

Dépêche AEF : "Il faut que le directeur d'école ait un vrai pouvoir organisationnel" (C. Roaux, docteure en science de l'éducation)

6-7 minutes

"Un statut seul n'offrirait pas davantage de facilités pour exercer le métier" de directeur d'école, explique dans une interview à AEF info le 31 janvier 2020 Cécile Roaux, ancienne directrice d'école, docteure en science de l'éducation, chercheuse associée au laboratoire Cerlis (1) de l'université Paris-Descartes et autrice d'une thèse sur les directeurs d'école. Néanmoins, "l'absence de reconnaissance participe au malaise des directeurs d'école", selon Cécile Roaux, pour qui une des priorités est que "le directeur d'école dispose d'un véritable pouvoir organisationnel". Pour la chercheuse, "le directeur d'école est coincé entre les injonctions de sa hiérarchie et des enseignants qui lui disent : 'On fait ce qu'on veut'. Ils sont dans un entre-deux impossible". Globalement, elle considère qu'"il serait utile de repenser la gouvernance de l'école primaire".





Cécile Roaux, ancienne directrice d'école, docteure en science de l'éducation, chercheuse associée au laboratoire Cerlis Droits réservés - DR - Cerlis

AEF info : Ancienne directrice d'école, vous avez écrit une [thèse sur les directeurs d'école](#) en 2018 intitulée "Le directeur d'école : un marginal au centre du système scolaire. Analyse du pouvoir à l'école primaire". Quelles sont les principales conclusions que vous avez tirées ?

Cécile Roaux : Avant de faire cette thèse, j'étais convaincue que le directeur devait avoir un statut pour exercer ses missions. Via la sociologie des organisations, je me suis aperçue qu'un statut seul n'offrirait pas davantage de facilités pour exercer le métier. Il est indéniable que ce manque de reconnaissance et donc de la fonction par cette absence de statut participe au malaise des directeurs d'école. Mais l'octroi d'un statut, s'il n'est pas accompagné de réels leviers sur le terrain ne permettra pas un changement des comportements au sein de l'organisation.

Il faut que le directeur d'école dispose d'un véritable pouvoir organisationnel, c'est-à-dire qu'il contrôle quelque chose d'important pour l'autre et pas forcément un pouvoir hiérarchique qui resterait abstrait. Aujourd'hui, celui qui a le plus de pouvoir dans l'école est l'enseignant.

AEF info : Quels problèmes rencontrent principalement les directeurs d'école ?

Cécile Roaux : Dans le primaire, l'organisation du travail est peu propice à la mise en œuvre d'un réel travail collectif. Le directeur

d'école est coincé entre les injonctions de sa hiérarchie et des enseignants qui lui disent : "On fait ce qu'on veut", au nom de leur liberté pédagogique. À partir de là, soit il fait part à sa hiérarchie des difficultés qu'il rencontre, en apparaissant pour un "traître" envers ses collègues, soit il se range du côté des enseignants au risque de voir la hiérarchie le lui reprocher. Ils sont dans un entre-deux impossible.

AEF info : Créer un statut pour les directeurs d'école ([lire sur AEF info](#)) n'est donc, selon vous, pas la solution ?

Cécile Roaux : Un statut serait une reconnaissance légitime pour le directeur d'école qui a les mêmes responsabilités qu'un chef d'établissement mais la solution est systémique. Le directeur d'école a une position qui lui donne beaucoup de responsabilités sans bénéficier des moyens de les accomplir. À la différence des chefs d'établissement, par exemple, les directeurs d'école ne construisent pas les emplois du temps des professeurs, une ressource importante pour la gestion de l'établissement. Ainsi, dans le référentiel métier, le premier doit "veiller à" tandis que le second est "garant de"... Aussi, pourquoi le directeur d'école serait-il moins capable que le chef d'établissement de gérer un budget ou les 108 heures par exemple ? Il serait peut-être utile de repenser la gouvernance de l'école primaire.

On confond souvent structure et organisation, or, un changement de structure n'induit pas toujours un changement d'organisation. Ainsi, si on ne donne pas de pouvoir d'agir, un statut ne changera rien, même s'il octroierait une légitimité supplémentaire.

AEF info : Le MEN a lancé une concertation sur le métier et les directeurs d'école semblent demander un allègement des tâches administratives et une aide RH ([lire sur AEF info](#)). Des premières mesures avaient été aussi annoncées ([lire sur AEF info](#)) et d'autres devraient suivre. Qu'elles seraient, pour vous, les dispositions à prendre ?

Cécile Roaux : Au-delà des moyens, il est nécessaire de s'interroger sur les règles du jeu qui régissent l'organisation. Il est

important qu'une réflexion soit engagée sur la notion de pouvoir au sein des équipes comme en formation, c'est-à-dire sur les interactions entre les différents acteurs (2). Mais il faut dans le même temps éviter le mythe de la collégialité qui régulerait miraculeusement les relations tout en échappant à un autoritarisme borné qui ne susciterait que repli sur soi des uns et des autres, ce que les directeurs d'école ne veulent d'ailleurs pas.

AEF info : Christine Renon, la directrice d'école qui s'est suicidée dans son établissement, a notamment mis en cause l'institution ([lire sur AEF info](#)). Comment analysez-vous ce tragique événement ?

Cécile Roaux : Le directeur d'école est soumis à de multiples pressions, de par la multiplicité des interlocuteurs. L'investissement émotionnel que demande cette fonction est important et épuisant. La fonction expose à de nombreuses microviolences, en particulier lorsque l'on n'a plus la légitimité parce que l'on est déchargé totalement d'enseignement. Le risque est grand de perdre le sens de son activité devenue principale, car non reconnue et dévalorisée...