**Un nouveau rôle du chef d'établissement : animer une équipe.
Les enjeux du paradoxe autonomie/dépendance.**

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une thèse traitant des nouvelles façons d'exercer l'autorité dans un établissement scolaire. La recherche menée porte sur les chefs d'établissement de l'enseignement secondaire afin de comprendre et d'expliquer leur rapport au pouvoir à la fois dans son exercice et dans son expression au sein de l'Education nationale. Ceci nous a amené à analyser les conséquences de l'injonction paradoxale faite aux chefs d'établissement – obéissez et soyez autonome - et à montrer qu'elle risque d'accentuer ou d'entraîner des pathologies si le chef d'établissement ne met pas en œuvre un certain nombre de mécanismes pour sortir de la double contrainte ainsi établie, certains opérant au niveau manifeste, d'autres au niveau latent.

La loi de 1989, par l'instauration du projet d'établissement, reconnaît la diversité des établissements et leur accorde une responsabilité propre dans le choix des modalités de mise en œuvre des objectifs et des programmes nationaux. Le mouvement de décentralisation s'est ainsi doublé d'une poussée de la concentration des responsabilités sur les établissements scolaires ; le chef d'établissement se trouve ainsi investi de nouvelles responsabilités : il devient un élément central du fonctionnement du système éducatif. Le protocole d'accord relatif aux personnels de direction fait apparaître une nouvelle dimension de sa fonction : celle de gérer et de développer les ressources humaines, et en particulier de devenir un véritable animateur de son équipe pour la mobiliser autour du projet d'établissement en organisant et en maintenant le dialogue¹.

Or, que se passe-t-il en réalité ? Nombre d'auteurs comme L. DEMAILLY, F. DUBET ou P. PERRENOUD ont souligné la coexistence de deux logiques de fonctionnement contradictoires : une logique de décentralisation des pouvoirs par l'octroi d'une autonomie plus grande, et une logique bureaucratique, qui persiste, et qui consiste à ce que le pouvoir central définisse d'une manière étroite non seulement les objectifs mais aussi les moyens de les mettre en œuvre, tout cela assorti d'un contrôle rigoureux de la part de l'autorité hiérarchique.

Nous nous proposons ici de montrer que ce fonctionnement, qui inscrit le chef d'établissement dans un système de double contrainte, peut produire de véritables pathologies organisationnelles dont le chef d'établissement principalement subit les effets.

La double contrainte opère au niveau manifeste :

La double contrainte, a été largement étudiée par l'école de PALO ALTO² qui a introduit cette notion dans l'analyse systémique. L'analyse systémique conçoit l'école comme un ensemble de sous-systèmes reliés et comme un sous-système d'un système plus englobant tel que le contexte politique ou socioculturel. Système et sous-systèmes sont interdépendants de sorte que la modification d'un élément d'un sous-système peut avoir des répercussions sur les autres systèmes.

Cette analyse permet de cerner les déterminants, les contraintes et les contradictions que vivent les acteurs d'une organisation. L'analyse systémique a également été utilisée en psychopathologie. La pathologie réside, entre autres, dans le dysfonctionnement de la

¹ Protocole d'accord relatif aux personnels de direction, Ministère de l'Education nationale, Bulletin officiel spécial du 3 janvier 2002, Annexe 1.

² BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1980.

communication et de la relation par l'instauration de la double contrainte et de l'injonction paradoxale. P. WATZLAWICK³ donne l'exemple d'une injonction paradoxale : « soyez spontané ». Le sujet se trouve alors placé dans une situation de double contrainte, situation intenable car pour obéir à l'injonction, il lui faut désobéir.

Comment cela se traduit-il pour les chefs d'établissement ? De fait, ils se trouvent pris entre une position de simples employés qui peuvent être, et qui sont souvent, rappelés à l'ordre et une position de « chef », responsable de ce qui advient à l'organisation dont ils ont la charge. Le chef d'établissement est le « pilote » de son établissement.

Il y a donc d'une part, le protocole d'accord qui fait effectivement référence à la notion de direction d'établissement et y attache un référentiel qui stipule que le chef d'établissement doit savoir « impulser, animer et conduire [la] politique pédagogique et éducative »⁴. Il doit savoir :

« - créer les conditions d'exercice d'équipes, les animer, s'y impliquer »

« - écouter, prendre en compte les avis, négocier »

«- déléguer ».

Il y a d'autre part, les autorités de tutelle qui ont encore trop souvent tendance à considérer les établissements scolaires comme de simples unités administratives qui sont chargées de la mise en œuvre de décisions prises au sommet⁵ et qui peuvent être gérées selon les habituelles procédures impersonnelles et autoritaires typiques du fonctionnement des bureaucraties. De fait, l'institution valorise l'autonomie mais évalue la conformité. Le message est ainsi double : « prenez des initiatives mais qu'elles répondent aux directives », ou bien « vous pouvez faire ce que vous voulez mais vous faites ce que je vous dis de faire ».

La double contrainte s'observe aussi dans les tâches effectuées. Ainsi près de 60% des personnels de direction consacrent plus de 25% de leur temps à effectuer des tâches qui ne relèvent pas de leur mission : tâches de secrétariat (90%), gardiennage des locaux (75%), ouverture et fermeture des portes (62%), prise en charge des élèves blessés (61%), surveillance des élèves au réfectoire (41%), pour ne prendre que les pourcentages les plus élevés⁶. Quant aux tâches qui relèvent de leur fonction et qui leur donnent le plus de travail, l'émiettement des réponses révèle l'engluement des chefs d'établissement dans des tâches extrêmement diversifiées relevant du quotidien⁷. On comprend aisément la difficulté à prendre de la distance pour se rendre disponible et ainsi assurer l'animation de l'équipe.

La double contrainte met le chef d'établissement dans une position schizoïde induite par les injonctions paradoxales. Le choix n'est pas possible : ce n'est pas a ou non a, mais a **et** non a (rappelons que la possibilité du choix distingue l'injonction contradictoire de l'injonction paradoxale où le choix n'est pas possible). On se trouve ici confronté à une véritable pathologie qui tend à produire un effet paralysant⁸ exactement contraire à l'objectif initial. Bien plus, le risque de la double contrainte est de voir se pérenniser le caractère schizophrénique du fonctionnement bureaucratique⁹.

Certes, nous avons bien à l'esprit qu'il n'existe pas de lien de cause à effet entre double contrainte et schizophrénie et qu'une double contrainte ne cause pas la schizophrénie, mais, comme P. WATZLAWICK¹⁰ l'a montré, là où prédomine la double contrainte comme modèle de communication, le comportement de l'individu répond aux critères de la schizophrénie.

³ WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J., JACKSON D., *Une logique de la communication*, Paris, Points Seuil, 1972.

⁴ Protocole d'accord relatif aux personnels de direction, *ibid.*

⁵ GATHER THURLER M., « Aider un système éducatif à construire le changement », in *Actes du congrès de la SSRE*, octobre 1993, Minusio/Locarno, Suisse.

⁶ Livre blanc sur les conditions d'exercice du métier de personnel de direction, publication du SNPDEN, encart n°1, 2004.

⁷ *Ibid.*

⁸ WATZLAWICK P., *ibid.*

⁹ ENRIQUEZ E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris, 1997.

¹⁰ *Ibid.*

Cet aspect schizophrénique du fonctionnement bureaucratique a aussi été mis en évidence par des auteurs comme E. ENRIQUEZ¹¹ qui, en référence à la psychanalyse, ont montré les modalités d'influence du fonctionnement organisationnel au niveau imaginaire.

La double contrainte opère aussi au niveau imaginaire :

E. JAQUES¹² a montré que les institutions fonctionnaient à deux niveaux : le niveau manifeste et le niveau latent. Pour E. ENRIQUEZ¹³, toute organisation est traversée par des processus identificatoires et l'inconscient groupal y « parle fort ». Pour lui, la structure bureaucratique, de par la division très stricte qu'elle implique entre les tâches et entre les individus, la standardisation des procédures pour rendre la gestion du système possible, induit un style de personnalité d'essence schizophrénique. E. ENRIQUEZ pose que la bureaucratie est prise dans la compulsion de répétition ; ainsi en va-t-il de l'école, caractérisée par H. MINTZBERG¹⁴ comme une bureaucratie professionnelle.

Or, la compulsion à la répétition est caractéristique de la pulsion de mort (ce n'est que dans un deuxième temps que FREUD conçoit la pulsion de mort comme pulsion de destruction). Elle fonctionne comme principe de déliaison, de désintringement. Elle s'oppose à la pulsion de vie comme principe de liaison, comme ce qui rapproche les êtres dans la réalisation d'un projet commun.

Ainsi, la demande faite aux chefs d'établissement d'animer leur équipe, de la mobiliser autour du projet d'établissement, semble montrer, du moins de manière explicite, la volonté de la part des autorités, de faire de la pulsion de vie le principe de leur action.

En fait, et de manière implicite, les autorités de tutelle développent des tendances à l'homogénéisation, à l'indifférenciation et une compulsion à la répétition (sélection ou promotion de personnels conformes, standardisation des procédures, avalanche de circulaires).

Si l'on poursuit la réflexion autour de l'animation d'équipe, on peut noter que le mot animer ou animation est associé au mouvement, à la vie, à l'âme. Animer une équipe c'est y introduire du mouvement, de la vie, c'est y mettre du lien. L'animation d'équipe est donc sous tendue par la pulsion de vie.

Introduire l'animation d'équipe dans le référentiel des personnels de direction revient alors à leur demander d'obéir au principe de la pulsion de vie dans un système dominé par la pulsion de mort. Ajoutons à cela que le chef d'établissement est lui-même inséré dans ce système et que, de ce fait, il énonce le discours de l'ordre social auquel il appartient. Il est donc alors, en même temps et dans un même mouvement, traversé par la pulsion de vie et la pulsion de mort. La double contrainte opère aussi au niveau imaginaire.

Pour E. ENRIQUEZ¹⁵, la mise en œuvre de la double contrainte est un des modes de contrôle de l'organisation sur la pensée et sur la psyché. Elle est caractéristique des organisations totalisantes en maintenant les collaborateurs dans un état de culpabilité permanente : le chef d'établissement n'est pas assez innovant et pas assez conforme, pas assez manager et pas assez obéissant.

Nous arrivons donc à la réflexion suivante : en accordant plus d'autonomie à l'établissement scolaire et par voie de conséquence au chef d'établissement sans changer le mode de fonctionnement du système éducatif en général, on accentue encore son contrôle et son fonctionnement quasi psychotique.

¹¹ ENRIQUEZ E., *ibid.*

¹² JAQUES E., « Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution », in *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, tome 2, sous la direction d'A. LEVY, 1968, 546-565.

¹³ ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992.

¹⁴ MINTZBERG H., *Voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1989.

¹⁵ ENRIQUEZ E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, *ibid.*

En tant que maillon essentiel de la politique de décentralisation, le chef d'établissement se trouve au carrefour des logiques paradoxales, pris dans un système de double contrainte tant au niveau manifeste qu'au niveau imaginaire. Pris entre la toute-puissance narcissique et la dépendance absolue, le chef d'établissement peut lui-même développer des pathologies adaptatives.

Ces pathologies peuvent être les traductions manifestes de la schizophrénie du système et on peut voir alors se développer une névrose schizoïde¹⁶ avec des manifestations de retrait, d'indifférence, défaut d'émotion ou d'enthousiasme, manque d'intérêt pour le présent ou le futur.

La pratique de la double contrainte, par la culpabilisation généralisée qu'elle instaure, est parfaite envers des tendances paranoïaques ou perverses¹⁷. On peut ainsi voir se manifester deux autres pathologies managériales : l'une est le chef d'établissement à tendance paranoïaque, en place pour accomplir une mission salvatrice, pour réaliser un grand projet ; mû par un idéal de toute-puissance, il délivre un message de certitude. L'autre est le chef d'établissement à tendance perverse, imperméable aux sentiments, insensible au doute, qui transforme les rapports humains en rapports opératoires.

Faut-il pour autant en conclure que tous les chefs d'établissement vont développer une pathologie managériale ? Heureusement non. Trois mécanismes d'adaptation peuvent intervenir.

Le premier, le clivage, a été défini par FREUD comme une action de division du moi (clivage du moi) ou de l'objet (clivage de l'objet) sous l'influence angoissante d'une menace, de façon à faire coexister les deux parties ainsi séparées qui se méconnaissent sans formation de compromis possible. Ce procédé sert d'issue en cas d'ambivalence conflictuelle. Cependant, poussé à l'extrême, il peut présenter un caractère destructurant donc dangereux. Il faut rappeler ici que, dans la perspective psychanalytique de M. KLEIN, le clivage figure au cœur de la position schizo-paranoïde et donc de la pathologie psychotique ultérieure. Ainsi, le recours au clivage, de manière systématique et rigide, ne ferait qu'accentuer le caractère pathologique du fonctionnement psychique organisationnel.

Le deuxième mécanisme fait appel à la capacité de biassociation du chef d'établissement, c'est-à-dire à sa capacité à fonctionner dans deux cadres de référence « par eux-mêmes cohérents mais habituellement incompatibles »¹⁸. Le premier cadre de référence cohérent correspond à la logique d'autonomie, et par là même à l'animation d'équipe qui met en œuvre la capacité à communiquer, à dynamiser, à faire participer plutôt qu'à diriger et à faire obéir. Le deuxième cadre de référence cohérent correspond à la logique bureaucratique qui met en œuvre la capacité à appliquer les circulaires, à suivre les textes réglementaires, en résumé à obéir. Nous en avons montré les conséquences.

Le troisième mécanisme correspond à la métacommunication, concept issu des théories de l'école de PALO ALTO, et qui « permet d'éclairer les processus et de sortir du contenu »¹⁹. Il s'agit alors de réfléchir à la fois sur la façon dont on communique (processus) et sur ce qui est dit (contenu). La métacommunication permet une prise de distance par rapport à la situation offrant ainsi la possibilité, sinon de sortir de la double contrainte, au moins de l'identifier et de la poser comme faisant partie du fonctionnement du système, offrant ainsi au chef d'établissement la possibilité de ne pas développer lui-même une pathologie qui s'ajouterait à la pathologie organisationnelle.

CONCLUSION

La politique de décentralisation a conduit à donner plus d'autonomie à l'établissement scolaire. Cependant, le politique s'est contenté de plaquer une démarche issue de l'entreprise sur un mode de gestion bureaucratique qu'il n'a pas remis en cause. La conséquence en est

¹⁶ KETS de VRIES M. et MILLER D., *L'entreprise névrosée*, Paris, Mc Graw-Hill, 1985.

¹⁷ ENRIQUEZ E., *ibid.*

¹⁸ WATZLAWICK P., *ibid.*, p259

¹⁹ AUBERT N., *Motiver et diriger*, Paris, Editions d'organisation, 2002, p107.

l'existence d'une double contrainte dans laquelle se trouve placé le chef d'établissement et qui opère à la fois au niveau manifeste et au niveau latent. Les conséquences en sont doubles : d'une part, la double contrainte accentue le caractère schizoïde du fonctionnement de l'Education nationale, et d'autre part elle risque de faire émerger chez le chef d'établissement des pathologies adaptatives : manifestations schizoïdes, paranoïaques ou perverses. On imagine alors aisément les conséquences sur l'école. Néanmoins, nous avons montré que trois éléments peuvent permettre au chef d'établissement de sortir de la double contrainte : sa capacité à la biassociation, sa capacité à la métacommunication et sa capacité à cliver.

Cependant, la véritable autonomie implique un renoncement de la culture gestionnaire du système. En attendant, la prise de conscience des enjeux manifestes et imaginaires du fonctionnement du système éducatif devrait permettre une meilleure capacité du chef d'établissement à gérer la double contrainte. Cela passe essentiellement par un travail sur sa propre dynamique, sur ses conflits intra-psychiques, bref sur une analyse de son propre fonctionnement aux deux niveaux (manifeste et imaginaire), afin de dégager les lignes de force de sa façon d'être et par là même de favoriser la mise en place des mécanismes adéquats.

Ceci ne vaut pas seulement parce que le contexte est tel que celui décrit. Toute personne en situation de leadership ne peut faire l'économie d'un travail sur elle-même, tant les enjeux de l'exercice du pouvoir sont importants.

BIBLIOGRAPHIE

AUBERT N., *Motiver et diriger*, Paris, Editions d'organisation, 2002.

BATESON G., *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, 1980.

ENRIQUEZ E., *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992.

ENRIQUEZ E., *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclee de Brouwer, Paris, 1997.

GATHER THURLER M., « Aider un système éducatif à construire le changement », in *Actes du congrès de la SSRE*, octobre 1993, Minusio/Locarno, Suisse.

JAQUES E., « Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution », in *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, tome 2, sous la direction d'A. LEVY, 1968, pp. 546-565.

KETS de VRIES M. et MILLER D., *L'entreprise névrosée*, Paris, Mc Graw-Hill, 1985.

MINTZBERG H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1989.

WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J., JACKSON D., *Une logique de la communication*, Paris, Points Seuil, 1972.