'établissement est valorisé par rapport à ça, je ne crois pas mais c'est une question. Est-ce que le DASEN regarde si le chef d'établissement a œuvré pour la réussite de son projet dans sa demande de mutation ? Suit-il l'évaluation du chef d'établissement ?

En revanche, on nous demande de faire un rapport d'activité tous les ans mais il n'est pas mis en lien avec le projet d'établissement et c'est dommage. On a un entretien avec le DASEN ou DASEN adjoint pour une prime mais elle n'est pas en lien avec le projet d'établissement.

Le contrat d'objectifs me parle encore moins.

-Quels sont les points forts, apports pour les élèves ? pour les différents personnels ?

Il peut servir de transition quand on change d'établissement. Il peut servir de référence mais il doit être mis à jour, rien que ça mais pour le reste je ne vois pas comment s'en saisir... Il faut le mettre en lien avec le proviseur et en lien avec le rapport d'activités.

Quelles solutions (Si points négatifs) ou points à renforcer ?

Les chefs d'établissement sont préoccupés par leur avenir, si le chef impulse les équipes, il peut être suivi et si le projet est en lien avec son évaluation, cela donnerait du sens. Ce n'est pas un outil du quotidien, il faut lui donner de la consistance, une sens en ayant des objectifs moins vagues, plus précis et mesurables.

2) Questions : La direction/ le management

-En quoi consiste votre rôle de manager au sein de votre établissement ?

Malheureusement très limité. Notre rôle consiste à distribuer du travail. Le travail vient de la DHG (dotation horaire globale). Il faut faire en sorte que ces heures soient distribuées. Mais beaucoup de mécanismes qui limitent, des freins :

-Le conseil d'enseignement, on le préside mais on n'y va pas tout le temps. Certains profs ne veulent pas de la direction. Pas évident de s'imposer. C'est pourquoi je donne un cahier des charges en lien avec le projet d'établissement. Si on laisse les professeurs la liberté de faire ce qu'ils veulent, c'est compliqué ensuite au niveau des emplois du temps. On peut avoir les meilleurs logiciels possibles, si les conseils d'enseignements sont mal préparés, ça ne marche pas.

-Le nombre d'heures supplémentaires qui sont à peu près de 10%. Le Rectorat préfère que l'on s'appuie sur nos professeurs plutôt que faire venir un professeur d'un autre établissement. Il vaut mieux faire faire 22h à un professeur plutôt que de demander à un collègue d'un autre établissement. Les syndicats voudraient moins d'heures alors que si on fait 12 ou 13% d'heures supplémentaires, on est des dieux vivants auprès du Rectorat. Plus nous fermons des postes plus on est des dieux vivants. Nous on essaye de maintenir des postes pour être bien vu auprès des profs.

-Quelle est votre autonomie au regard de votre hiérarchie ?

Notre degré d'autonomie est très faible, sur 1500 h par exemple, on a 400h d'autonomie pour le chef d'établissement mais dans les faits c'est faux, l'affichage est faux. En réalité, ils font partie des heures d'enseignement. C'est juste un affichage. On est cadenassé, ça rassure le chef, le Ministre, et tous les ans on perd des heures et on a du mal à assurer les heures d'AP (accompagnement personnalisé). Grande exigence des professeurs sur les emplois du temps. Les autorisations de cumuls viennent du Rectorat (pour les enseignants qui enseignent également dans le supérieur par exemple) et donc il faut s'adapter.

-Quelle est votre degré d'implication dans le volet pédagogique ?

Le chef fait des choix. Il priorise, il hiérarchise. Le premier pédagogue c'est le chef d'établissement. Aujourd'hui on peut obliger les professeurs à prendre 2h supplémentaires.

Mais quelquefois on a les heures supplémentaires mais pas les ressources humaines. On n'intervient pas dans la didactique.

-Quelles évolutions au cours de ces dernières années ?

Je ne suis pas optimiste. On dirait que l'Education nationale a quelque chose à se reprocher. On a une peur bleue d'un éventuel recours qu'on pourrait avoir de n'importe qui. Pourtant, par exemple, de la fraude il y en a chaque année. Je suis pessimiste en termes de leviers pour gérer les élèves et les établissements. Si un professeur ne vient pas à un conseil de classe, qu'est-ce qu'on peut faire ? Les professeurs n'ont jamais aucune sanction quand ils ne font pas leurs heures... Vous vous rendez compte, un de mes enseignants a libéré un jour ses élèves parce que ces derniers le lui avaient demandé. Ils sont rentrés chez eux et il a fait de même sans aucune autorisation de ma part. C'est honteux. Heureusement qu'il n'y a pas eu d'accident mais ce n'est pas tolérable.

Pour gérer, on peut encourager, augmenter la compétence des gens mais aussi la partie sanction mais on n'a aucun des deux.

-Quelles sont les pratiques d'évaluation des personnels ?

Le PPCR « Parcours professionnels, carrières et rémunérations » donne plus de force au chef d'établissement. Le proviseur est un peu plus impliqué. Le chef montre l'implication dans la vie de la classe. Le professeur a une conclusion commune du chef d'établissement et de l'Inspecteur. Ça remet le chef dans rôle d'évaluateur. Mais après il ne se passe rien et pire les élèves n'ont pas leurs mots à dire et ce n'est pas normal.

Avec le PPCR, il peut y avoir un accompagnement avec des formations et des outils. L'enseignant peut même être à mi-temps pour suivre ces formations mais il faut qu'il soit d'accord. Certains ne sont pas faits pour être professeurs. D'autres sont excellents mais on ne peut pas toujours les valoriser comme on le souhaiterait. L'évaluation est limitée dans la mise en place et les conséquences.

Si on prononce le terme « manager », c'est mort. Les gens avancent dans les échelons mais pas de ton fait. J'ai un exemple où un professeur voulait passer en classe exceptionnelle. Dans l'évaluation, du point de vue du chef d'établissement et du recteur, c'était insuffisant mais le Ministère a validé, c'était une question de quotas. Ceux qui sont soutenus par les syndicats peuvent y arriver. C'est une dérive, on achète les gens. Au lieu de faire du pédagogique, on va acheter une certaine paix. C'est destructeur en termes de management. Il y a un rapport de la Cour des Comptes qui dit qu'il faut un manager dans les établissements. Moi j'accepte que les parents, les élèves évaluent mon établissement. On est incapable d'affronter le monde et une éventuelle plainte.

-Quelles sont vos idées pour mieux remplir votre rôle ? Pour le faire évoluer ?

Il faut nous faire confiance, quand il y a un problème il faut une convocation à la DRH et s'il y a faute, il faut une sanction.

Les professeurs sont hautement qualifiés ? Le problème ce sont les quelques charlatans parce que pour les élèves c'est dramatique. On ne peut pas sanctionner et ce n'est pas bon pour les autres, il faut qu'ils soient mis à l'écart. Il faut qu'on ose affronter les problèmes.

Le nombre de conseils de discipline donne une image du chef qui ne gère pas bien son établissement. On nous renvoie l'idée qu'on gère mal l'établissement donc plus de conseil de discipline. Quand c'est Verrouillé partout, c'est difficile de gérer. Dans les entreprises privées, un manager ne gère pas plus de 20 personnes en directe, moi j'en gère 117.

Quand on annonce des agissements au DRH, il voit le personnel mais il ne se passe rien... Les moyens dont disposent les DRH sont très limités. Il y a une omerta, le DRH ne nous guide pas. Cependant pour les problématiques graves, ils sortent l'artillerie. Quand on fait appel à un RH, le retour qu'on a c'est qu'on n'a pas su gérer en interne. Mais c'est difficile pour un RH de gérer autant d'établissements, ils n'ont pas de leviers non plus, ils ne nous connaissent pas donc c'est un problème au niveau des relations.

Nom : K

Prénom : E

Age : 41

Sexe : F

Profession : chef d'établissement collège

3) Questions : Projet d'établissement / Contrat d'objectifs

-Que pensez-vous du projet d'établissement/ contrat d'objectifs ?

Il faut qu'on vienne à de vrais projets d'établissement.

Quant au contrat d'objectifs il est contraint, on ne peut pas mettre d'objectifs différents. Il y a trois objectifs et un indicateur et c'est très formel, derrière il n'y a pas de projet d'établissement. Pour le contrat, on a un groupe de travail qui remplit les cases et ça reste au placard pendant 4 ans. Il faudrait qu'à minima, à la rentrée scolaire, on fasse le point ... Il faut prendre des indicateurs, quels public, quels résultats... Il faut raisonner comme ça et ne pas dédoubler les classes de techno quand on a 1/5^{ème} des élèves qui ne sait pas lire et 1/3 qui a de grosses difficultés en mathématiques. Il faut dire les vrais chiffres aux professeurs pour savoir de quoi ont besoin les élèves que j'accueille. On a des indicateurs mais tout le monde ne s'en sert pas.

1) Questions : La direction/ le management

-En quoi consiste votre rôle de manager au sein de votre établissement ?

C'est l'organisation, la continuité des apprentissages et le fonctionnement général en vie scolaire. On n'a pas le volet recrutement. L'évaluation, c'est en partenariat avec l'inspection. Les leviers d'action sont donc faibles. On peut amener un collaborateur vers la formation mais c'est trop peu. C'est un rôle de pilotage avec les ressources humaines dont je dispose.

-Quelles sont les limites ?

Le degré d'autonomie existe dans les textes mais pas dans la réalité. On a des contraintes serrées et quasiment pas d'autonomie.

En management d'équipe, il n'y a pas de formation concrète. Nous avons des mises en situation lors de séances « d'analyse de situations professionnelles » où chacun rapporte son expérience mais il n'y a pas d'apports théoriques.

D'ailleurs les formateurs sont des personnels de direction, des inspecteurs sans diplômes en management et c'est un problème.

On a eu quelques séances pour nous donner envie de faire un master de management des organisations scolaires à l' ISAM IAE. C'est très théorique. Ce diplôme a été construit par l'Education nationale pour des personnels de direction des EPLE. Pour moi le bémol de ce Master est l'absence de mixité de public. Pour moi, la richesse d'une formation tient à la diversité des regards.

-Quelles sont les pratiques d'évaluation des personnels ?

L'évaluation . Mais c'est très subjectif. Il faudrait une fiche de poste. Il faut des choses quantifiables. Mais c'est quand même mieux, il y a des critères et deux regards. Mais il faut qu'on puisse valoriser les différences et c'est ce qu'il manque. Ce n'est pas motivant.

Il n'a pas d'impact évident. Quelqu'un de bon, on ne peut pas le faire progresser. Dans d'autres systèmes, on peut valoriser. On parle des résultats individuels ou collectifs et le levier financier existe.

Le PPCR, sur le fond, est positif car il y a deux regards. Ça permet d'être plus juste. Mais c'est très subjectif. Il faudrait une fiche de poste. Il faut des choses quantifiables. Mais c'est quand même mieux, il y a des critères et deux regards. Mais il faut qu'on puisse valoriser les différences et c'est ce qu'il manque. Ce n'est pas motivant.

-Quelle est votre autonomie au regard de votre hiérarchie ?

Je suis convaincue qu'il faut qu'on participe au recrutement. Les jeunes sont dans les ZEP et les anciens dans les lycées de centre-ville, je caricature... On doit pouvoir recruter des profils qui correspondent au projet d'établissement. Le projet d'établissement est fondamental mais il n'existe pas partout.

-Quel est votre degré d'implication dans le volet pédagogique ?

Il est dans l'accompagnement des réformes, on n' ira jamais dans la didactique. Quand je suis arrivée dans mon établissement, ce sont les enseignants qui faisaient les classes. Dans mon ancien établissement, je le faisais avec la vie scolaire. Il n'y a pas de normes. Chacun ses critères. On voit beaucoup de choses dans les emplois du temps, le travail en barrettes en langues par exemple est important pour mixer un maximum les classes.

-Quelles sont vos idées pour mieux remplir votre rôle ? Pour le faire évoluer ?

Quelques points que l'on peut améliorer... Pour les enseignants en difficultés, c'est d'avoir un collègue qui l'appui. Et ce n'est pas trop dans notre culture. Les enseignants dans d'autres pays vont davantage dans la classe des autres collègues. On a l'impression qu'on doit tous être bons et tout savoir mais seul on ne progresse pas. En termes de management il faut aller voir ce qui se passe ailleurs. Il y a parfois un certain laxisme de certains et en revanche ceux qui sont toujours là ne sont pas récompensés. Il faut plus d'équité. Je n'ai pas les moyens de récompenser donc il faut être juste.

Toute la formation des personnels se fait en interne. A aucun moment on a une vision externe. Tout le monde a le même discours. Dans ma formation de manager, dans le service hospitalier, les managers venaient de plusieurs structures et c'est très enrichissant. Il faut être attractif mais le salaire ne l'est pas et il y a des postes exotiques, ça n'aide pas à attirer les meilleurs. Il faut mettre des moyens. Dans les jurys de recrutement, il faudrait une personne extérieure à l'Education nationale, par exemple un manager qui vient de l'extérieur

On peut toujours accompagner des enseignants avec du tutorat ou de la formation et il faut aussi donner la possibilité de créer des passerelles pour faire autre chose. La difficulté c'est comment accompagner des collègues vers la suite de leur carrière. Le problème c'est que les enseignants ont des compétences hyper spécialisées et c'est compliqué. Pour le reclassement et la gestion de carrière, il faut engager un parcours de formation.

Je fais appel au RH pour des aménagements pour des questions relatives au handicap mais quand il s'agit de professeurs, je passe par les Inspecteurs d'Académie.

Pour la formation de management, on fait des beaux discours mais quand il y a des problèmes, on manque de courage pour aller plus loin. On manque de leviers, on exécute, on manque de leviers pour sanctionner et valoriser.

Nom : B

Prénom : M-P

Age : 55 ans

Sexe : F

Profession : Chef d'établissement REP + (réseau d'éducation prioritaire)

1) Questions : Projet d'établissement / Contrat d'objectifs

C'est intéressant et doublé par le projet de réseau. C'est un peu un mille-feuille et il faut trouver un juste milieu. C'est intéressant de ramener les actions autour des axes. Le problème c'est la temporalité, le chef n'arrive pas forcément au début du projet et c'est compliqué.

J'ai participé au projet d'établissement dans le dernier collège dans lequel j'étais et cela amène à réfléchir à comment l'écrire, il ne faut pas que ce soit que le chef. On a travaillé en groupe. C'était une élaboration collective. Le contrat d'objectifs est moins intéressant.

Les acteurs sont les personnels d'encadrement, les professeurs, la vie scolaire.

En REP +, il y a plus de moyens donc beaucoup d'actions, de sorties. Le projet permet de filtrer les actions et de les recentrer. Quand quelqu'un veut faire une sortie, on demande que ce projet soit rattaché au projet d'établissement.

Il ne fait pas assez partie du quotidien des enseignants. Ils ne s'en servent pas beaucoup. On a un axe oral de français pour les élèves d'origine étrangère et cette axe est imprégné.

Ce qui est dommage c'est qu'il n'est pas remis au goût du jour.

Il est important de poser un cadre. Il reste trop dans les armoires. Comment le rendre plus vivant ? praticable au quotidien ? Il n'est pas accessible dans les salles, il faudrait que ce soit plus un protocole qu'un projet.

Il faudrait systématiser sa re-consultation, l'afficher de façon plus ludique, le remettre plus fréquemment à la lecture.

Pour moi c'est un document de cadrage, de cohérence et de cohésion pour les actions et les équipes. Il nous permet de cadrer les choses, de donner du sens en lien avec les parcours des élèves.

Il n'y a pas de réticences dès lors que c'est du participatif. C'est vivant après il y a parfois quelques réticences sous couvert de liberté. En tout cas, cela oblige à s'interroger sur le sens des actions. C'est se demander pourquoi on le fait et dans quel objectif.

Questions : La direction/ le management

-En quoi consiste votre rôle de manager au sein de votre établissement ?

On a un rôle étrange. On ne recrute pas les personnels mais c'est nous qui les « manageons ». Notre impact est limité. J'ai un management plutôt participatif mais je peux être rentre-dedans mais j'ai appris à faire attention sinon on braque. On ne peut mettre personne dehors. On n' a pas les coudées franches.

Mon rôle est d'accompagner, d'épauler, d'orienter, de choisir, de prioriser

Je dois relier le projet d'établissement au projet académique.

Par exemple je suis arrivée dans un nouvel établissement et il y avait énormément de sorties. Si je les avais supprimées, ça n'aurait pas marché avec les enseignants alors en équipe on a revu la fiche de sortie en lien avec le projet d'établissement pour évaluer.

Dès qu'on utilise des termes en lien avec l'entreprise, ça irrite culturellement, ça crée des allergies, des réactions à l'emporte-pièce.

On amène de plus en plus sur une culture du résultat par exemple comme les résultats du Brevet à l'échelle académique ou nationale.

Dans les termes que l'on emploie, on fait attention à la manière de les formuler. C'est une difficulté pour les enseignants de rendre compte, de faire une fiche bilan. Par exemple pour les PPRE, il faut être précis et c'est difficile. Tout le monde n'est pas au même niveau.

La culture syndicale cultive les allergies.

La liberté pédagogique est une notion importante pour les enseignants Nous, nous sommes des généralistes et pour les choses plus précises, on a les IA-IPR

-Quelle est votre autonomie au regard de votre hiérarchie ?

C'est très méprisant, c'est très descendant. Il faut mettre un peu plus de moyens. Ce serait mieux si on avait une marge d'autonomie plus grande. On a des formations à te faire mourir !

-Quelles évolutions au cours de ces dernières années ?

Pour moi l'évolution est plutôt saine, il y a plus d'exigences de ce point de vue. C'est plus rationnel et objectif. Le qualitatif doit garder une part, on ne peut pas passer qu'à du quantitatif. Par exemple en vie scolaire, on leur demande depuis longtemps. Ils font des tableaux avec les absences des élèves, les différentes sanctions, etc...

-Quelle est votre degré d'implication dans le volet pédagogique ?

C'est le plus important. Dans les emplois du temps on fait des choix. Est-ce qu'on donne la priorité aux emplois du temps de élèves ou celui des professeurs. Il y a arbitrage et il faut faire des choix. Pour moi la priorité ce sont les élèves. Le conseil pédagogique doit être animé de façon interactive. Il faut amener les sujets. Par exemple pour la présentation d la DHG, il faut faire des choix avec des indicateurs. Par exemple, des groupes en AP ou en langues, l'impact pédagogique est fort. Par exemple, nous on a récemment retravaillé les indicateurs en mathématiques car les résultats au Brevet étaient faibles.

La mixité sociale est moindre. Le collège unique, c'est un idéal, c'est une entrée mais il y a des travers. Les parents qui ne veulent pas mettre leurs enfants dans certains établissements arrivent toujours à le faire. Les villes doivent travailler leur politique de l'habitat. Par exemple dans mon établissement en REP + on a peu d'enfants de profs. Ça me fait rire ! Redéployer l'habitat c'est un enjeu mais je ne sais pas si tout le monde a envie de ça. On traîne des misères éducatives, familiales et scolaires

-Quelles plus-values au sein de l'équipe éducative ?

Le pilotage pédagogique est un levier pour la pédagogie, elle offre une vision personnelle de l'élève. Cela requestionne les modalités de cours, les compétences transversales, ça permet aux profs de se mettre dans la tête de l'élève et pas seulement les professeurs.

-Quelles sont les pratiques d'évaluation des personnels

C'est bien qu'on aille dans ce sens-là et c'est bien qu'on aille en classe. Mais l'impact de l'évaluation est moindre car ça ne change rien à leur carrière.

Le PPCR est une bonne chose, tu vas en classe avec le professeur et on a un regard croisé, une vision de terrain.

-Quelles sont vos idées pour mieux remplir votre rôle ? Pour le faire évoluer ?

Pour mieux faire il faudrait que l'on ait notre mot à dire sur les contractuels et les enseignants devraient muter aussi comme les chefs d'établissements pour éviter le confort et redynamiser.

On est limité car le système est biaisé dès le début. Je ne connais pas d'autres milieu où on ne recrute pas. On a peu d'autonomie. Le chef est très dépendant et peu autonome.

Il y a d'autres pays où c'est moins centralisé comme en Allemagne par exemple.

C'est un garde-fou, ok c'est bien mais il faut que le chef ait son mot à dire sur le recrutement et avoir la possibilité de mettre la pression et de valoriser aussi.

On a des cours de management durant notre formation mais pas assez, c'est trop peu et ça devrait être au centre.

Je me suis inscrite personnellement à des formations interministérielles. J'ai suivi deux formations : sur le management et cohésion d'équipe et sur le management et la créativité, bon ce n'est que deux fois deux jours mais c'était très intéressant. Avec un peu de recul, ça donne plein d'idées.

Quelle organisation est en place au service de l'élève et de sa réussite ? Quelles adaptations faut-il envisager ?

En termes d'accompagnement on a la dose :

- devoirs faits

- AP maths/français/HG

- Accueil temporaire, les assistants pédagogiques prennent en charge les élèves pour le scolaire, le comportement et régler des problèmes d'absentéisme.

- On a une assistante sociale à 80%

- Une infirmière scolaire

- des cours de soutien

- les cordées de la réussite : atelier d'architecture, partenariat avec l'université des sciences de Strasbourg, une mini entreprise, un atelier audiovisuel, un atelier santé/social, une rencontre avec des écrivains.

- partenariat avec le lycée international car nous avons des primo-arrivants.

- partenariat avec des percussionnistes de Strasbourg.

Quel impact sur le personnel enseignant ?

Des enseignants répondent à des demandes ou sont volontaires. Notre rôle est de piloter, d'emmener, de voir les bonnes associations.

Quelles en sont les limites/ les difficultés ?

La partie administrative ... c'est pourri ! On a des applis de merde. C'est mal foutu et ce n'est pas intéressant. Si on pense à l'application pour l'orientation, il y a des énormes failles. Parfois je me dis que c'est de la maltraitance. C'est très méprisant, c'est très descendant.

Quelles solutions à créer ou renforcer ?

Il faut mettre un peu plus de moyens. Ce serait mieux si on avait une marge d'autonomie plus grande. On a des formations à te faire mourir !

Le GRH c'est un choc des cultures. En termes de savoir-faire, tout est opaque.

On a des propositions tous les jours d'entreprises. Par exemple NRJ jeunes (de ERDF) qui font des interventions en classe autour de l'engagement et de la persévérance scolaire. Il y a des professeurs qui sont volontaires pour travailler avec nous dans ce projet et d'autres professeurs qui nous disent que l'entreprise ne doit pas rentrer à l'école. D'ailleurs ce qui m'a choqué c'est que c'est un jeune qui m'a dit que c'était contre sa culture.

Professeurs (3)

Nom : P

Prénom : C

Age :52

Sexe :F

Profession : enseignante en collège REP + (réseau d'éducation prioritaire)

1)Questions : Projet d'établissement / Contrat d'objectifs

... et bien c'est vaste comme question. Qu'est-ce que je pense du projet d'établissement ?... alors ...pour l'avoir pas mal travaillé car je faisais partie des groupes de réflexion il y a quelques années, je ne sais même plus quand...

Je trouve que notre projet d'établissement est ... très tourné vers l'élève et le bien-être de l'élève, développement de l'élève car cela a été notre plus grand souci. C'était vraiment l'élève au centre de tout. Bon je n'ai pas tout en tête, on a travaillé deux ans dessus mais je le trouve plutôt bien construit.

La question est tellement vaste mais pour moi c'est l'élève au centre du projet. Dans les cases remédiation il y avait toujours quelle remédiation peut-on faire, quels actes pour remédier à tel souci.

Tout le monde s'implique dedans, ... enfin tout le monde doit s'impliquer dedans. Personne n'est mis de côté. Dans chaque cas où on a essayé de trouver des remédiations, on sent que tout le monde doit être impliqué enfin c'est ...

Dans ce cas nous ne sommes plus des professeurs, on est des personnels et tout le monde, les agents de service sont impliqués.

C'est-à-dire que le projet c'est quelque chose qu'on n'a pas besoin de relire, c'est une évidence... C'est... au jour le jour, c'est dans toutes les actions que l'on fait.

Je pense que c'est bien tout de même de poser les choses mais là je suis un peu perdu parce que comme je vous dis ça fait peut-être deux ans qu'on l'a retravaillé à fond, je faisais partie de l'équipe, on le travaillait pendant la pause méridienne et on sentait qu'à ce moment-là il y avait une émulation de tout un groupe pour essayer de faire des choses positives.

Après c'est vrai qu'on l'oublie, on nous le redistribue en début d'année mais je ne me suis pas replongé dedans. Je ne peux pas dire de mémoire quels sont nos grands axes.

Quelles limites ?

... les limites seraient dans l'utilité. Réellement, je ... enfin comment on s'en sert, ... je ne peux pas vraiment dire qu'on s'en serve. Là vous voyez si vous me demandiez quels sont nos grands axes, je ne m'en souviens même plus ! On a l'impression aussi que ça peut être une commande institutionnelle qui fait qu'il faut remplir avec des cases

-Que pensez-vous du contrat d'objectif ?

Alors là je crois que je mélange les deux. Rien n'est très clair. Là vous me posez des colles. Je ne sais pas s'il y a une véritable réflexion autour du projet d'établissement en dehors des moments où on l'a réécrit. Les projets ça peut-être de nourrir l'ambition des élèves et des collègues peuvent par exemple travailler avec des étudiants. Et ils vont rentrer dans le cadre du projet d'établissement mais est-ce qu'ils se rendent vraiment compte que c'est le projet d'établissement et bien je ne sais pas. Et puis en même temps quand je le relis, cela me semble tellement évident « aider l'élève, aide aux devoirs, nourrir l'ambition des élèves, on a des options, du latin donc ce sont des choses qui me semblent tellement évidentes. Je ne mets jamais mes séquences de cours en lien avec le projet d'établissement, là jamais.

Il y a une demande institutionnelle mais après en dehors des années où on y réfléchit, il est juste là et on ne peut pas dire qu'il soit utile. Ce qui n'empêche pas tout le monde faire des projets, de travailler pour le mieux, de monter toutes sortes de choses, d'inventer, de travailler ensemble.

2) Questions : La direction/ le management

Quel rôle du chef d'établissement/ manager ?

Pour moi ça doit être mais c'est peut-être parce qu'on a un exemple chez nous quelqu'un de fédérateur mais qui doit... je ne sais pas si c'est le verbe « devoir » qu'il faut utiliser mais qui doit impulser et coordonner les projets. Il peut y avoir le revers de la médaille, c'est-à-dire le chef d'établissement qui veut des projets et puis qui force un peu trop. Quand tu as quelqu'un d'intelligent qui sait impulser, qui sait donner envie, tu as envie de faire les choses. Quelqu'un qui sait motiver mais sans trop pousser, qui sait faire passer des choses en te laissant la liberté aussi. Mais quelqu'un de fédérateur je crois que c'est très important.

Celui que l'on a cette année a su après une période très difficile au collège... ils ont placé la bonne personne au bon moment. C'est quelqu'un de très à l'écoute. Je vais partir de cet exemple de notre chef d'établissement. Il est arrivé sur un chantier au sens figuré comme au sens propre. On avait un collège ou plutôt une équipe qui n'allait plus très bien. Il ne s'est pas imposé, il a écouté, il a su écouter. Il est super intelligent et super bosseur, il n'a pas voulu tout de suite imposer en disant « on va faire ci on va faire ça » et je ne sais pas comment mais il a su nous donner envie.

D'un côté on n'est pas une équipe de bras cassés donc on avait envie de se renouveler, de travailler tout simplement mais il a su donner envie et je pense que c'est par beaucoup

d'écoute, beaucoup de présence. Et la présence c'est qu'il allait saluer le personnel de service qui arrive très tôt le matin, il va leur serrer la main, un truc qui ne s'était jamais vu. Nous on est beaucoup à arriver très en avance au collège et bien il venait saluer tous les collègues. Ce n'est pas quelque chose qu'on va voir souvent dans son bureau.

Ces derniers temps il n'était pas disponible à cause des travaux et ça nous manque. On se dit qu'on ne le voit plus et que ce n'est pas normal. Je crois que la présence c'est hyper important. C'est important qu'il soit présent pour quelqu'un qui a un souci ou autre. Il est très humain et à l'écoute.

-Quelle évolution ?

J'ai l'impression qu'aujourd'hui les chefs d'établissement croulent de plus en plus sous les demandes institutionnelles. On a l'impression qu'ils doivent faire remonter des chiffres. On a eu des principaux qui faisaient de la résistance mais ils sont le tampon entre les demandes institutionnelles et nous. Evidemment ils doivent appliquer les textes, faire remonter des chiffres mais moi j'ai le sentiment qu'il y a une demande très forte.

Dans une équipe, le sentiment d'équité est très important mais cette gestion ne fait pas l'unanimité, il y a forcément des critiques car certains ont perdu au change. On a eu un chef d'établissement qui était là pour dissoudre les équipes et maintenant avec un chef qui ne donne aucun passe-droits à personne, pour moi c'est beaucoup plus sain.

-Quelles sont ses limites ?

Il travaille avec du sensible, de l'humain mais j'ai l'impression qu'il devient un peu chef d'entreprise, j'ai l'impression. Il y a une grosse politique du projet. Tout ce qui est fait hors classe est énormément mis en valeur. On a l'impression qu'il n'y a plus que ça qui compte. Ça fait déjà longtemps que ça dure mais quand tu bosses bien avec tes classes et que tu as de bonnes relations, on a l'impression que tout ça ne compte pas. Pour moi faire travailler les élèves c'est du projet déjà. On est écrasé par tous les projets, c'est « la politique du projet ». Entre celui qui veut faire un peu trop vitrine, qui veut trop afficher ses envies ses ambitions qui... Parfois avec le boulot qu'on a à faire, on ne peut pas faire tous les projets du monde. Parfois très bien travailler dans sa classe, ben c'est déjà énorme. Le chef d'établissement qui veut trop de projets, c'est chiant, c'est épuisant.

3) Question : Que pensez-vous de la nouvelle évaluation (PPCR)?

Je ne l'ai pas vécu, j'en ai entendu parler. Je ne peux pas me rendre compte d'un enseignant qui vit tout ça.

Que pensez-vous de la LOLF ?

Alors je ne sais pas quoi en dire pourtant je fais partie du Conseil d'administration et je vote les budgets. Pour moi c'est très compliqué mais j'ai le sentiment que c'est très transparent. Tout est voté mais c'est tout ce que je peux en dire. Franchement je n'y comprends pas grand-chose.

Nom : V

Prénom : N

Age :40

Sexe :M

Profession : enseignant SEGPA + classe de 6^{ème} gal en mathématiques.

1) Questions : Projet d'établissement / Contrat d'objectifs

-Que pensez-vous du projet d'établissement/ contrat d'objectifs ?

Contrat d'objectifs , ça fait terme privé. Il y a un glissement du management. Je ne suis pas familiarisé avec le contrat d'objectifs, il n'est pas affiché en salle des profs.

Certains imposent des axes de travail. C'est le point de vue d'une équipe. Des axes du projet vont me parler et d'autres moins. Par exemple pour les TICE (les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement), je me force, je suis obligé mais ça ne me parle pas. Il faut que l'axe me corresponde.

Le projet d'établissement, je l'oublie et parfois on fait des piqûres de rappel. Le projet d'établissement, c'est la vision de l'équipe de direction.

- Comment est-il mis en œuvre sur le terrain ?

Je ne pourrai pas dire ce qu'il y a dans les axes du projet d'établissement. Je ne suis pas familiarisé avec sauf si la direction nous met la pression. Je ne sais même pas où le trouver. D'ailleurs le terme EPLE ne me parle pas non plus.

-Quels sont les points forts apports pour les élèves ? pour les différents personnels ?

Ce qu'il pourrait y avoir c'est un axe important sur la co-intervention. Il faudrait le mettre au cœur. Le travail avec les pairs est très important, ça devrait être dans le contrat.

-Quels sont les difficultés rencontrées ? / les limites ?

Il n'est pas mis en valeur...

-Quelles solutions (Si points négatifs) ou points à renforcer

Un projet qui correspond plus à des axes de travail que l'on souhaite travailler.

2) Questions : La direction/ le management

-Quel rôle du chef d'établissement/ manager ?

J'ai eu une bonne et une mauvaise expérience. J'ai eu une très mauvaise expérience avec un chef qui avait fait des études de management , un Master 2 et il n'a pas vu que j'étais en burn-out, il ne m'a pas écouté.

Mon chef actuel n'en a pas et pourtant il connaît bien son équipe et sait mettre les meilleurs éléments au bon endroit. Il sait sur qui compter ou pas. Il doit composer avec l'équipe au mieux. On attend un soutien quand ça ne va pas, et ne pas nous discréditer par rapport aux élèves. Il faut une écoute active et être là en cas de problème.

-Quelles sont ses limites ?

Pour le chef , ce n'est pas simple et ça ne veut pas dire qu'il aura les réponses. Il doit savoir quand un professeur n'est pas bien.

Quand on est en burn-out , il faut pouvoir en parler à son chef et la suite je ne sais pas s'il y en a une. Peut-être à d'autres personnes de la direction, à l'infirmière scolaire, essayer de trouver des gens proches pour décanter et pas une personne du Rectorat qui ne sert à rien.

L'enseignant ne peut pas copiner avec le chef qui n'est pas un psychologue.

Je n'ai jamais eu à faire au RH, je connais de très loin. Je ne suis pas au courant du rôle précis du RH. Contrairement à une entreprise, ce n'est pas le RH qui recrute chez nous. Leur levier est très limité. Quand j'ai voulu démissionner je n'ai pas contacté le RH, je n'y ai pas pensé. On sait qu'ils existent mais on ne sait pas ce qu'ils font. Et j'aurais eu besoin de quelqu'un qui me guide dans mon idée de faire autre chose . Mais finalement je suis resté professeur et je suis content, il fallait que je change d'établissement.

Un de mes collègue a fait un burn-out et il a eu une aide du RH qui l'a aidé à sa reconversion et il a aujourd'hui un poste dans l'administration.

-Que pensez-vous de l'évaluation des personnels ?

J'ai vécu mon PPCR fin novembre et je revis. Mon inspecteur me voit tous les trois/quatre ans. Mon chef d'établissement me voit tous les jours et il est plus à même de juger mon investissement. L'inspecteur a un regard neutre. Avec le chef, on se côtoie au quotidien, l'avis du chef d'établissement est important.

Je suis tétanisé par une inspection même si je sais que cela ne va pas changer ma carrière. J'ai besoin de savoir que je fais bien, c'est la reconnaissance qui est importante.

L'année où j'ai fait le burn-out, c'était l'année de mon inspection. Cela s'est très mal passé et je n'ai jamais été pris à part par le chef d'établissement. Les inspecteurs n'ont pas toujours conscience des impacts.

-Quelles sont vos idées d'évolution ?

Il faut pouvoir avoir un entretien pour en parler. Quand il n'y a pas de points positifs, ça fait mal et ça joue sur la confiance. Je suis demandé pourquoi je continuais à enseigner et que je suis un minable. Ma seule solution a été d'échapper à l'établissement. Pour beaucoup, l'évaluation, c'est une forte pression. Quand on doit gérer toutes les problématiques, ce n'est pas simple. Avec les SEGPA (sections d'enseignement général et professionnel adapté), les ULIS (Unités localisées pour l'inclusion scolaire).

On ne sait pas toujours comment faire pour contourner les difficultés. En tant que spécialiste d'élèves à profils, je distribue aux professeurs principaux les différentes adaptations à mettre en place. Certains le font et d'autres pas.

Les professeurs ne s'adaptent pas car c'est une charge de travail supplémentaire et cela peut renvoyer aussi à la difficulté de reconnaître que l'on a des difficultés à le faire, une mauvaise image de soi » je n'arrive pas à m'adapter à ce public ». C'est en quelque sorte avouer sa difficulté.

Mon conseil est de partager les pratiques avec d'autres collègues, c'est très important. Le travail entre pairs est de mon point de vue très important. Il y a un problème de formation et de motivation aussi. Il faut plus s'intéresser à comment on fait.

Nom : D

Prénom : S

Age : 42

Sexe : F

Profession : enseignante collège

1) Questions : Projet d'établissement / Contrat d'objectifs

-Que pensez-vous du projet d'établissement/ contrat d'objectifs ?

EPL, j'ai déjà entendu ce terme, je l'ai vu écrit. J'en ai entendu parler au conseil de classe. L'Education nationale ne nous en a pas donné la signification. C'est le chef d'établissement et les professeurs qui le mettent en place.

-Comment est-il mis en œuvre sur le terrain ?

Le projet d'établissement, dans notre collège, il est obsolète, il doit être refait. J'avais demandé le projet d'établissement à mon chef avant mon inspection mais il n'est plus adapté, tout est à refaire, ce n'est pas une priorité apparemment.

-Quels sont les points forts ?

Le projet d'établissement fédère l'équipe, ce vers quoi on doit s'orienter. Il n'y a rien d'écrit. Chacun fait dans son coin, il manque une unité.

-Quels sont les difficultés rencontrées ? / les limites ?

Il est difficile de faire adhérer tout le monde. Il y a beaucoup de travail pour réaliser le projet d'établissement mais on ne voit pas grand-chose. Il est d'autant plus difficile de faire adhérer les professeurs quand l'équipe se renouvelle. Il n'y a pas de remise au goût du jour. Les indicateurs ne sont pas assez clairs.

Je ne sais pas gérer l'hétérogénéité. C'est très difficile. On a des structures comme les SEGPA, les ULIS mais il n'y a pas de places pour tout le monde. Je ne suis pas spécialisée, je manque de temps, de formation.

Ouvrir plus de classes spécialisées, réduire les effectifs. Des personnes ressources qui donnent quelques tuyaux.

Il manque parfois l'aide entre les collègues, assister au cours des autres collègues.

Mais ça reste un tabou, un professeur n'ose jamais dire qu'il n'y arrive pas, qu'il a un souci. C'est presque une honte.

J'ai vaguement entendu parler des CRH. Je sais qu'il y a un numéro mais je n'ai jamais eu besoin de les contacter. J'imagine que ce sont des personnes qui font des VAE, qui sont capables d'orienter vers un autre métier, une autre formation pour faire autre chose

-Quelles solutions (Si points négatifs) ou points à renforcer

Il faut le remettre au goût du jour et se l'approprier, en faire notre document de travail à tous et avec tous les acteurs. J'ai suivi des formations, on a des astuces mais c'est chronophage. Cela ne résout pas tout.

On se sent parfois démunis. Cela prend énormément de temps et d'énergie au détriment parfois de la qualité de travail.

Le temps et l'adaptation. Certains collègues sont en souffrance et c'est délicat.

2) Questions : La direction/ le management

-En quoi consiste le rôle du chef d'établissement ?

Il doit être sur le terrain, bien connaître ses enseignants, ses élèves et c'est ce qu'il manque. Il doit montrer qu'il est présent pour son établissement et asseoir son autorité. Il doit soutenir et unir les enseignants.

-Quel est son autonomie ?

Je l'ignore. Répartir la DHG ?

-Quelles évolutions au cours de ces dernières années ?

Les chefs d'établissements sont très différents. Certains imposent naturellement leur autorité, d'autres s'imposent en tapant du poing. Il y a moins de présence et ils sont plus souvent en réunion. Il est plus difficile de discuter directement avec eux, aujourd'hui l'essentiel se fait par mail. On a besoin de contact humain, il est très important.

-Quelles plus-values au sein de l'équipe éducative ?

Il est le chef d'orchestre. Son rôle est très important. Il partage notre quotidien au sein de l'établissement et c'est celui qui nous connaît le mieux.

-Quelles sont les pratiques d'évaluation des personnels ?

Avec le PPCR, je n'ai pas vu une grande différence avec l'ancienne évaluation si ce n'est que le chef d'établissement y participe. Il n'y a pas de changement. D'ailleurs, je ne serai plus

inspectée et c'est dommage même si mon inspectrice peut éventuellement revenir pour une visite conseil. Il y a eu un vrai dialogue, j'ai eu des outils, c'était très constructif.

En revanche pour une inspection qui se passe mal, je ne sais pas ce qui se passe. Un collègue a été confronté et il n'y a rien eu de spécial sauf une autre inspection programmée six mois après.

-Quelles sont ses limites ?

Des chefs d'établissement qui n'ont pas enseigné avant ont moins de légitimité selon moi. Quand on a déjà enseigné, on se rend mieux compte des difficultés des professeurs.

Fédérer une équipe avec des caractères différents, c'est compliqué et de toute façon il ne fera jamais l'unanimité, c'est impossible.

Quelles sont vos idées pour mieux remplir son rôle ? Pour le faire évoluer ?

Il faut qu'il soit plus disponible. Par exemple, il pourrait prévoir une heure par semaine pour accueillir et discuter avec les enseignants qui en auraient besoin.

Adjoint DASEN

Nom : C

Prénom : A

Age : 55

Sexe : M

Profession : Adjoint Dasen

4) Questions : La direction/ le management

C'est le rôle du chef d'établissement. C'est très lié à la communication du chef d'établissement. Elle doit être maîtrisée, le chef d'établissement n'a pas besoin de tout dire. Donne l'information dont les interlocuteurs ont besoin, qu'est-ce qu'on dit comme informations utiles.

L'organisation, les instances comme le conseil pédagogique qui est un point central. Il faut un management participatif, ne pas tout décider de son bureau. Le risque c'est de piloter avec quelques-uns. Le chef d'établissement repère les personnalités les plus dynamiques, avec qui il a le plus d'affinités. Il faut que chaque personnel se sente reconnu. La politique pédagogique, il faut qu'elle soit partagée par tous.

1) Voyez-vous des limites ?

Les limites du chef d'établissement, c'est une difficulté. Dans certains pays, le chef recrute, forme. En même temps on prend les personnels comme ils sont. Je ne sais pas si c'est un rêve partagé. Et puis qui dit recruter, dit mettre fin aussi. Cela peut biaiser les relations. C'est presque un défi, les prendre comme ils sont et les embarquer dans le collectif.

Je crois beaucoup au collectif, à l'intelligence collective. Les professeurs apprennent plus de leurs pairs et du réseau que de leur inspecteur ou formation qu'ils suivent. Mais l'expérience des autres ne suffit pas, il faut se former, lire, prendre en compte les orientations institutionnelles.

Au niveau ministériel, c'est une organisation descendante mais ça ne descend pas toujours jusque dans la classe. Le chef d'établissement est fondamental pour diffuser les ressources, les recommandations pour que ce soit intégré dans les pratiques des enseignants. La transversalité est importante. J'y crois beaucoup.

1) Questions : La direction/ le management

Quel est le rôle du chef d'établissement ou manager ?

Figure de chef est peut-être désuète. Est-ce que le management est authentique, est-ce qu'il joue un personnage ? Est-ce que la relation est juste, saine, transparente. A-t-il ses préférés ?

Il peut y avoir des dérives. Si on veut être professionnel, il ne faut écouter ses sentiments personnels.

On peut entendre dire des professeurs à d'autres « tu faillotes » avec le chef. Comme dans une entreprise, il faut un management efficace sinon il y a le danger du diviser pour mieux régner. Il est important d'agir dans un cadre éthique.

Le chef d'établissement doit reconnaître chacun et en même temps s'appuyer sur les plus dynamiques, il faut être moteur pour réfléchir sur des évaluations progressistes et cohérentes.

La valorisation est importante, valoriser à l'aune de chacun. Dans un collectif, chacun ne part pas avec les mêmes compétences. L'évaluation annuelle est importante.

Il faut de la reconnaissance, il faut une évaluation partagée de l'évaluation des enseignants, évaluation partagée plutôt qu'additionnée.

-quelles pratiques d'évaluation des personnels ?

Le PPCR donne un double regard intéressant. Il ne faut pas que chacun fasse de son côté. Mais c'est trop technique, ça n'intègre pas assez le management. Il faut améliorer le côté besoins, envies, projet de reconversion. C'est notre rôle de faire que chacun se sente bien dans l'institution. Parfois dans les propositions, on peut proposer de chercher une autre orientation.

Le rendez-vous de carrière est une occasion de retour sur les années passées et les années à venir, encourager les envies et les solutions. Encourager d'autres orientations, encourager les réussites, les compétences et les associations mais ... peut-être qu'on raisonne trop au niveau interne sans prendre en compte les compétences hors champ professionnel.

En tant que personnel qui dirige les formations ma première question est : est-ce que vous développez des compétences hors éducation nationale ? Beaucoup de barrières entre vie professionnelle et vie privée ? Quelqu'un qui développe des compétences, le chef d'établissement peut en avoir connaissance et encourager des évolutions, détecter des potentialités, diriger vers des fonctions d'encadrement.

Le rendez-vous de carrière devrait être un moment privilégié pour ça.

Le collectif est important. Un professeur de français qui fait un super boulot et qui n'est pas partagé, c'est dommage ! Ce qu'on vise c'est la réussite de tous les élèves.

-C'est quoi pour vous la réussite de tous les élèves ?

Le collège unique, si on n'y croit pas, on ne donnera pas un maximum de chances à tous les élèves. Ce qui est important c'est qu'ils progressent, c'est ça la réussite. On perd les élèves parce qu'on ne prend pas suffisamment en compte leurs petits progrès, leurs petites réussites.

Dans le LSU (livret scolaire unique), un point positif doit être accompagné d'un conseil pour progresser. Une remarque négative n'a jamais fait progresser les élèves. Si on veut faire progresser on part du positif même s'il est minime. C'est une représentation difficile à faire progresser mais en même temps il ne faut pas leurrer l'élève. J'aime l'idée d'évaluer par compétences. Il faut qu'ils comprennent où ils en sont. Il faut que l'évaluation soit lisible.

Et là le chef d'établissement est vraiment dans son rôle, c'est le premier pédagogue. Il permet la cohérence dans la politique d'évaluation de l'établissement. Il faut en faire quelque chose d'utile et de lisible.

1) Questions : Projet d'établissement / Contrat d'objectifs

-Que pensez-vous du projet d'établissement/ contrat d'objectifs ?

Il devrait s'articuler avec l'évaluation interne et externe pour déboucher sur un diagnostic. Il faut qu'il ait deux dimensions : pédagogique et éducative et avec toute la communauté éducative. Souvent ça reste le travail de l'équipe de direction élargie.

Mais il n'est pas opérationnel alors qu'il devrait servir de cadre. C'est un projet qui détermine les choix, qui fixe les priorités, les moyens. C'est dans les réseaux d'éducation prioritaires que j'ai vu qu'il fonctionnait le mieux. Il y a une dynamique de réseau.

-Quels sont les difficultés rencontrées ? / les limites ?

C'est le côté participatif. C'est difficile de mobiliser les équipes. C'est aussi lié au management et au travail en équipe. Il faut qu'il soit en cohérence avec les quatre parcours.

On a trop d'entrées générales. Par exemple pour la réussite des élèves, il faut garantir que les élèves auront droits à ceux à quoi ils ont droits.

Il faut des actions qu'on interroge tous les ans, quels moyens on se donne, avec qui ? avec quelle cohérence ? avec la vie scolaire ? les parents ?

Finalement la démarche est plus importante que le résultat. Il faudrait s'interroger et cibler les besoins. C'est le chef d'établissement qui doit impulser. Le projet doit avoir une cohérence mais il y a confusion dans l'esprit de certains entre projet d'établissement et contrat d'objectifs. Le contrat d'objectifs relève plus du dialogue avec l'autorité académique. Pour avoir participé à des évaluations, c'est porté par la direction et quelques enseignants impliqués.

Il manque la vision systémique. Des professeurs qui travaillent en équipe travaillent dans un climat plus serein et plus propice. Les élèves doivent voir des professeurs qui travaillent ensemble. On déplore le manque d'engagement des élèves mais les élèves voient vite s'il y a une cohérence d'ensemble.

La question est qu'est-ce qu'on dit aux élèves du projet ?

-Quel est votre regard sur les RH de proximité ?

Ils ont un rôle d'écoute par rapport à des difficultés professionnelles, des envies de réorientation. C'est un espace d'écoute hors chaîne hiérarchique. Ça interroge par rapport au rôle du chef d'établissement et de l'inspecteur. Quel lien entre le RH et le chef d'établissement ?

Le RH oriente, écoute, aide à prendre du recul. C'est vers le chef d'établissement ou l'inspecteur qu'il faut se tourner. Il faut pouvoir parler à son chef. Les inspecteurs essayent de dédramatiser les choses. Avant les conseillers RH, on venait me voir pour des choses personnelles. Dans le premier degré, l'inspecteur voit plus souvent ses enseignants.

RH : on a besoin d'un espace hors cadre académique. Ça pose la question du lien , comment on refait du lien avec l'administration. Comment on travaille dans le respect, dans une déontologie. Qu'est-ce qu'on dit au chef d'établissement ? à l'inspecteur ?

C'est un nouveau métier. Les CRH construisent peu à peu leur métier. Si on fait un parallèle avec le monde de l'entreprise, les RH, eux, sont dans la chaîne hiérarchique.

Je disais toujours à mes stagiaires en tant que formateur « ne pas nuire à l'Institution, aux élèves, aux personnes.

Pour en revenir à l'inspection, comment se passe l'après ?

Il y a un nœud, il faut un accompagnement pour ne pas laisser les enseignants démunis. Même en termes de ressources personnelles, il y a une grosse marge de progrès, Quel accompagnement ?

Dans le second degré le SAV devrait être assuré par le chef d'établissement et son équipe mais ce n'est pas simple. Il faut que le constat soit partagé, les points forts et les points à revoir. Si ce n'est pas partagé par les enseignants et l'inspecteur, c'est compliqué.

Dans l'accompagnement, il faut revenir sur les points positifs et les points à améliorer. En termes de management, il y a un gros travail à mener.

-Quels sont les points à améliorer ?

L'accompagnement peut se situer à différents niveaux : le chef d'établissement et les professeurs. Il y a sûrement des choses à inventer.

L'accompagnateur apprend de l'accompagnement. Le métier d'enseignant est très solitaire, quoi qu'on en dise et quoi qu'on mette en place. A partir du moment où l'on crée des observations croisées, des systèmes entre pairs, observer les autres... J'ai vu les pratiques évoluer grâce à cela. Mais l'expérience partagée ne suffit pas à régler certains problèmes.

On met en place des constellations. Au départ il y a des craintes à ouvrir sa porte à ses collègues, c'est pourquoi on amène le regard à se porter sur l'élève plus que sur le professeur. Ce qui est important c'est ce que les élèves ont appris.

La formation, le management, l'accompagnement sont trop dissociés, il y a quelque chose à creuser. L'accompagnement doit permettre de répondre à des questions que l'on se pose, de répondre à des difficultés.

Il y a un besoin de formation de chefs d'établissement au management. On fait parfois venir des cabinets de formation, des consultants hors éducation nationale. On ne fait pas suffisamment appel à des ressources externes. Nos formations ne sont pas assez ... Il y a un travail à faire...

Formatrice

Nom : C

Prénom : I

Age : 37 ans

Sexe : F

Profession : Formatrice INSPE (Institut National Supérieur du Professorat et de l'Éducation)

Formation initiale et formation continue Agrégation + Professeur lycée.

5) Questions : Projet d'établissement / Contrat d'objectifs

-Que pensez-vous du projet d'établissement ?

C'est quelque chose d'important car ça permet au moins de recenser sur un document la notion d'objectifs qui est fondamentale pour faire avancer les choses. Jusque-là cela restait de manière un peu inhérente et l'important c'est de mettre la focale non pas sur une multiplicité d'objectifs mais des éléments fondamentaux et permettre une certaine hiérarchisation dans les objectifs à traiter en priorité. Puis aussi je pense que ça permet à l'établissement de mieux gérer dans le sens où par rapport aux objectifs fixés, proposer des formations dans l'établissement. Ça c'est une dynamique qui est en train de se développer énormément, moi j'ai constaté que en tant que formatrice dans la formation continue, on nous a indiqué que l'idée c'était de développer des formations de bassin, une formation plus proche de ceux qui en ont besoin. Si on fait le lien avec le contrat d'objectifs et si on fait le lien avec le privé, il y a la notion de productivité qui est importante.

En tant que formateur, on a deux réunions à l'année où on doit parler en fait de notre conception de la formation, de nos priorités nationale ; on a des axes un, deux et trois. La formation que j'anime qui est l'agrégation interne est une formation très spécifique parce que l'idée c'est la progression des acquis professionnels en tant qu'enseignants mais aussi de permettre à chacun de changer son statut et de passer de certifié à agrégé et une promotion du corps enseignant. Il y a non seulement des outils qui sont fournis et que les collègues peuvent réutiliser dans leurs classes comme dans d'autres formations mais là il y a aussi un aspect où là on traite plus particulièrement la carrière. L'idée c'est de leur donner des outils qui sont variables d'une académie à l'autre. Il y a une hétérogénéité énorme. Je m'y suis intéressée d'ailleurs dans mon mémoire de CAFA. On n'a pas tous les mêmes moyens octroyés en fonction des académies et cela crée des disparités. Dans le cadre de cette formation on en parle et ce qui fonctionne le mieux, ce que le gouvernement va nous engager à faire dans les années à venir ce sont davantage des formations de bassin ou dans les établissements. C'est l'idée de productivité et puis aussi ça coûte moins cher.

Si on a une personne formateur dans le bassin, ça permet de toucher plus de personnes et c'est aussi en termes de motivation. Les collègues ne sont pas disposés à aller en formation, s'inscrire sur un PAF en revanche si un formateur vient ça change énormément la donne. J'ai pu voir dans mon établissement, j'en ai discuté avec d'autres collègues et franchement ça change beaucoup de choses.

Un aspect émotionnel très important parce qu'on se dit que ce sont des collègues que l'on connaît donc il n'y aura pas cette première phase de « j'ai peur », d'estime de soi, de regard de l'autre aussi. Ça c'est quelque chose que j'ai vu par exemple dans l'agrégation interne on a peur de prendre la parole parce qu'on a peur d'être jugé etc, et cela peut être un frein à la formation.

-Comment est-il mis en œuvre ?

Nous notre contrat d'objectif est dans une dynamique privée parce qu'en prépa, il faut que l'on ait des résultats au concours. Nous on est en concurrence avec d'autres établissements en France. On a une section et chaque année nos sections sont classées, donc en termes d'objectifs, ce sont des objectifs chiffrés.

En ce qui concerne les autres objectifs dans l'établissement, cela passe par des enquêtes et on fait des relevés pour savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Et puis après..., c'est vrai que c'est toujours au bon gré de chacun, c'est-à-dire que on réunit les collègues et on leur demande ce qu'ils souhaitent apporter, de prendre les idées de tout le monde et à partir de là de mettre en place soit des outils, soit des éléments de remédiation mais en soi si on prend le cas d'une structure, on peut avoir un intervenant extérieur qui peut remédier à des éléments. Cette année par exemple, nous avons une baisse d'effectifs en prépa et l'idée c'était de remédier à ce point-là. Des professeurs n'avaient aucune idée du digital et ne savait pas comment diffuser l'information. Donc par rapport au problème de remédier à la baisse d'effectifs, il n'y a pas eu énormément d'éléments parce que les gens ne sont pas formés. Il y a ce problème et il y a la difficulté à cerner le problème. Cerner le problème et quels interlocuteurs parce soit les personnes ne sont pas formées, soit elles ignorent les outils qu'il faut utiliser. Par rapport à ce travail, on fait aussi des passerelles collège-lycée.

Il y avait aussi dans le contrat d'objectifs, une remédiation sur les langues, on est un lycée accès sur les langues donc il y avait toute la diffusion sur collège-lycée mais aussi lycée et supérieur. On essaye de montrer les liens qui existent et des projets artistiques qu'on mène en fin d'année.

Dans le contrat d'objectifs, il y a une réelle plus-value mais il y a un manque de motivation en fait et une difficulté parfois à repérer des talents. Par exemple il était question de travailler sur la diffusion de l'image de l'établissement. On avait une collègue qui avait des connaissances sur Wordpress mais elle était tellement timide qu'elle n'osait pas dire qu'elle avait la capacité de la faire. Et puis il y a un effet très important, c'est la gestion de l'effet groupe, de l'individu dans l'effet de groupe.

Dans cette expérimentation, c'était quelque chose d'intéressant. Moi je suis très sociable. Mais c'est vrai que pendant les réunions il y a parfois le regard de l'autre qui peut être très castrant. On est dans un dialogue où c'est « voilà ce qui ne va pas » donc du point de vue émotionnel c'est problématique parce que du coup elle ne voulait plus s'investir dans le projet, personne ne voulait prendre le projet en main. Donc on avait deux problèmes, une personne qualifiée qui ne se sentait pas de le faire, qui était mise à l'écart et qui ne se sentait pas d'intervenir. On était dans un capharnaüm ou la difficulté c'est que l'on n'arrivait pas à avancer par rapport à cela. Et du coup le chef d'établissement a fait comme dans le privé, il s'est imposé et a dit « on va faire comme ça et puis voilà ». Finalement Mme H a été choisi et avec des prix bien en deçà des prix du marché et puis voilà.

Sachant ce qu'est le coaching, moi je pense qu'il y a vraiment un travail à faire dans les équipes de ce point de vue là parce que c'est un véritable frein à mon sens à la productivité des équipes et de l'établissement par rapport au contrat d'objectifs, c'est évident.

Je pense aussi, je vais dire ça mais je pense que des collègues sauteraient au plafond s'ils m'entendaient ... c'est-à-dire que moi je vois en prépa avec la réforme du PPCR, (parce que le PPCR c'est comme un portfolio), tu peux mettre ce que tu as fait et en lien avec le projet d'établissement, ce que toi tu as apporté à l'établissement mais moi si je n'avais pas consulté ce document-là, je l'ai regardé sans me rendre compte ce que cela pouvait m'apporter en termes de récompenses. Il y a des gens qui ne font rien et qui ne s'intéresseront pas au projet d'établissement ni au contrat d'objectifs, (on est en fait dans une logique mathématiques) Mais que si au contraire on s'investit pour soi, pour sa carrière parce que ça va être valorisé, tu seras récompensé en termes de progression et ça parle aux gens, c'est différent.

Mais quand c'est descendant, le contrat est là et on le fait de manière mécanique, ça ne fonctionne pas. Quand les collègues, on leur dit que c'est moitié proviseur et moitié inspecteur, c'est plus motivant pour faire des actions. Moi j'ai vu des professeurs qui ne faisaient rien et du jour au lendemain, ils se sont mis à faire plein de projets. Il faut qu'il y ait un levier pour la motivation et ce levier ne peut pas se faire de manière individualiste. Chaque individu cherche son intérêt, la main invisible c'est quoi, chaque individu à son intérêt personnel, la doctrine libérale si vous voulez, moi je ne suis pas favorable mais c'est pour expliquer le concept.

On a concrètement un contrat d'objectifs, d'accord, on a une équipe de direction et puis on a des équipes qui sont éclatées. Je constate que des équipes mènent des actions, je ne suis pas en train de les accuser mais il faudrait trouver des leviers ou bien des interventions extérieures pour remédier à ces équipes qui sont éclatées ou en réalité les gens ne sont pas professionnels. Moi je vais au travail et il faut faire la différence entre collègues et amis. Comme on est dans le monde professionnel, il faut qu'il y ait l'idée de vision, de visuel, d'images, un peu l'idée de blason, d'image de l'entreprise en fait. « Je représente cette institution-là, par conséquent je ne vais pas tenir des propos déplacés sur les réseaux sociaux sur mon école. Il faut vraiment une distinction sur ces points-là.

Je me demande par rapport à ça si on fait le parallèle avec une entreprise, pourquoi il n'y aurait pas une cellule RH dans un établissement ou l'équivalent qui permettrait aux collègues qui sont débordés, qui ont beaucoup de choses à gérer et qui se chargeraient de ceux-là pour faire le point, sur les centres d'intérêts. Par exemple, moi j'étudie le russe et bien on va faire une journée culturelle parce qu'il y a quelqu'un d'autre qui fait de l'hébreu par exemple. Il y avait dans mon établissement un collègue qui avait une auto-entreprise, il était photographe et c'est bon à savoir si par exemple on veut faire une maquette ou autres. On peut le solliciter et ça peut coûter moins cher pour l'établissement. Moi je pense à un intervenant qui jouerait le rôle de DRH qui s'occuperait de ça et il y a beaucoup de travail !!!

On a vu des problèmes avec le confinement parce que très peu de collègues utilisaient l'outil informatique et du jour au lendemain, ils se sont demandé « c'est quoi l'ENT ? » (environnement numérique de travail). Les collègues n'ont jamais voulu s'inscrire et nos étudiants non plus. Chacun a cherché son outil à droite et à gauche et il n'y a pas eu de concertation, pas de décision commune. Quand on est revenu en présentiel on a fait un retour

d'expériences mais j'ai senti un désintérêt en termes d'implication parce que les gens se disent « je viens et je repars ».

On parlait d'images et pour prendre les gens aux tripes, il faut leur dire « vous êtes essentiels dans la structure, vous en tant qu'individu vous êtes essentiel ». Ce travail est difficile à faire, on a été longtemps dans un système de nivellement mais je suis persuadée que si on dit aux gens ça va vous faire avancer, ça va faire bouger des gens. Le terme d'action est très limité et les gens ne s'impliquent pas et puis le confinement a rompu une certaine dynamique de relations. On ne se voit plus et les gens sont plus précautionneux à juste titre parce qu'ils sont moins dans l'espace public. Quelque chose a été rompu en termes de fédération d'équipes. Si le groupe n'est pas fédéré et que l'on a des électrons libres, on ne peut pas répondre au contrat d'objectifs par une réponse collective et ça reste au bon vouloir de chacun.

Mon frère travaille dans le privé, dans la restauration, il doit gérer une équipe et il me dit qu'il essaye de valoriser chacun avec « c'est l'employé de la semaine avec la photo » avec le descriptif de l'action et les personnes qui l'ont aidé, par rapport à l'atteinte d'objectifs. Il me dit que ça valorise l'image de l'individu parce que certains souffrent d'une estime de soi, l'identité personnelle est intrinsèquement liée à l'identité personnelle et il n'y a pas ça dans l'Education nationale et c'est un truc qui fonctionne super bien dans le privé.

6) Questions : La direction/ le management

-Quel est le rôle du chef d'établissement

Je dirai que c'est un chef d'orchestre, c'est de repérer les talents. Je sais que lorsque j'ai passé mon PPCR, ma cheffe m'a dit « je ne savais pas que vous faisiez des choses sur Moodle, nous ça nous intéresse et on en a besoin » et on m'a sollicité sur « Oriaction » pour faire des vidéos de présentation. Donc c'est l'idée de chercher des talents et de les exploiter. La deuxième chose c'est de faire en sorte que la disparités des enseignants avec leurs forces et leurs faiblesses, de les réunir et de travailler ensemble.

On a une collègue qui ne cesse de râler et qui est très individualiste, je vois que la cheffe la rappelle à l'ordre quand elle voit que cela représente un danger pour l'établissement, elle a pris des décisions qui étaient problématiques mais en même temps elle n'est jamais mise à l'écart. Elle la maintient dans l'équipe en lui faisant des propositions. Mais je vois que sa posture reste très distanciée, aucun émotionnel n'est mis en évidence mais je sens que c'est quelqu'un qu'elle ne peut pas supporter. Et puis elle est insupportable la collègue, elle est vraiment très problématique pour l'établissement mais elle essaye de la fédérer, de l'inclure, de la prendre en compte. Aucune décision n'est prise sans l'intégralité de l'équipe. Je dis chef d'orchestre parce qu'il faut faire avec les différentes tonalités, faire avec des caractères fun, plus effacés, problématiques. Il faut tout le temps jouer à ça.

-Que pensez-vous de l'évaluation des personnels (PPCR) ?

Le grand changement qu'il y a eu quand je suis arrivé en poste en prépa... A l'époque on ne nous demandait pas un CV détaillé, nos actions, nos engagements, ça restait quand même assez vague donc le plus c'est qu'on avance dans l'idée de précision. Néanmoins moi je regrette qu'on ne nous ait pas informé des actions. Le positif c'est de cerner davantage ce que l'on

apporte à l'établissement, nos plus-values et moi j'ai ressenti en termes d'image de moi-même, en listant les choses, de me dire que j'apporte quand même pas mal. Avoir le regard du proviseur derrière, c'est assez valorisant et même l'entretien en soi, d'entendre » je suis contente de votre travail », « nous avons de la chance de vous avoir ». C'est valorisant aussi de la part de l'inspectrice, c'est aussi une manière de se dire « je suis sur le bon chemin »

On passe de la formation initiale où est accompagné tout le temps avec des informations très cadrées à la formation continue où du jour au lendemain, on devient profs et c'est à toi d'aller chercher les formations. Mais il y a des collègues et c'est le gros des troupes qui ne se forment pas. Moi dans mon cas le PPCR s'est bien passé mais prenons le cas d'un collègue qui ne s'investit pas...

Moi j'ai un collègue qui a été inspecté cette année et il m'a dit « j'ai passé un mauvais quart d'heure » : « La proviseure m'a demandé ce que je faisais et c'est vrai que je ne fais rien ». Elle lui a dit qu'il ne s'investissait pas et l'inspecteur a fait de même et là c'est la double sanction. Il ne pouvait pas se récupérer en tant que fonctionnaire et professeur dans son établissement. Il m'a dit qu'il ne savait pas car avant il était à la Fac et qu'il ne savait pas qu'il fallait faire des actions. Et il m'a dit « de toute façon, je m'en fous et je n'ai pas envie de m'investir et je resterai au 9 -ème échelon, je serai à l'ancienneté et puis c'est tout !

Je sais que normalement quand une inspection se passe mal, moi en tant que formatrice, j'avais dû suivre une collègue en difficulté mais ça fait déjà 8 ans donc c'est loin. Je venais dans ses classes, on discutait et elle venait me voir et il y a des accompagnements possibles mais en prépa il n'y a pas d'accompagnement car on estime que tu as l'agrégation... puis voilà... mais il n'y a pas d'accompagnement du tout ! mais pour le cas de mon collègue, c'est dommage parce qu'il n'y a rien.

Il y a un manque d'accompagnement, de moyens. Quand on a des collègues en difficultés, il faut qu'elles soient importantes. La collègue que je suivais souffrait de dépression chronique et la situation était assez dangereuse pour les élèves. Elle m'a dit « je n'ai pas bénéficié d'accompagnement ». Les délais d'inspection c'est 7ans et c'est au bout de 7ans qu'on s'en est rendu compte. Ça veut dire que des gens sont en souffrance, il sort de la formation initiale, sont inspectés, sont titularisés et après on les laisse pendant 6, 7, 8 ans et on leur dit « en fait tout ce que tu as fait et bien c'est mauvais, tu es une mauvaise personne ». Ce que je reproche au PPCR, c'est qu'il faut noter ce que tu as fait et si tu n'as rien fait il y a du blanc. On ne met pas en valeur ce que la personne sait faire. On pointe du doigt les manquements alors que dans le portfolio par exemple en maternelle, on met des gommettes sur ce qu'ils savent faire. On est dans une démarche où la personne est motivée pour s'améliorer. Il faudrait ce portfolio où les gens se disent « ça j'arrive et ça je n'arrive pas » et à partir de là tu peux apporter la remédiation. Ce n'est pas un accompagnement qui coûte cher : Je peux dire « moi j'ai du mal à m'exprimer à l'oral même avec des collègues en petit comité » et voir si quelque chose peut correspondre en termes de formation ou faire quelque chose sur l'oral parce que « j'en ai besoin »

Pour moi il faut mettre davantage de critères à l'évaluation comme insertion dans l'établissement, lien avec l'équipe, participation au projet d'établissement, projet culturel et d'ailleurs c'est justifié parce que dans la réforme du CAPES, une des épreuves porte sur l'identité professionnel des futurs enseignants pour prendre en compte les compétences des stagiaires et voir ce qu'ils font ou on fait. C'est un portfolio professionnel et le cheminement

qui t'a mené vers l'Education nationale. C'est la question du pourquoi. Moi j'ai une collègue d'anglais qui me disait « je suis prof d'anglais mais je déteste les enfants » et je lui ai demandé « pourquoi tu as fait ça » et elle m'a répondu « parce que je n'avais pas le choix ». Là il y a déjà un problème ! ça faisait 20 ans qu'elle faisait ce métier, elle était en souffrance et les élèves aussi. Une remédiation aurait été nécessaire et là l'entretien a tout à fait sa place dans le cadre du concours. On va recruter des gens comme dans un entretien d'embauche. Il y aura un oral sur les connaissances du système scolaire de manière large, les valeurs de la République donc cette idée d'images aussi, une réflexion sur l'identité dans l'établissement et en tant que professionnel. ça permettra de lancer les enseignants dans une certaine dynamique et plus dans il y a une formation initiale et après débrouille-toi !

7) La formation

-Quel est votre rôle de formatrice ?

Je prépare les personnes qui sont en Master MEEF pour la préparation du concours et je travaille à l'université de Lorraine. J'ai en charge des étudiants de Master 1 et 2. Je travaille la partie épreuves de concours. Je leur donne des outils, les rapports de jury. L'année prochaine, j'aimerais travailler plus l'aspect méthodologique. Comment fait-on pour apprendre à apprendre car je me suis rendu compte que c'était un gros problème. Il y a un problème de concentration, de mémorisation et de stress. D'ailleurs le stress est une grosse problématique car certains qui ont été reçu au concours ont abandonné et démissionné donc il y avait une interrogation de ce point-là. Ils ont eu un concours exigeant mais ils ont été stressés et pour deux d'entre-deux ça a été le burn-out.

La question c'est pourquoi, que peut-on faire quand on a des lauréats qui quittent le bateau parce que la confrontation à l'espace concret de l'enseignement engendre une perte de repères et on a des difficultés à remédier à ces états de stress.

Et d'ailleurs dans la formation continue dans le cadre de l'agrégation, j'ai l'occasion de me réunir avec d'autres formateurs et on a des échanges sur les attendus et on se demande si on ne peut pas faire rentrer d'autres acteurs en raison des besoins.

J'ai fait mon mémoire de CAFA sur le sujet du stress et il y a 213 chercheurs qui ont fait un travail sur le bien-être émotionnel. C'est l'enquête TALIS. Mon postulat c'est qu'avec le confinement ce problème s'est accru : des collègues qui me disaient « ça va être compliqué, j'ai des enfants, j'habite loin ». Les gens évoquent les problèmes avant d'avoir commencé.

-Quelles limites ?

Les limites de la formation c'est la notion de repérage personnalisé. On a une hétérogénéité la question c'est comment faire travailler cette hétérogénéité ensemble pour que le groupe serve à l'individu et le que l'individu serve au groupe. Comment faire pour que chacun se rapproche des objectifs en fonction des compétences qu'il a déjà. Cette personne a des compétences et une autre d'autres compétences, comment je fais pour qu'elles travaillent ensemble vers les mêmes objectifs qui est le concours. J'avais une étudiante brillante et très scolaire mais du point de vue communicationnel, c'était une catastrophe ! j'ai fait des binômes et ça marche, il y a une synergie qui se met en place. Ils sont plus impliqués et engagés. L'aspect émotionnel est très important.

Gestionnaires- comptables (3)

Nom : D

Prénom : G

Age : 50 ans

Sexe : M

Profession : gestionnaire collègue

Questions : Gestion financière

-Quel impact de la LOLF dans les EPLE ?

Ce que je retiens c'est travailler avec la philosophie de projets. Il y a un pot commun, les collègues arrivent avec un projet et il y a arbitrage. On n'est plus dans « chacun à son argent »

Budget avec orientation précise > logique de projet. Le budget est plus lisible et les activités plus parlantes. On est dans une logique de suivi de l'argent.

On est soumis au marché public avec mise en concurrence et publicité obligatoire sinon le marché n'est pas valide.

Transparence du budget et rendre des comptes.

-Quelle évolution dans la gestion financière d'un EPLE ?

On a différentes sources de revenus :

-les collectivités de rattachement (départementales pour les collèges et régionales pour les lycées), il s'agit du budget de fonctionnement + un budget supplémentaire par exemple pour la location d'un gymnase. Ou si on veut acheter un nouveau lave-vaisselle, il y a un budget spécifique.

- les crédits d'états avec des codifications différentes pour les manuels scolaires, les carnets de correspondance, la reprographie.

On doit rendre des comptes chaque année.

On a aussi quelques ressources propres (fonds de réserve pour les petites dépenses)

-Quel est votre degré d'autonomie dans la gestion ?

Deux contraintes : l'argent donné est peu négociable et justifier le projet.

Ex : Si on doit remplacer le mobilier, on donne un devis des fournisseurs et les collectivités décident si elles donnent ou pas l'argent. Mais on a quand même quelques ressources propres.

On ne doit pas avoir trop d'argent, on n'est pas là pour garder de l'argent. Cependant lorsqu'on a quelques deniers de côté, sorte de Livret A, on peut acheter sans faire une demande préalable à la collectivité mais uniquement sur des petits projets à faible coûts.

Chaque collectivité fonctionne différemment, c'est une manière de responsabiliser les établissements.

Ex : lorsqu'on veut renouveler le mobilier, le département prend en charge 70% et l'établissement 30%. On ne peut donc pas remplacer tout le mobilier en même temps.

Marge d'autonomie de plus en plus restreinte, on est dépendant de la collectivité de rattachement quand on a plus de ressources propres.

Les collectivités territoriales connaissent les réserves des établissements et ont pu se rendre compte que certains établissements avaient des réserves d'argent trop importantes.

Si par exemple on a eu 200000 euros de budget de fonctionnement pour l'année et s'il en reste au moment des comptes, l'établissement n'aura que 180000 l'année suivante. C'est une façon de réguler.

Les codes de marché publics sont très contraignants.

Quelles plus-values ?

Dans notre département, nous avons trouvé une solution c'est le groupement d'achat qui met en place les marchés à la place des établissements. Des établissements se sont regroupés en association. Ces derniers ont des besoins, remplissent une enquête pour lancer un marché unique, un même marché public pour tout le monde et une baisse des tarifs, c'est la parade trouvée par les établissements.

En collège, je ne fais plus de marchés, j'adhère à des groupements.

Lien de plus en plus fort du département sur l'EPL. L'entretien doit être de plus en plus simple avec des contraintes de plus en plus fortes.

Aujourd'hui on a un référent : cuisine, agents d'entretien, agents de maintenance, bâtiments, plan collège nouvelle génération.

Avantages : ils sont là pour nous aider mais volonté de mettre la main sur certains domaines.

Quelles limites ?

Le décideur est le chef d'établissement, c'est le seul qui a le pouvoir de décider comment doit être dépensé l'argent. Il peut déléguer sa signature au gestionnaire pour des petites factures. Le lien avec le chef d'établissement est fondamental car il est l'ordonnateur.

Le lien avec l'agent comptable est important aussi car il voit les contraintes techniques et financières.

Le gestionnaire est entre deux feux : l'agent comptable qui est le contrôleur et le chef d'établissement qui est l'ordonnateur. Mais même si le chef d'établissement veut acheter 50 ordinateurs, le contrôleur peut dire non car il n'y a pas d'argent.

Si l'ordonnateur et le contrôleur sont en conflit, ça ne marche pas.

Avec les collectivités locales, ça fonctionne mieux, c'est moins centralisé.

Cependant quelques bizarreries :

Il y a une division de l'informatique de la collectivité qui s'occupe des ordinateurs des professeurs et élèves et c'est la division informatique du rectorat qui gère les ordinateurs de l'administration. C'est une connerie, on est obligé de jongler avec les deux , c'est totalement débile.

Je ne comprends pas pourquoi ce n'est pas la même collectivité qui gère les collèges et les lycées. Il faut la même chose pour tout le monde.

Ex de l'ascenseur qui a été construit il y a 3 ans et qui a des problèmes d'infiltration, on n'a pas réussi à réparer le problème entre les assurances (garanties décennale) et référent travaux de la collectivité, se renvoie la balle et avec mes moyens je ne peux faire que du rapiécage. Le référent considérait que ce n'était pas une priorité

Il faut de bonnes relations avec les collectivités territoriales et en même temps ne pas se laisser faire.

Problème de fuites d'eau il y a quelques semaines, j'ai appelé un plombier et j'ai envoyé devis au Rectorat qui n'a pas validé.

Autre bizarrerie de l'administration : le département souhaite intégrer les gestionnaires dans leurs structures. Le gestionnaire fait fonctionner les bâtiments.

Quelles solutions d'amélioration?

Il faut anticiper. Il faut se projeter. La machine administrative est lente. Le temps que le problème soit pris en considération, la mise en concurrence, les délais, le bon de commande, les travaux se font dans les 3 à 6 mois.

La relation avec les collectivités territoriales de rattachement est primordiale. On ne fait pas partie de leur personnel donc le travail d'équipe est important. A terme je pense que le gestionnaire sera rattaché au département mais comment se situer entre le chef d'établissement et le chef de département.

Les collectivités ont apporté un service plus important et plus d'argent.

Nom : B

Prénom : S

Age : 47 ans

Sexe : F

Profession : gestionnaire collègue

Questions : Gestion financière

-Quel impact de la LOLF

Je ne sais pas trop quoi dire. Quand je suis arrivée, ce système était déjà en place depuis longtemps.

-Quel regard portez-vous sur le management de votre établissement ?

J'ai le sentiment que les enseignants n'ont pas le sentiment de faire partie d'une structure. Pas de prise de conscience d'un ensemble. Tout est trop cloisonné. Un EPLE, ce n'est pas chacun dans son coin. Peu d'enseignants ont ce regard complet, on méconnaît ce que fait le gestionnaire. J'ai le sentiment d'être un électron.

J'ai la chance d'avoir un chef d'établissement qui est à fond management, ce qui m'a beaucoup aidé vis-à-vis des agents. Je suis responsable fonctionnelle. Je n'ai jamais eu de formation de management mais grâce à ma chef j'ai l'occasion de voir les impacts positifs dans mon équipe.

Il faut être dans le management participatif. Nous faisons des réunions où chacun à la parole, chacun amène ses idées. Il faut donner à chacun l'occasion de s'exprimer, de proposer des choses. On se réunit 1h au niveau de la direction et je le fais une fois par mois avec mes équipes.

Je n'ai pas d'autorité mais il faut faire fonctionner. On doit communiquer avec la mairie, le département et l'Etat.

-Quel est votre autonomie ?

Mon autonomie est assez large. Je fais tout, j'ai carte libre, je n'ai pas de consignes de chef d'établissement.

En revanche, l'autonomie budgétaire est très conditionnée et depuis 3 ans c'est une horreur. J'ai un chef d'établissement qui impulse et derrière on ne peut pas tout faire, c'est frustrant. C'est quelqu'un qui a des idées, de la patate, du punch.

-Les limites de ce type de management.

On n'a pas de formation en management, c'est regrettable. Les formations de management au Rectorat, c'est pour les catégories A. Il y a des réticences par rapport à ce type de management.

Il y a deux catégories de personnes : ceux qui préfèrent rester dans leur routine et les autres à l'opposé qui ont des projets innovants, différents, des personnalités.

Il y a des manques dans l'accès à la formation et à l'information , les gens ne se sentent pas tous dans une entreprise commune, on est une équipe parce qu'on se dit bonjour mais il y a trop d'immobilisme.

Il manque parfois l'envie, la motivation et le dynamisme de groupe. Le collectif , il faut le développer et je ne le vois pas assez, il faut plus d'interdisciplinarité.

Chez les enseignants la formation continue n'est pas suffisante. D'ailleurs je pense à une expérience d'une réunion en Visio où les échanges entre les différents personnels étaient plus riches et variés que si nous étions en présentiel. C'était incroyable !

-Que changer, que faire évoluer ?

Je pense à l'accompagnement des élèves. Par exemple les AED et AESH ont une formation au bout de deux mois de services mais ils ont déjà été formés par leurs pairs.

En tant que gestionnaire, j'ai été tutorée pendant 1an. Une autre gestionnaire plus aguerrie venait une fois par semaine et j'ai été formée par cette personne et pas par les formations. La formation par les pairs est fondamentale.

Il y a un de mes agents qui voulaient aller voir comment son travail se passe ailleurs. Je suis persuadée que dans tous les statuts, c'est bien avec les pairs que l'on apprend le plus. Tout le monde doit avoir un réseau, il faut se construire un réseau.

Nom : H

Prénom : N

Age : 63

Sexe : F

Profession : gestionnaire comptable lycée

Questions : Gestion financière

-Quel impact de la LOLF dans les EPLE ?

On a adapté le budget. Moi je n'ai pas ressenti beaucoup d'impact sur le fonctionnement matériel et pédagogique.

-Quelle évolution dans la gestion financière d'un EPLE ?

Le contrat d'objectifs est contraint pour des raisons budgétaires, il n'a pas l'efficacité et l'efficience qu'il devrait avoir. Le contrat est congru en termes de financement. L'impact financier est minime. Il n'a pas un réel impact sur le fonctionnement de l'établissement. Sur 160000 euros par exemple, 10000 sont consacrés au fonctionnement, ça devrait être plus.

Une EPLE, c'est un terrain particulier. La décentralisation, c'est tout jeune. Souvent on perd de vue le contrat d'objectifs et c'est le rôle essentiel du chef d'établissement.

-Quelle est votre vision du management ?

Je suis convaincu qu'il faut un management très participatif. Si on veut asseoir un EPLE, il faut une réelle volonté d'intégrer tout le monde et communiquer avec tout le monde.

Or le management aujourd'hui, ce n'est rien. Le chef devrait être un manager. Si on reste la tête dans le guidon, ça ne va pas. Il faut prendre du recul. Il faut que les chefs d'établissements et les managers aient les clés du management.

J'ai eu l'occasion de voir ce qui se fait au ministère des Armées et le management est au top. Le manque de formation des personnels d'encadrement me désespère.

Pourquoi on a du mal à faire rentrer l'idée de management. On part de l'idée que ça ne s'apprend pas mais c'est faux ! Les mots « manager » et « leadership » font peur aux enseignants. Quand on est enseignants, on a l'impression d'être le seul maître à bord et rendre des comptes, c'est compliqué. Il faut plus d'éléments pour mesurer l'atteinte des objectifs. Les enseignants représentent une force logistique considérable.

Par exemple, au début les réformes sont toujours dures à avaler, ça ne passe pas et puis ça évolue avec le temps. Certaines réformes ont accouché dans la douleur. Et cela s'appelle une

conduite du changement, ça s'appelle le management. Il y a un manque d'éducation par rapport à ça. Ça s'apprend. C'est comme le recrutement.

Le mal-être est profond. Jamais on n'a pris le temps d'aller au bout d'une réforme et de l'évaluer. On passe à autre chose, c'est politique.

La manière dont l'administration recrute est insatisfaisante. On recrute des personnels en difficultés. En EPLE, on ne sait pas plus recruter que l'administration. Les AED sont recrutés par les CPE qui n'ont pas les compétences pour le faire alors qu'aujourd'hui on sait faire des évaluations de compétences. Non seulement on a du mal à recruter mais en plus on ne sait pas le faire. On peut recruter des contractuels aujourd'hui mais il faut s'en emparer.

-Quels impacts à votre avis ?

Les enseignants qui ne tiennent pas leurs classes n'ont pas le droit à l'erreur et c'est très stressant. On doit apprendre à enseigner et s'adapter au public. Quand j'ai en formation des futurs collègues, je leur dis toujours que si on fait des erreurs matérielles ce n'est pas grave mais si c'est relationnel et humain alors c'est autre chose et on ne peut pas revenir en arrière. Il faut partir et aller ailleurs.

-Quel est votre degré d'autonomie dans la gestion ?

Les établissements ont perdu en autonomie. Les collectivités territoriales prennent de plus en plus de place. Elles ont la maîtrise des moyens. Quand on revendique l'autonomie, c'est mal perçu par les collectivités. Je pensais que la décentralisation mettrait du temps mais je ne pensais pas qu'elle dériverait. C'est paradoxal par rapport à ce qui était recherché au départ. Mon ressenti c'est la perte d'autonomie.

-Quelles plus-values ?

Dans d'autres régions, les collectivités territoriales ont posé les bases d'un contrat d'objectifs. Ça dépend de la structure territoriale et des moyens. Toutes les régions n'ont pas la même difficulté.

-Quelles limites ?

Les collectivités territoriales sont loin des préoccupations des EPLE et ce n'est pas intégré par tous. Les anciens ont cet esprit établissement et les nouveaux c'est plus compliqué.

Aujourd'hui les personnels ATEE (adjoint technique des établissements d'enseignements) sont des personnels de la collectivité. Avant ils étaient là pour les élèves, pour leur bien-être et on perd ça, ils font leur boulot et ont des fiches de poste contraintes et pas de marge de manœuvre.

-Quelles solutions ?

Au niveau des enseignants, je suis mitigée. Il y a ceux qui le font par vocation et ceux qui viennent pour faire leurs heures et j'ai l'impression que ça s'est accru. C'est parfois compliqué de s'investir dans un établissement. Je pensais que la réforme des enseignements allait permettre de créer un lien entre les enseignants notamment dans l'interdisciplinarité et investir des projets mais en ce moment je suis pessimiste par rapport au fonctionnement d'un établissement scolaire.

Par exemple, les personnels ATEE portent des vêtements marqués et cela ne peut pas favoriser la relation pour les intégrer à l'établissement. On n'a pas l'idée d'un management qui intègre tout le monde. La crise sanitaire a porté un coup sur le lien (repas de rentrée, fête de fin d'année...)

Aujourd'hui il y a des dispositifs en place comme les conseillers de mobilité carrières et les conseillers de ressources humaines. Mais l'erreur est de les avoir recrutés au sein de l'Education nationale, on part à l'économie. Il faut ouvrir ces postes, il faut des cadres de l'extérieur avec un autre regard.

Le résultat est que tout ce que l'on fait ne sert à rien. On leur propose des postes dans l'administration même s'ils ne sont pas plus faits pour l'administration. Par exemple l'armée confie à des cabinets privés.

Il faut plus de passerelles non seulement entre les différents ministères mais également entre le public et le privé et inversement. On est incapable de faire des vrais bilans de compétences. A un moment donné de ma carrière, j'ai voulu changer mais je ne savais pas quoi choisir. Pour moi, il n'y a pas de solution d'accompagnement.

Conseiller RH de proximité

Nom : T

Prénom : J

Age : 53

Sexe : M

Profession : Conseiller Ressources humaines de proximité.(CRH)

1) En quoi consiste votre rôle dans le domaine RH ?

Mes fonctions de Conseiller RH de proximité me placent sur l'accompagnement professionnel des personnels de l'académie en vue de les aider à construire un projet professionnel, les aider à affronter une difficulté particulière et en vue d'offrir aux personnels de direction et d'encadrement un appui dans leur action managériale. Le CRH de proximité travaille également sur le renforcement de l'adéquation entre les besoins en ressources au niveau des bassins et la recherche des profils attendus (**texte envoyé par mail avant l'entretien**)

J'ai glissé dans cette fonction après avoir été adjoint RH . Nous avons revu le protocole d'accompagnement pour intervenir dans la bonne temporalité. Redonner de l'histoire à un suivi des personnels.

Il y a sur le département 37000 agents sauf les personnels des services techniques qui dépendent des collectivités territoriales. On ne peut pas gérer les RH comme dans une entreprise de 70 personnes.

Le délai moyen de réponse par le CRH de proximité à une demande d'un agent est de deux jours maximum en moyenne. Le temps moyen pour obtenir un entretien auprès d'un CRH est de 10 jours en moyenne.

La durée de l'accompagnement par un CRH est variable, elle est fonction de la demande de l'agent. Parfois un entretien suffit. Parfois trois entretiens peuvent être nécessaires. Si le suivi d'un agent est transféré auprès d'un Conseiller mobilité Carrières (CMC), le délai de prise en charge par le CMC est de 1 à 2 mois environ.

Le chef d'établissement est, étant donné sa fonction et sa qualité, le supérieur hiérarchique de tous les personnels affectés dans son établissement. Qu'est-ce qu'un supérieur hiérarchique ? Quels sont ses prérogatives mais surtout, quels sont ses responsabilités en matière de gestion des ressources humaines ? En fonction de la taille et des missions de son établissement, le chef d'établissement reçoit une dotation en personnels et en conséquence il accueille ces personnels. Il veille au bon fonctionnement du service, il accompagne les personnels dans leurs missions, leurs besoins et leurs difficultés. Il oriente, le cas échéant, les personnels vers les personnes ressources de l'académie et les dispositifs adéquats. Il évalue la manière de servir des agents. Il est le responsable RH de premier niveau ou de proximité.

C'est la raison pour laquelle nous pensons, dans l'académie de Nancy-Metz, que la mission du CRH de proximité, qui consiste notamment à accompagner les personnels de direction dans leur fonction managériale, est primordiale.

2) Quelles évolutions des ressources humaines ces dernières années ?

Nous avons fait le constat qu'en terme de temps il y avait des insuffisances. On a mené un travail important sur la proximité géographique et la proximité en termes de temporalité.

Le Ministre Jean-Michel Blanquer a demandé au DGRH de mettre en œuvre une CRH de proximité. L'académie de Nancy-Metz s'est portée volontaire pour une expérimentation pour venir en appui aux services.

L'expérimentation a été positive et elle s'est généralisée au 1^{er} septembre 2019 dans les trois autres départements.

3) Quels sont les points forts de vos interventions ?

Notre mission est d'être plus proches des personnels

-Dégradation de situations de travail

-Appuyer les personnels de direction, d'inspection dans leur action managériale.

Il faut intervenir au plus proche rapidement. Cependant le premier niveau qui accueille la RH c'est le chef d'établissement. Dans l'ancien système la prise de rendez-vous était plus longue.

L'appui managérial est fondamental. Il faut outiller les personnels en première ligne. Il faut former, acculturer pour accompagner au mieux.

Le recteur a annoncé le développement du dispositif , on va passer à huit avec une logique de bassin. On n'ira pas au-delà car cela n'aurait plus de sens. Les rendez-vous seront plus rapides.

Il s'agit dans un premier temps d'un entretien dématérialisé et cela la plupart du temps. Nos permanences se situent dans les établissements.

Il y a eu une forte demande des DRH de développer les dispositifs.

La posture du CRH est une écoute rapide et immédiate. L'objectif est d'orienter vers la personne ressource ou le bon dispositif. Quand l'agent est en difficulté, la demande n'est pas toujours très claire.

On est dans une démarche de confiance et de confidentialité. Il ne fait pas état qu'un agent l'a contacté et ne divulgue pas le contenu sauf à la demande de l'agent et avec son autorisation.

Il peut intervenir comme médiateur si par exemple un agent est en conflit avec son chef d'établissement et si l'agent accepte.

C'est le protocole : Dans les cas de figures nous avons :

- Agent qui exprime une demande claire

- Agent qui ne sait pas trop ce qu'il a envie de faire, qui éprouve une certaine lassitude et en ce moment il y en a beaucoup.
- Agent qui n'a pas de projet, il n'a pas d'autres compétences et il est dans le brouillard.

Les agents ont besoin d'une réflexion et nous avons un protocole d'accompagnement souple sans lui imposer de direction.

Pour les personnels qui évoquent des difficultés, on conseille, on oriente, on met en œuvre ce qu'il faut. En revanche si le problème est très grave, on se doit de le signaler.

Un chef d'établissement peut nous contacter pour nous signaler un problème avec un enseignant.

J'utilise le questionnement, la maïeutique et frotter le projet aux réalités. La confrontation au réel doit être progressive.

J'écoute l'expression de leurs envies, de leurs désirs, j'essaye de provoquer une étincelle et dans cette première étape, il ne faut pas se censurer, un monde où tout est possible.

Un accompagnement doit être une excursion. On sait d'où on part et on sait où on veut aller. De mon côté je ne dois pas m'endormir mais rester en éveil.

4) Quels sont vos limites d'intervention ?

On intervient principalement sur des réorientations professionnelles, vers un autre métier. Le travail du CRH est un premier bout de chemin avant une redirection vers un Conseiller Mobilité Carrières (CMC). Nous représentons l'entonnoir ouvert et lorsqu'on transfère vers les CMC c'est la partie plus serrée de l'entonnoir. Nous sommes un sas avant de transmettre la situation de l'agent au CMC.

On a beaucoup de demandes donc si on envoie tout le monde vers le CMC, on ne s'en sort pas, c'est trop, ça va coïncider.

Si un agent reste en difficulté, les CMC ont des outils d'orientation. Ce sont des logiciels faits par des enseignants avec des exemples de métiers. Il suscite des démarches et des réflexions.

Le constat est que souvent quand on rencontre une difficulté professionnelle, certains agents veulent un changement rapide et brutal.

Quand un agent est en souffrance, on ne joue pas au psychologue, on est en partenariat avec la MGEN (mutuelle générale de l'Éducation nationale)

On a aucune compétence en matière de gestion. Nous n'avons pas de limites en matière de conseils. On est dans une écoute bienveillante, on accueille un besoin, un ressenti mais on ne va pas aller vers la complaisance. Si l'agent tourne en rond, je ne tourne pas en rond avec lui.

Je ne reste pas deux ans sur une situation qui n'avance pas. Il faut une construction cohérente et réaliste.

5) Quelles sont vos idées d'amélioration ?

La CRH est une fonction toute jeune, elle date de 2019. Il faut du temps pour être connu. La communication a été cassée par le confinement. On a du mal à recruter les postes ouverts pour

développer la fonction. On a toujours besoin de plusieurs années. Des enseignants n'ont pas cette culture d'aller se renseigner.

Finalement, on ne met en œuvre une action que lorsqu'on est en difficulté. Les gens sont sensibles à une communication quand il y a un problème particulier.

Professeur et délégué syndical

Nom : T

Prénom : C

Age : 63

Sexe : M

Profession : Délégué syndical, membre de la commission paritaire et membre du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

1) Quel est votre rôle de délégué syndical ?

Je suis responsable du second degré au niveau du 54. Ma mission était de m'occuper d'un réseau de correspondants (collège, lycées et lycées pro) et d'envoyer des informations et répondre aux enseignants du second degré.

Par la suite, j'ai été commissaire paritaire et je participais au suivi des notations administratives, au passage des échelons et aux mutations. La notation administrative n'existe plus, c'est dommage car elle était donnée chaque année aux enseignants. Puis je me suis rendu compte que ce n'était pas évident et j'ai continué en tant que secrétaire général académique.

J'ai aussi été membre du CHSCT « comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ».

2) Quelles sont vos plus-values ?

Mon action était avant tout venir en aide et en soutien.

Concrètement, l'objectif est de se faire connaître, de prendre contact avec les médias, être en contact avec les adhérents, partager les informations syndicales.

Mon rôle sur l'évolution de carrière est faire en sorte que les freins mis en place par l'administration soient discutés. On cherche à améliorer la situation des gens et leur carrière et veiller au bien-être au travail.

Par exemple, il m'est arrivé d'accompagner un collègue qui avait des problèmes avec son chef d'établissement, je l'ai accompagné sinon il était seul face au DRH et un personnel de la DPE (Division des Personnels d'Enseignement, d'éducation, d'orientation).

Aujourd'hui un chef d'établissement a moins d'impact. Il n'y a plus de compte-rendu à la fin de l'année avec la note administrative comme c'était le cas.

Le chef d'établissement doit gérer le fonctionnement, il fait de la gestion de ressources humaine (GRH). C'est lui qui annonce les suppressions de postes ou si des collègues sont amenés à travailler sur d'autres établissements.

Mais il y a des soucis dans les établissements et vous devez le savoir aussi bien que moi. Dans mon collège, on a vu quelqu'un qui était en difficulté avec des élèves devenir adjoint. Si on n'

arrive pas à gérer les élèves, comment peut-on gérer une équipe de professeurs ?
L'administration a réussi à déplacer le problème.

Pour être chef d'établissement, c'est un concours en deux temps, un écrit et un oral. On ne peut pas cerner une personne en deux jours.

C'est faussé dès le départ évidemment et on sait bien qu'il va y avoir des soucis. Dans la formation ce n'est pas une formation managériale.

On pourrait donner la direction à quelqu'un qui n'est pas du sérail mais c'est mieux que ce soit quelqu'un de la maison.

A mon avis, il faudrait un filtrage plus important, que les personnes aient un accompagnement personnel plus important et une formation managériale.

Il y a des personnes fragiles au niveau relationnel. Que peut-on faire ?

Je connais un chef d'établissement qui avait une formation managériale importante qu'il avait eu dans le privé mais les relations avec ses équipes et les professeurs étaient catastrophiques.

Les chefs d'établissements changent tous les neuf ans mais il faudrait qu'en cas de problèmes, l'Institution accède plus facilement aux vœux de mutations. Mais au lieu de cela, l'Institution observe et attend.

Quand il y a une tension forte, c'est difficile de faire retomber la pression. Quand ça ne va plus il faudrait retirer les personnels de direction et leur donner d'autres responsabilités, quelque chose qui correspond à leurs compétences, des postes dans lesquels elles excellent.

Ces personnes ont eu un concours et ont validé des compétences certaines mais pas forcément en gestion d'équipes.

Quels sont les limites de vos interventions ?

C'est l'incompétence. C'est difficile de virer les personnes. Il faudrait pouvoir demander aux personnels d'évaluer le chef d'établissement sur la manière de conduire l'établissement même si effectivement cela peut faire l'objet de dérives.

Quand il y a beaucoup de mutation dans un établissement, il faut sensibiliser le chef, c'est qu'il y a un problème.

Quel est le rôle du CHSCT ? (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail)

C'est difficile... Leur rôle, c'est d'aller dans les établissements, de prendre contact avec les personnels, leur permettre de s'exprimer. Une synthèse est faite mais je trouve qu'on ne lui laisse pas vraiment jouer son rôle. On ne leur laisse pas prendre de décision.

Quelles limites ?

Si on considère que le chef d'établissement fait un bon travail administratif, il sera difficile d'aller plus loin. Et on ne change pas les personnes comme ça.

Il est composé de l'IEN (Inspecteur Education nationale) , de chefs d'établissement, d'un inspecteur du travail (d'ailleurs il n'y en n'a qu'un pour toute l'académie), de médecin de l'Education nationale, de représentants administratifs et de représentants syndicaux.

Quelles solutions d'amélioration ?

Il n'y a pas beaucoup de reconnaissance de la part de notre Institution. J'ai fait la demande il y a quelque temps pour accéder à la classe exceptionnelle auprès du Recteur. J'ai motivé ma demande par les différentes actions que j'avais menées auprès des personnels et surtout parce que depuis le début ma carrière j'ai participé tous les ans au conseil d'administration. J'ai eu un avis négatif parce que je sortais du cadre ou plutôt je ne rentrais pas dans les critères définis par le Ministère.

Professeur et coach Education nationale

Nom : F

Prénom : M-P

Age : 45 ans

Sexe : F

Profession : Professeur et Coach personnels Education nationale

1) Quel est votre rôle de coach auprès de personnels de l'Education Nationale

J'ai une mission de bien-être et de remotivation. C'est parti de mon mémoire sur le coaching des adolescents. Il est important d'accompagner les personnels et les personnels de l'Education nationale. Je suis allée au Rectorat pour développer le coaching au sein de l'EN. Le syndicat est venu me chercher pour travailler sur le bien-être en particulier pour les enseignants qui montrent des signes de déprime dans leur travail ou au bord du burn-out.

Les manques dans l'accompagnement sont nombreux :

-l'accompagnement des jeunes enseignants à la prise de poste.

-l'accompagnement au changement

-le dénigrement de la hiérarchie

-aucun accompagnement psychologique.

-accompagnement des chefs ou des inspecteurs.

Quand j'ai demandé une aide, il fallait se mettre en arrêt maladie. Pas d'autres circuits que l'arrêt maladie pour trouver d'autres portes de sorties.

Le chef d'établissement aurait besoin d'un accompagnement. Ils doivent gérer beaucoup de choses : le matériel, le qualitatif, le quantitatif, l'humain.

Il ne peut pas toujours gérer l'accompagnement de ses équipes parce qu'il n'est pas toujours disponible, ce n'est pas le lieu et il peut y avoir conflit d'intérêts. Comment coacher sans conflits d'intérêt.

Au cours de la carrière d'enseignants, il n'y a pas de visite médicale, il y a un besoin énorme en accompagnement.

2) Quelles plus-values ?

Une écoute non jugeante, trouver des solutions soi-même. Besoin de maillage. Le coach peut apporter de la fluidité, du liant.

C'est un travail complémentaire avec les RH, L'Education nationale reste garant du cadre. Il existe une palette d'outils et aussi le coaching.

Par exemple, après le PPCR, il peut permettre d'intervenir pour maintenir l'estime de soi.

Parmi les professeurs que je coache, pas un seul ne veut pas réussir. On a des gens avec des potentiels énormes, inouïs mais ne savent pas les mettre en avant et descendent d'un étage après les inspections. Par exemple, certains sont appelés à être formateur mais peuvent à tout moment revenir à leur poste de départ. Il manque le regard des pairs pour regagner l'estime de soi.

Il peut aider à favoriser une meilleure relation entre l'équipe dirigeante et le personnel.

3) Quelles sont les limites ?

La reconversion est restreinte . Quand ils ont identifié leurs valeurs et leurs importants, ils sont confrontés à la réalité. Toute la suite de leur action dépend de l'aspect médical. On coache des patients. On attend que les gens soient en burn-out et c'est grave.

Dans d'autres métiers, on envisage une mobilité dans un autre service. A l'Education nationale, on peut devenir formateur, chef d'établissement ou agrégé. Un prof qui veut se reconverter, c'est compliqué, les gens se sentent pris au piège, ils sont dans une cage dorée.

4) Quelles solutions/préconisations

Il faut reconnaître le coaching comme un métier et s'ouvrir à ce possible accompagnement.

Le prix des arrêts maladie est énorme. Il faut plus de liberté de projets, plus de créativité. Il faut plus d'écoute, on est sur du descendant et pas assez d'intelligence collective.

J'ai monté un projet autour du bien-être de l'enfant et pour que ce soit entendu, il faut un résultat quantitatif.

Il faut accepter un langage nouveau, une langue nouvelle. L'EN ne veut pas entendre parler de ça. Il ne faut pas mélanger business privé et public. Le besoin de contrôle est trop important, il faut rester dans le cadre.