

Françoise Botté-Allain

Devenir chef d'établissement,
continuité ou rupture ?
Témoignages de chefs
d'établissement et d'adjoints

Régine Juncker

Botté-Allain, F. (2021). *Devenir chef d'établissement, continuité ou rupture ? Témoignages de chefs d'établissement et d'adjoints*. Paris : L'Harmattan.

L'ouvrage de Françoise Botté-Allain se présente comme un ouvrage de formation pour tous les professionnels de l'éducation qui souhaiteraient postuler à la fonction de chef d'établissement ainsi que pour toutes celles et ceux qui exercent au quotidien cette fonction dans les collèges et les lycées.

À la suite d'une recherche menée selon une approche clinique d'orientation psychanalytique et dont l'ouvrage est issu, l'auteure nous propose son analyse du parcours professionnel et personnel de plusieurs chefs d'établissement rencontrés à cette occasion et dont elle infère certaines hypothèses sur les difficultés inhérentes à cette position professionnelle.

Pour recueillir les données de sa recherche, Françoise Botté-Allain a conduit six entretiens cliniques auprès de chefs d'établissement et adjoints, tous membres de groupes d'analyse

de pratique professionnelle. Leur participation à ces groupes a été pour chacun-e l'occasion d'échanger sur l'exercice du métier de chef d'établissement. Comment ce travail groupal a-t-il contribué à accompagner singulièrement ces professionnels dans l'exercice de leur mission de dirigeant ? Que disent-ils sur leur réalité du métier ? Françoise Botté-Allain restitue avec beaucoup d'empathie et de respect la parole de chaque professionnel aux prises avec son expérience, ce qui contribue à étayer l'analyse originale et sensible qu'elle propose.

Après avoir enseigné comme professeure d'histoire-géographie, l'auteure a fait le choix de devenir elle-même cheffe d'établissement et de le rester durant une vingtaine d'années. Elle relate dans le premier chapitre de ce livre le vécu de sa carrière et y expose les enjeux conscients ou inconscients de ses choix ainsi que la complexité d'un métier qu'elle a découvert en l'exerçant : une rencontre avec un « soi » professionnel nouveau. Les formations auxquelles elle participe lui apportent bien souvent des réponses managériales et techniques, mais elle constate que l'intersubjectivité rencontrée quotidiennement et les conflits inhérents à la fonction de dirigeant ne sont que très peu abordés au sein des formations qui lui sont proposées par l'institution. Elle choisit alors de rejoindre un groupe d'analyse des pratiques professionnelles pour rompre avec sa solitude professionnelle.

Dans le deuxième chapitre de son livre, l'auteure expose l'évolution historique de la fonction de chef d'établissement. Au travers des réformes successives de l'éducation nationale, les missions de ces professionnels se transforment, les attentes institutionnelles se modifient et la posture des chefs d'établissement est sans cesse soumise aux changements. Les dirigeants sont ainsi contraints à réadapter leurs missions en permanence. L'analyse approfondie de Françoise Botté-Allain est soutenue par de nombreuses références sociologiques, pédagogiques et par l'apport de publications relatant des témoignages de professionnels acteurs de terrain qui rendent compte de ces bouleversements.

Les trois chapitres suivants donnent la parole à Sylvie, Benjamin, Simon, Lydie, Myriam et Régis, chefs d'établissement avec lesquels l'auteure s'est entretenue. Ces professionnels relatent les expériences auxquelles ils ont dû faire face en rejoignant le corps des personnels de direction. « Continuité ou rupture », chacun·e se souvient, se raconte, confie sa prise de fonction dans le métier, ses expériences face à de nouvelles responsabilités, ses relations avec les acteurs de l'établissement : élèves, enseignants, personnels. Des surprises, des déceptions, des désillusions, des peurs, des joies, des ressentis auxquels l'auteure accorde une place importante dans ces trois chapitres grâce à un minutieux travail de décryptage des propos de chaque professionnel, le tout au service d'une analyse clinique sensible et engagée.

Elle questionne, au regard des histoires personnelles de chacun·e, les conflits, les épreuves, les impasses rencontrées par ces chefs d'établissement. Les hypothèses interprétatives de Françoise Botté-Allain s'appuient sur les écrits de psychanalystes ou ceux de chercheurs dont elle restitue la pensée par de nombreuses citations adaptées dans une écriture fluide et précise.

Dans le chapitre six, l'auteure propose une synthèse de son analyse de l'identité professionnelle des chefs d'établissement. Elle expose très clairement l'ampleur et la nouveauté des tâches qu'ils ont à effectuer. Elle rend compte en particulier de l'écart entre la représentation que l'on peut se faire de ce métier avant de l'exercer et la réalité de la mission au moment de son exercice ainsi que la manière dont chaque professionnel peut le surmonter. Elle décrit les premiers instants de la fonction comme un « passage » qui induit un changement radical avec les savoir-faire du métier d'enseignant. La fonction impose en effet une posture de pouvoir : comment l'habiter ? Les chefs d'établissement témoignent de leur sentiment de solitude face aux épreuves à traverser et évoquent la difficulté à échanger à ce propos. Le chef est un dirigeant qui représente une autorité. Il fait des choix susceptibles d'être acceptés ou rejetés par l'ensemble des acteurs de l'établissement et par ses partenaires. En même temps, il doit répondre aux attentes institutionnelles tout en maintenant un climat relationnel serein dans son établissement. Françoise Botté-Allain évoque

le temps nécessaire pour construire cette nouvelle identité professionnelle et rappelle l'importance d'élaborer les représentations à l'œuvre à l'égard de ce métier. C'est ainsi que l'analyse proposée par l'auteure constitue pour le lecteur un support de réflexion et de formation précieux.

Dans le dernier chapitre, l'auteure insiste sur l'importance de la dimension relationnelle pour ces professionnels directeurs soumis aux exigences de la profession. Les six chefs d'établissement qui relatent leur parcours dans ce livre ont tous fait l'expérience de participer à un groupe d'analyse de pratique. L'auteure présente l'importance de ce dispositif groupal et analyse comment, pour chacun·e des chefs d'établissement qu'elle a interrogés, la rencontre avec ce travail d'élaboration des pratiques a contribué au changement de leur posture professionnelle et a constitué une aide significative face aux difficultés rencontrées. Ce dispositif est présenté par Françoise Botté-Allain comme un espace où les professionnels peuvent élaborer leurs expériences qui leur sont propres mais qui sont susceptibles d'être vécues par les autres à un moment donné ; c'est ce qui participe ainsi, selon l'auteure, à transformer les effets paralysants de certaines situations et leurs répercussions sur la vie personnelle de ces professionnels. Au travers des échanges dont elle rend compte, leur participation à ce type de travail aurait contribué à la construction identitaire de certains et favorisé la consolidation de leur assurance professionnelle face aux situations imprévisibles

et déstabilisantes rencontrées dans un établissement.

Cet ouvrage riche d'apports théoriques et d'analyses retrace avec précision l'itinéraire de la fonction des chefs d'établissement en redonnant à leur mission une dimension humaine et singulière. Par cet écrit, Françoise Botté-Allain nous propose une occasion de repenser le métier de chef d'établissement. Cet ouvrage fait ainsi œuvre de formation innovante pour l'institution scolaire.

Narjès Guetat-Calabrese Diriger une Maison d'enfants à caractère social. Regard clinique sur la fonction de direction

Célia Lhotellier

Guetat-Calabrese, N. (2021). *Diriger une Maison d'enfants à caractère social. Regard clinique sur la fonction de direction*. Paris : L'Harmattan.

Dans cet ouvrage rédigé à partir de sa thèse soutenue en décembre 2018, Narjès Guetat-Calabrese nous convie à une exploration de la fonction de direction d'une Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS). L'auteure, elle-même directrice d'une MECS depuis

2010, s'interroge, par le biais d'une démarche clinique d'orientation psychanalytique, sur sa fonction au sein de cette institution dans laquelle le rapport au temps, les liens aux adolescents en très grande difficulté ou encore la dynamique d'équipe se croisent et s'entremêlent dans un travail centré sur le quotidien.

À travers son ouvrage, Narjès Guetat-Calabrese nous invite à parcourir l'itinéraire personnel et professionnel qui l'a conduite à être aujourd'hui directrice d'une MECS et maître de conférence associée à l'Université de Paris Nanterre. Entre présentation de son parcours de recherche et exploration des contours de la fonction de direction d'une structure de la Protection de l'Enfance, son livre nous introduit auprès d'autres protagonistes, toutes directeurs ou directrices de MECS, nous permettant ainsi d'appréhender leur propre expérience de direction.

Parmi eux, Rosa, directrice ayant précédé l'auteure à son poste actuel, à qui le prologue de l'ouvrage est consacré, et dont l'héritage, tant dans les murs de l'institution qu'au travers de son écrit dans l'ouvrage de J.P. Lebrun *Y-a-t-il un directeur dans l'institution ?* a mobilisé l'auteure avant qu'elle puisse s'en dégager. Au fil des pages, on voit l'ombre de Rosa s'estomper à mesure que la place vacante devient pour Narjès Guetat-Calabrese une place à prendre et à incarner par le biais d'un processus étayé sur un travail clinique d'orientation psychanalytique et sur une démarche de recherche.

Son cheminement, ponctué de nombreux détours, prend sa source dès la petite enfance. Dans le premier chapitre, l'auteure revient sur son histoire personnelle, marquée par l'exil. Les liens entre son histoire familiale, son parcours scolaire et la rupture avec son pays natal viennent trouver un écho dans les modalités de son rapport au savoir et à la formation.

En empruntant à Claire Bidart la notion de bifurcation biographique, Narjès Guetat-Calabrese dissocie les ruptures des changements et distingue quatre périodes dans son parcours professionnel au cours desquelles « des événements, souvent issus de rencontres, semblent être venus rompre le cours des choses » (p. 31). Au travers des fonctions qu'elle a occupées et des institutions qu'elle a traversées, l'auteure questionne ainsi la notion d'appartenance et de famille professionnelle jusqu'à nous présenter la structure dans laquelle elle est désormais directrice.

Dans le deuxième chapitre, consacré aux Maisons d'Enfants à Caractère Social, les textes législatifs cités offrent au lecteur le moins initié une compréhension du contexte institutionnel de la Protection de l'Enfance et de son évolution ; puis le récit se centre sur la réalité du fonctionnement d'une institution telle qu'une MECS. En présentant celle qu'elle dirige, Narjès Guetat-Calabrese permet d'appréhender les enjeux de cette évolution sur le quotidien d'une structure accueillant des adolescents placés. La souffrance psychique manifestée par ce public, les comportements

violents que l'auteure distingue des mouvements agressifs – tels qu'évoqués par J.-P. Pinel (2007, p. 110) – situe les MECS dans ce que ce dernier nomme « les institutions de la més-inscription » où les phénomènes de déliaison viennent directement impacter les professionnels. L'urgence devient alors une manière de contre-agir, plaçant le rapport au temps au cœur des enjeux institutionnels, comme le montre l'exemple des plannings qui en sont de réels symptômes en MECS.

En revisitant dans le troisième chapitre la fonction de direction à travers les textes qui la régissent et les ouvrages qui lui ont permis d'en définir les contours, Narjès Guetat-Calabrese assume un positionnement de résistance face à l'approche de type managérial pour laisser place à la dimension clinique du travail de directeur. Plus qu'une fonction d'organisation et de pilotage de l'institution, la fonction de direction s'envisage pour elle comme une position institutionnelle à soutenir. Ce choix éthique, en lien avec son propre parcours, se lit comme une lutte contre le risque de dérive du travail social dans une forme de rationalisation managériale.

Dans le quatrième chapitre, Narjès Guetat-Calabrese nous détaille cette posture qu'elle incarne au quotidien en nous conviant à suivre le processus dans lequel la démarche clinique lui a permis de soutenir sa fonction. Entre disponibilité et possibilités, pouvoir réel et imaginaire, la directrice qu'elle fut lors de sa prise de fonction y est dépeinte comme un personnage

perçu par ses salariés comme « supposé/puissant », bien loin de sa propre réalité. Diriger c'est ainsi renoncer, « faire le « deuil » de places que l'on ne peut occuper ou qui doivent être occupées par d'autres », comme le rappelle P. Lefèvre (2003/2007, p. 128). Diriger un établissement qui est un lieu de vie, c'est aussi vivre au rythme d'une « maison » tout en n'y habitant pas. Diriger, c'est lutter contre la tentation de faire de son propre rapport au temps le rythme de travail de la structure. Ce temps qui manque, qui ronge psychiquement et physiquement, qui oppresse, parfois jusqu'à l'épuisement. Ce temps qui s'arrête aussi, comme lors de son congé d'écriture qui a permis à l'auteure de finir la rédaction de sa thèse. Ce temps, jusqu'alors inobjectivable, devient capitalisable sur un compte-épargne-temps, permettant à l'auteure d'élaborer par l'écriture son rapport à la fonction de direction tout en se *sevrant* de cette position. C'est lors de ce « congé d'écriture » que Narjès Guetat-Calabrese, comme elle l'explique dans le cinquième chapitre, a pu recueillir la parole de quatre autres directeurs et directrices de MECS par le biais d'entretiens cliniques de recherche. L'analyse des propos d'Irina, Mathieu, Denis et Christine nous permettent ainsi, dans le sixième chapitre, d'appréhender la manière dont ces derniers se représentent leur fonction, leur rapport au temps et aux limites ainsi que leur rapport au corps et à la solitude. Entre similitudes et dissemblances, les paroles de ces directeurs et directrices donnent accès à la réalité de

leur vécu quotidien. Leur analyse permet à l'auteure de proposer des perspectives telles que des espaces d'élaboration pour futur-e-s directrices et directeurs permettant l'analyse de leur fonction et un soutien à l'appréhension des phénomènes de projection dont ils pourraient faire l'objet.

Cet ouvrage porte un regard clinique sur la fonction de direction d'une institution du secteur social et médico-social ; pour autant, il s'adresse à tous les professionnels de ce secteur. Que l'on dirige une structure d'hébergement ou que l'on y soit salarié-e, cette immersion au cœur de la réalité des directeurs et directrices de MECS permettra à chacun·e de s'interroger sur son propre rapport à la fonction qu'il ou elle exerce et à l'institution à laquelle il ou elle appartient.