

**BARRÈRE Anne. *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République***

Paris : PUF, 2006. – 184 p. (Éducation & société)

**Yves Dutercq**

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/rfp/525>

DOI : 10.4000/rfp.525

ISSN : 2105-2913

**Éditeur**

ENS Éditions

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 mars 2007

Pagination : 161-163

ISBN : 978-2-7342-1080-1

ISSN : 0556-7807

**Référence électronique**

Yves Dutercq, « BARRÈRE Anne. *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République* », *Revue française de pédagogie* [En ligne], 158 | janvier-mars 2007, mis en ligne le 23 septembre 2010, consulté le 22 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/rfp/525> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rfp.525>

---

Ce document a été généré automatiquement le 22 septembre 2020.

© tous droits réservés

---

# BARRÈRE Anne. *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République*

Paris : PUF, 2006. – 184 p. (Éducation & société)

Yves Dutercq

---

## RÉFÉRENCE

BARRÈRE Anne. *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République*. Paris : PUF, 2006. – 184 p. (Éducation & société)

- 1 L'ouvrage d'Anne Barrère comble un vide bibliographique dans la sociologie de l'éducation de langue française en proposant une vision de synthèse du métier de chef d'établissement. En effet, s'il existe de nombreux articles parus depuis une dizaine d'années, des études réalisées en particulier à la demande de la Direction de l'évaluation et de la prospective, les livres portant sur le sujet sont rares et à mi-chemin entre la production scientifique et la réflexion professionnelle de qualité. C'est le cas du très bon *Profession chef d'établissement* d'Yves Grellier (1998). De plus les importants changements de statut et de mission, provoqués par le protocole d'accord de 2000 entre le ministère et le syndicat majoritaire des chefs d'établissement, rendaient nécessaire une nouvelle étude.
- 2 *Sociologie des chefs d'établissement* repose d'abord sur un important travail de terrain réalisé en 2003 et 2004, constitué de nombreux entretiens avec des principaux et proviseurs d'établissements publics et plus encore sur le suivi ethnographique d'une équipe de direction d'un collège. L'étude proposée par Anne Barrère se centre, comme dans ses précédents ouvrages, sur le travail, sur l'activité de ces chefs d'établissement et aurait pu s'intituler « Les chefs d'établissement au travail », pour continuer la suite entamée, *Les lycéens au travail*, (1997) et *Les enseignants au travail* (2002). De cette

manière le livre est parsemé de trente-six encadrés issus de la collecte ethnographique qui servent d'illustration ou de contrepoint à l'analyse et rendent la lecture stimulante.

- 3 Anne Barrère a par ailleurs une hypothèse forte pour sous-tendre son propos : ces chefs d'établissement se comporteraient en véritables « managers de la République », combinant avec habileté et ardeur leur foi en l'école républicaine, en la démocratisation de l'enseignement, en l'égalité des chances, et leur recherche de l'efficacité collective, essayant dans le cadre de leur mission de direction d'établissement d'enseignement de donner sens et corps à un nouveau management public éducatif. C'est bien ce sur quoi elle insiste quand elle écrit : « Ce qui frappe, c'est le caractère métissé des discours et la légitimation constante du changement organisationnel par un ensemble de valeurs ancrées dans l'histoire de l'École française [...] mais c'est bel et bien à la croisée des deux, dans un modernisme contrôlé en quelque sorte par la tradition républicaine, que se situe le travail des chefs d'établissement » (p. 39), rejoignant là un point de vue que Lise Demailly (2000) et moi-même avons naguère défendu (Dutercq, 2002 ; Dutercq & Lang, 2002).
- 4 Le livre est divisé en cinq grandes parties qui portent, en gros, sur la carrière, les tâches, la posture, le rapport aux enseignants, la responsabilité.
- 5 La première partie fait justement valoir que d'une part les chefs d'établissement sont pour la plupart des ex-enseignants, que d'autre part l'accès à cette fonction offre effectivement une des rares possibilités de carrière à un métier qui en est presque dépourvu, mais c'est en même temps la raison de l'ambiguïté qui pèse sur les relations qu'entretiennent chefs d'établissement et enseignants, entre rupture et continuité (p. 19-20) : la difficulté est en fait de choisir entre la première posture qui permet de considérer la complémentarité des deux fonctions et la seconde qui induit des chevauchement de compétence et de territoire, d'autant plus risqués que les chefs d'établissement ont, par leur position et leurs références, une conception de l'enseignement et de la pédagogie qui, dans la plupart des cas, ne peut plus être celle des enseignants. Ainsi, et Anne Barrère le souligne plus loin (p. 35 notamment), les chefs d'établissement ont-ils une vision moins passéiste que celle des enseignants des élèves, du savoir, de la culture, de l'école pour tout dire, et considèrent comme légitimes les nécessités de transparence et d'efficacité du service public d'éducation.
- 6 La deuxième partie met en lumière l'importance des tâches relationnelles dans l'emploi du temps des chefs d'établissement. Anne Barrère explique, avec raison, que c'est une conséquence du renvoi aux personnes de tâches qui incombèrent jadis à l'institution : les relations entre les chefs d'établissement représentants de l'État et leurs divers interlocuteurs (personnels, parents, élèves, etc.) ne sont désormais plus balisées par textes carrés et règlements pare-feu, mais doivent être gérées le plus souvent au cas par cas et dans un rapport interindividuel. On lira à la suite une réflexion séduisante sur l'imbrication des différentes temporalités auxquelles tout chef d'établissement est soumis : temporalités de la forme scolaire, de l'urgence et du projet (p. 59-69). Ce choc des temporalités et la souplesse de gestion qu'il appelle sont sans doute l'apanage des cadres de la nouvelle modernité comme le montrent des auteurs tels que François Ascher et François Godard (2003), qui insistent sur la fin des routines ou tout au moins leur recul comme une caractéristique de la modernisation, plaçant les individus devant des choix toujours plus nombreux (voir encore bien évidemment sur ce point les travaux d'Antony Giddens ou d'Ulrich Beck).

- 7 Anne Barrère insiste dans la partie suivante sur l'articulation entre réactivité et visibilité qui serait la clé de la réussite dans la fonction. Ce couple renvoie aux considérations avancées précédemment puisqu'il correspond à la fois à une certaine gestion des temps, entre formalisme, urgence et projet et à l'obligation de tenir compte du rapport aux autres sous l'angle du regard que portent les chefs d'établissement sur ce qui se fait dans et autour de l'établissement dont ils ont la charge : prévenir pour éviter d'avoir à guérir et communiquer, médiatiser. Agir ne suffit pas, encore faut-il faire savoir qu'on agit.
- 8 La quatrième partie porte sur le travail avec (ou contre !) les enseignants, sous l'angle de ce que je qualifierai d'enrôlement. On attend effectivement de responsables d'établissements qu'ils mobilisent leurs troupes, qu'il agissent au service de l'innovation (p. 108-112), tout spécialement pour inventer une « pédagogie d'établissement », heureuse expression qui situe bien le terrain sur lequel se battent les chefs d'établissement pour y attirer des enseignants davantage portés sur celui de la classe. Dans l'ensemble, Anne Barrère constate qu'ils se montrent prudents ou, plus exactement, que d'un établissement à l'autre les situations sont sur ce point très différentes, à la mesure de l'ambition et de la personnalité des chefs d'établissement, mais aussi des relais qu'ils peuvent trouver au sein du personnel. Peut-être Anne Barrère n'insiste-t-elle pas assez sur la difficulté plus générale à impulser le changement chez des enseignants eux-mêmes en crise de mobilisation professionnelle ? Elle ne donne pas non plus d'éléments sur les différences en termes de génération, que ce soit à l'échelon des chefs d'établissement ou à celui des enseignants. Il me semble que la relation au métier et les attentes ne sont pas les mêmes selon la génération à laquelle on appartient : Patrick Rayou et Agnès van Zanten l'ont bien montré en ce qui concerne les enseignants (2004), Vincent Lang et moi-même l'avons perçu pour ce qui est des chefs d'établissement (2002). Et pourquoi ne pas se demander si la direction d'une femme et celle d'un homme sont similaires ? Plus généralement, on pourra regretter qu'Anne Barrère n'ait pas davantage établi des différences selon les configurations d'établissement : on ne peut comparer la direction d'un établissement de centre-ville et celle d'un établissement périphérique, un collège n'est pas un lycée, le travail d'un principal diffère fortement de celui d'un proviseur de lycée d'enseignement général et technologique et de celui d'un lycée d'enseignement professionnel. Du reste des chefs d'établissement si différents se fréquentent peu : ils n'ont ni les mêmes difficultés ni les mêmes missions, mais bien souvent aussi ni la même culture ni les mêmes références. Certes la sociologue pointe ici et là des différences (par exemple p. 163-164) mais elle a tendance à homogénéiser les discours.
- 9 C'est là le principal manque d'une étude par ailleurs d'une grande finesse : les différences contextuelles pèsent pourtant terriblement sur la définition et l'exercice de la fonction.
- 10 Anne Barrère évoque des chefs d'établissement volontiers prolixes sur les insuffisances ou les bourdes de leurs enseignants auxquels ils doivent remédier : ils n'échappent pas à une mise en scène de soi parfois excessive et qu'il est difficile de démasquer, au risque de perdre la sympathie avec la population étudiée, sur laquelle repose la qualité du travail de l'ethno-sociologue. La dernière partie est réservée à cet aspect des choses et il y est question d'euphorie de l'ego renforcée par la conviction largement partagée que le chef d'établissement est seul maître à bord, ce qu'il déplore tout en s'en flattant. Il y a effectivement une incroyable personnalisation de la fonction car c'est dans son

exercice et dans l'accomplissement des missions qu'on s'est données qu'on se réalise en tant que personne (p. 159). Nul doute que la contractualisation des relations avec la hiérarchie sous la forme de la lettre de mission et de l'évaluation sur objectifs ne feront qu'accentuer cette dimension.

- 11 Le livre d'Anne Barrère se limite à la population des chefs d'établissement du secteur public du Nord de la France, là où elle a exclusivement mené son enquête, ce qu'on peut admettre d'une étude ethnographique, mais elle ne propose pas une réflexion sur les biais que ce parti pris peut entraîner. Y a-t-il des tropismes régionaux ? Peut-être que oui, peut-être que non, la question n'est pas envisagée, alors qu'une des particularités de la carrière de chef d'établissement est qu'elle est largement intra-régionale, contrairement par exemple à celle d'inspecteur d'académie. On aurait aussi apprécié des comparaisons avec ce qui se passe dans l'enseignement privé, très présent dans l'académie de Lille, d'autant que c'est un terrain encore peu exploré et où justement certains défauts des directeurs d'établissement (que quelques-uns liront comme des qualités, par exemple la tendance autocratique) sont portés au paroxysme.
- 12 Il faut en tout cas saluer les vraies qualités de cette plongée ethnographique dans le monde des chefs d'établissement, qui tiennent d'abord à l'attention aux acteurs et à la précision de la description. C'est ainsi qu'Anne Barrère dresse un panorama très informé, très actuel et très suggestif d'une fonction en pleine évolution.

---

## BIBLIOGRAPHIE

ASCHER F. & GODARD F. (2003) *Modernité : la nouvelle carte du temps*. La-Tour-d'Aigues : Éd. de l'Aube.

BARRÈRE A. (1997). *Les lycéens au travail*, Paris : PUF.

BARRÈRE A. (2002). *Les enseignants au travail*. Paris : L'Harmattan.

GRELLIER Y. (1998). *Profession chef d'établissement*. Paris : ESF.

DEMAILLY L. (2000). « Management et évaluation des établissements ». In A. van Zanten (dir.), *L'école, l'état des savoirs*. Paris : La Découverte, p. 130-138.

DUTERCQ Y. [dir.] (2002). *Comment peut-on administrer l'école ? Pour une approche politique de l'administration de l'éducation*. Paris : PUF.

DUTERCQ Y. & LANG V. (2001). « L'émergence d'un espace de régulation intermédiaire dans le système scolaire français », *Education et sociétés : revue internationale de sociologie de l'éducation*, n° 8, p. 49-64.

RAYOU P. et VAN ZANTEN A. (2004). *Les nouveaux enseignants : changeront-ils l'école ?* Paris : Bayard.

## AUTEURS

**YVES DUTERCQ**

Université de Nantes, Centre de recherche en éducation  
de Nantes (CREN)