

Atelier 6. L'évolution des métiers d'encadrement

personnes-ressources : Yves GRELLIER, Directeur du CRDP de Lyon
Francisco PERNIAS, IA-IPR, Chef de bureau de la formation initiale et de l'adaptation à l'emploi - ESEN

Le champ

Métiers d'encadrement de la fonction publique d'État

Un constat

Difficultés de recrutement (personnels de direction, IA-IPR...)

ou recherche de modification/diversification des modes de recrutement

Des causes

- affaiblissement de toutes les structures d'autorité, y compris l'État ;
- responsabilité morale réduite et inversée en responsabilité juridique voire pénale ;
- cadre = gestionnaire. Mais les moyens d'État se restreignent, notamment par rapport à ceux des collectivités territoriales.

Des questions

- Quelles missions ? Autonomie relative des cadres.
- Quelle formation ? Cf. les nombreuses transformations de l'organisme national de formation du MEN.
- Quelle reconnaissance ?
- Quelle gestion, quand les statuts sont contradictoires avec les principes de management ?

Une perspective ?

La réforme de l'État, la mise en œuvre de la LOLF et tous les principes proclamés qui les accompagnent (objectifs, globalisation des moyens, évaluation des performances) devraient être de nature à conforter l'encadrement.

Yves GRELLIER,
Directeur du CRDP de Lyon

Les lois de décentralisation et les mesures de déconcentration qui les ont accompagnées depuis le début des années 80 ont sensiblement modifié le paysage éducatif et, partant, ses modes de pilotage. L'accès des établissements du second degré à un statut d'autonomie a bouleversé les modes traditionnels d'administration. De nouvelles relations définissent désormais les chaînes hiérarchiques et fonctionnelles. L'efficacité de la gestion administrative se fonde davantage sur le dialogue, la négociation et le partage de l'information, que sur la stricte application de procédures.

L'exercice de la fonction de chef d'établissement s'est complexifié. Il fait désormais appel à des modes de régulation fondés sur le sens des résultats, à des formes de management des équipes d'enseignants beaucoup plus participatives, à une culture partenariale requérant une bonne maîtrise de la communication interne ainsi qu'une réelle capacité à coordonner et à réguler l'action éducative en tenant compte des attentes du « monde du dehors »¹.

Pour leur part, les inspecteurs territoriaux ont vu leurs missions s'élargir à l'impulsion, à l'animation et à l'évaluation. D'abord exclusivement centré sur la discipline, le champ de leur expertise s'ouvre aujourd'hui à des activités plus généralistes liées au pilotage de la politique académique. Ainsi les inspecteurs sont-ils désormais conduits à conseiller l'autorité décisionnelle, mais aussi les établissements scolaires. Ils peuvent exercer des responsabilités locales (animation de bassins) et agir dans des contextes interdisciplinaires ou partenariaux. Chaque étape nouvelle de la décentralisation contribue à diversifier encore un peu plus leurs missions.

¹ Yves DUTERCQ et Vincent LANG, Un nouveau cadre idéologique, *Éducation et management*, Août 2003

Déjà observables pour certaines, attendues pour d'autres, ces évolutions vont dans le sens d'une ouverture du système éducatif à des partenariats extérieurs. Il s'agit donc de favoriser cette ouverture tout en préservant l'unité du système éducatif et la cohérence de son action sur l'ensemble du territoire. La question qui nous est posée est de savoir en quoi la formation (qu'elle soit initiale ou continue) peut contribuer à préparer les personnels d'encadrement à œuvrer efficacement dans ces nouveaux contextes. Sans prétendre à l'exhaustivité, et avec pour seule ambition d'amorcer la réflexion des participants à cet atelier, nous retiendrons trois domaines que la formation doit, selon nous, investir pour préparer au mieux l'ensemble des personnels de l'éducation nationale aux enjeux actuels et futurs de la décentralisation.

Il convient, tout d'abord, de renforcer chez les cadres le sentiment d'appartenance à un système national d'éducation tout en les engageant à repérer et à exploiter les marges d'autonomie qui leur permettront de construire des partenariats avec des acteurs dont les logiques peuvent être différentes.

Seule une forte cohésion de l'encadrement sur la base de références communes peut garantir la cohérence des réponses et des attitudes de personnels œuvrant dans un cadre décentralisé au sein de territoires différents. La formation doit donc préparer les cadres à représenter l'État, à porter et à faire partager les orientations, les principes et les valeurs qui définissent le système national d'éducation.

Elle doit, concomitamment, favoriser le décloisonnement, la perméabilité réciproque des cultures professionnelles d'appartenance et l'ouverture à d'autres modes de penser et d'agir. Cultiver le rapprochement avec des acteurs locaux dont les postures et les pratiques peuvent être différentes, promouvoir des formes d'intelligence collective fondées sur une information fiable et partagée sont autant d'enjeux que la formation doit prendre en compte.

Par ailleurs, la formation doit développer chez les cadres une culture de la démarche de projet du double point de vue managérial et méthodologique.

Un pilote doit faire preuve d'une expertise sans faille dans les domaines de la problématisation, du recueil et de l'analyse des données, de la construction d'indicateurs, de l'élaboration de diagnostics pertinents et communicables, de la conduite efficace de l'action collective, etc. Qu'il s'agisse de rendre des comptes ou de se rendre compte, il doit être rompu aux techniques de l'évaluation.

Mais le pilotage de projets partenariaux requiert aussi des compétences en ingénierie sociale et, plus généralement, en communication. Dans ce dernier domaine, la négociation apparaît comme l'outil privilégié d'une relation partenariale qui, d'une part, réfute le pouvoir hiérarchique au profit d'une autorité fondée sur la compétence et l'expertise et, d'autre part, privilégie l'arrangement et le compromis à la prescription normative. Acquérir une vision constructive des relations humaines, être capable de maîtriser parfaitement des dossiers, être en mesure d'argumenter sur la base d'informations fiables et communicables, savoir apprécier sa marge de manœuvre, etc., sont autant de qualités et de compétences dont la formation doit favoriser l'émergence et le renforcement.

Il est un dernier domaine que la formation doit investir de façon plus systématique, c'est celui de la complexité. Bien plus qu'une simple caractéristique des situations habituellement rencontrées, la complexité est un nouveau paradigme qui modifie sensiblement la façon d'approcher les problèmes et d'envisager leurs solutions. La décentralisation complexifie considérablement les contextes et, par là même, les processus de décision. Les acteurs sont désormais multiples, et les logiques d'acteurs pas toujours aisément conciliables. Qu'il s'agisse de construire l'offre de formation sur un territoire donné ou de redéfinir le secteur de recrutement d'un collège urbain (on pourrait multiplier les exemples), le traitement partenarial de problèmes aussi complexes ne s'improvise pas. La formation doit permettre aux cadres d'accéder à une nouvelle disposition d'esprit et à de nouvelles formes de pensée et d'agir qui privilégient la stratégie à la procédure, qui renoncent à simplifier le complexe mais intègrent des environnements multidimensionnels où tout n'est pas maîtrisable, où les problèmes qui se posent peuvent accepter plusieurs solutions, où les réponses ne sont jamais définitives mais le plus souvent exprimées en termes de probabilités, etc.

Pour ne pas conclure, disons que, de notre point de vue, la montée en puissance de la décentralisation appelle moins une modification profonde et radicale du profil de référence actuel des personnels d'encadrement de l'éducation nationale, qu'un renforcement de compétences et de postures déjà émergentes. Qu'il s'agisse de passer de l'implicite à l'explicite (pilotage par les résultats), de la prescription à la négociation (décisions partagées entre l'État et les collectivités territoriales) ou de formes de management très hiérarchiques à des formes plus participatives, toutes ces évolutions, quoique très progressives, sont déjà observables dans les pratiques de l'encadrement de l'éducation nationale.

Francisco PERNIAS,

IA-IPR,

Chef de bureau de la formation initiale et de l'adaptation à l'emploi – ESEN

MJENR