

LES EVOLUTIONS DU « METIER » DE PERSONNEL DE DIRECTION, LEURS ENJEUX AU REGARD DU GENRE DANS LES ANNEES 2000

Marlaine Cacouault-Bitaud*, Gilles Combaz**

* Université de Poitiers
GRESKO, AE 3815
8 rue René Descartes
86022 Poitiers Cedex
marlaine.cacouault@orange.fr

** Université de Lyon 2
Laboratoire Education et politiques
69007 Lyon
Gilles.Combaz@univ-lyon2.fr

Mots-clés : Genre, personnel de direction

Résumé. Les transformations de la fonction de responsable d'établissement de second degré en France vont de pair avec une diminution de la présence des femmes dans les postes de chefs. Leurs carrières sont moins promotionnelles que celles des hommes si l'on considère les générations en activité entre 1960 et 1990. Par ailleurs, elles semblent plus attachées à la régulation du fonctionnement du système éducatif par l'Etat et moins favorables à la concurrence entre les établissements. Dans le cadre d'une enquête en cours, on fait l'hypothèse que le déroulement des carrières féminines est marqué par des changements récents. Les femmes accèderaient plus tôt aux fonctions de personnel de direction, elles seraient moins freinées du point de vue de la mobilité géographique par leurs situations familiales et adopteraient de nouveaux comportements dans ce domaine. Pour ce qui est des conceptions du rôle, on cherche à vérifier l'hypothèse d'une différence entre hommes et femmes : la masculinisation de la fonction (en termes de genre) qui emprunte désormais à la figure du cadre d'entreprise attirerait davantage les hommes qui cherchent à se distinguer dans un milieu féminisé comme l'enseignement. Les femmes, dans cette perspective, opposeraient plus de résistances à la dérégulation et à l'accroissement des inégalités entre collèges ou entre lycées.

1. Une position de « cadre » dans l'éducation nationale

En France, à partir des années 1980, « la mise en œuvre de la décentralisation et la modernisation des formations implique de plus larges responsabilités pour les chefs d'établissement » selon les termes de la circulaire N°85-327 du 24 septembre 1985. Ils sont désormais responsables d'un EPLE (Etablissement public local d'enseignement), ils doivent entretenir des relations avec les collectivités territoriales, les entreprises, les parents et les élèves, préparer les projets de budget, les présenter devant le conseil d'établissement, « mettre en place les outils modernes de gestion administrative, financière et pédagogique, et animer les équipes chargées de cette gestion ». La fonction s'apparente donc à celle d'un(e) « cadre », tout en conservant des caractéristiques propres : l'Etat continue de fixer les programmes, le/la proviseur-e ou le/la principal-e est responsable essentiellement de leur application ; mais il/elle doit également « impulser des actions adaptées aux particularités des établissements » et trouver, en collaboration avec les enseignants, des « solutions » pour « améliorer la scolarité des élèves ».

En résumé, les chefs d'établissement occupent des positions stratégiques dans un contexte où les défis à relever sont multiples : maintenir une offre d'enseignement comparable sur tout le territoire, prévoir des actions de discrimination positive, faire face aux difficultés liées aux inégalités sociales et à l'importance du diplôme pour l'intégration des jeunes. Les tensions s'exacerbent depuis une dizaine d'années dans les zones urbaines où le chômage et la précarité augmentent ; parallèlement, les « grands » lycées et les « bons » collèges consolident leur réputation en accueillant les élèves les plus sélectionnés (Bourdieu, 1993).

2. Les profils professionnels et sociaux des personnels de direction : enjeux de genre et enjeux institutionnels

Les travaux de Marlaine Cacouault (1999 et 2008) sur les processus d'accès à une fonction de direction, sur les différences entre les femmes et les hommes du point de vue de l'origine professionnelle et du déroulement des carrières, ont montré que les femmes ont plus de difficultés que leurs collègues à accéder aux positions les plus valorisées alors qu'elles sont globalement plus diplômées qu'eux et issues des corps enseignants du second degré situés au sommet de la hiérarchie.

Sur la base de ces résultats, il s'agit de voir quelles sont en 2010 les caractéristiques démographiques des personnels de direction ; les différences observées précédemment (célibat et divorce plus fréquents chez les cheffes, accès plus tardif à la fonction) se sont-elles maintenues ? Quelles sont par ailleurs les motivations, les itinéraires et les conceptions du rôle mises en avant par celles et ceux qui occupent les postes à l'heure actuelle ? Comment jouent la dynamique du genre et les rapports sociaux de sexe au sein des institutions concernées comme l'école et la famille ? Si ces questions retiennent l'attention des sociologues, elles interpellent aussi les responsables de l'administration centrale et les organisations syndicales.

En effet, l'administration, d'une part, a du mal à pourvoir les postes, les responsables administratifs et politiques, d'autre part, s'attachent à « moderniser » la direction à l'échelon local en promouvant la figure, masculine en termes de genre, du « patron » ou du « manager » qui sait « motiver » et « diriger » une « équipe », tout en maintenant, autant que faire se peut, les traditions et les règles du service public... Le vivier de recrutement n'a cessé de s'élargir, outre les enseignants du secondaire, les personnels d'éducation et d'orientation et ceux du primaire peuvent se présenter au concours.

En conséquence, nous proposons dans cette communication de répondre aux interrogations formulées plus haut en nous appuyant d'une part sur les précédents travaux de Cacouault, (1999) et Combaz (2003) ainsi que sur les résultats d'une enquête par questionnaire et entretiens en cours d'exploitation en 2010. Nous serons en mesure d'effectuer des comparaisons entre les générations et de mettre en relation les évolutions institutionnelles, les représentations et les pratiques des personnels.

Pour appréhender les différences entre les femmes et les hommes, nous nous référons à la sociologie de la reproduction et à la sociologie des rapports sociaux de sexe. Nous supposons que les agents mettent en œuvre une stratégie pour rejoindre une position de personnel de direction en raison de prédispositions liées à l'origine sociale et à l'histoire professionnelle antérieure, mais nous tenons compte aussi des contraintes et des possibilités déterminées par leur situation dans la sphère privée. Traditionnellement, les hommes bénéficient plus que les femmes de temps libre, la mobilité géographique pour eux est considérée comme allant de soi... Rien n'interdit de penser néanmoins que des changements se sont produits, les femmes hésitant moins désormais à solliciter précocement un poste de direction et à changer de poste plusieurs fois au cours de leur carrière... Ces nouveaux comportements auraient des conséquences pour l'institution qui souhaite promouvoir des responsables alliant un niveau de qualification élevé (au sens classique), des compétences diversifiées et un fort investissement dans l'exercice du métier au quotidien.

Du point de vue de nos hypothèses concernant la conception des missions qui sont ou devraient être celles de l'École « républicaine » nous avançons avec prudence en cherchant à éviter les écueils de la re-naturalisation des comportements des unes et des autres. L'emploi de l'adjectif « républicaine » a un sens pour nous dans la mesure où nous postulons que l'institution scolaire n'est pas une « entreprise éducative », mais une institution qui s'adresse tout à la fois aux futurs citoyens, aux futurs travailleurs, aux êtres humains, femmes et hommes (Laval, 2004). Nous partons de l'idée qu'un ordre des genres sous-tend et oriente les pratiques sociales dans l'Éducation nationale comme dans d'autres secteurs d'activité. Un pouvoir de décision renforcé, des relations avec le monde économique et politique attirerait des hommes qui aspirent à se distinguer dans un milieu féminisé. Cette adhésion encouragerait en retour les pouvoirs publics à remettre en question un partage des tâches et des prérogatives qui garantit une autonomie aux enseignants, recrutés au niveau national et contrôlés par des inspecteurs. Selon Combaz (2003), dans une enquête qui s'adressait à des principaux de collège exerçant dans des collèges publics et portait sur les tensions ressenties par les personnels de direction dans l'exercice de leur fonction, les femmes sont plus favorables que les hommes au rôle que l'État pourrait -ou devrait- jouer dans le contexte français, par rapport aux nouveaux modes de régulation du système éducatif.

3. Les années 2000 : des changements quant aux parcours des femmes malgré le maintien d'un plafond de verre, des adaptations et des résistances au nouveau modèle de management public

3.1 *La féminisation et ses limites*

En adoptant une perspective socio-historique, (Cacouault 1999 et 2008) a montré que la mixité chez les élèves s'est accompagnée après la dernière guerre d'une diminution de la proportion des femmes chez les proviseurs, principaux et adjoints des lycées et des collèges publics ; cette situation n'a guère évolué jusque dans les années 1980-1990. Dans la mesure où les femmes diplômées aspirent de plus en plus à exercer des responsabilités importantes, comment les postes de direction sont-ils répartis entre les groupes de sexe dans les années 2000 ? Le taux de féminisation des personnels de direction a progressé en 2009-2010 par rapport à la situation qui prévalait il y a une quinzaine d'années, mais la fonction de proviseur, la plus prestigieuse, reste majoritairement exercée par des hommes (28 % de femmes). Ce sont les principaux de collège et les adjoints (proviseurs ou principaux adjoints) qui connaissent la féminisation la plus élevée (39 %), les femmes restant là encore minoritaires. Des disparités existent de surcroît selon l'académie, selon la localisation et les dimensions des établissements (L'académie de Poitiers compte seulement 24 % de femmes en 2006-2007 chez les proviseurs, l'académie de Versailles 34,6 %).

3.2 *De nouveaux arrangements entre les sexes et dans les familles ?*

Du point de vue du profil professionnel et social, les jeunes femmes (45 ans au plus) adjointes ou responsables d'établissement de second degré appartiennent plus souvent à la catégorie des conseillers d'éducation que par le passé, même si les hommes dans cette catégorie féminisée sont comparativement plus nombreux à évoluer vers un poste de direction. Par ailleurs, elles ont suivi un cursus qui leur ouvrait a priori la voie de l'enseignement secondaire. Selon nos premiers résultats, elles ont envisagé plus précocement que leurs aînées un poste d'adjointe ou de cheffe tout en vivant en couple ; elles appartiennent plus fréquemment à un couple « à double carrière » qui accepte de résider séparément pour un temps limité si la progression et la promotion de l'une ou de l'autre est en jeu. Cette disposition peut être adoptée malgré la présence d'enfants d'âge scolaire (et aussi en raison des impératifs liés aux scolarités). En résumé, la proportion de femmes qui aspirent à une carrière promotionnelle a augmenté en 2010 par rapport à ce que nous avons observé il y a quinze ans. En même temps, elles expriment toujours le sentiment que « c'est plus difficile pour une femme ». Nous expliciterons cette remarque et nous lui donnerons un contenu précis en nous appuyant sur l'enquête de terrain qui réunit des données sur les conditions de vie familiale et sur les conditions d'exercice de la fonction (analyse de situations, études de cas).

3.3 Genre, styles de direction et reconnaissance du travail accompli

Comme nous l'avons indiqué, nous n'avons pas exploité tous les matériaux de l'enquête que nous menons actuellement, nous serons en mesure d'avancer des considérations plus étayées dans la version finale de notre contribution. Dans l'état actuel des choses, les femmes interviewées disent, comme les hommes, avoir été encouragées à solliciter un poste de direction. Elles manifestent des exigences vis-à-vis des enseignants et de leurs collaborateurs et collaboratrices en général, mais elles pensent que le dialogue est nécessaire. Elles semblent valoriser plus que les hommes la proximité par rapport aux différents partenaires de travail et la présence au sein de l'établissement, même si les réunions à l'extérieur sont nombreuses et obligatoires. Elles mettent l'accent sur les aspects relationnels du métier et se définissent moins souvent que les hommes comme des « chefs d'entreprise » ou des « manager » ; elles s'attribuent davantage un rôle de coordination des efforts de tous. Pour ce qui nous intéresse tout particulièrement, à savoir les positions défendues par rapport aux modes de régulation du système éducatif et de traitement de la population scolaire, celles que nous avons rencontrées apparaissent opposées à une différenciation accrue de l'offre de formation. Mais il nous faut poursuivre le travail de comparaison entre les réponses des femmes et celles des hommes pour établir des résultats qui aient une portée scientifique. Nous n'oublions pas, ce faisant, que le sexe n'est pas le seul facteur discriminant entre les responsables interrogé-e-s ; la fonction exercée et le contexte local, l'histoire personnelle jouent un rôle (notamment les valeurs du milieu d'origine, les références politiques, idéologiques et pédagogiques).

4. Références bibliographiques

- Barrère A. (2006). Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la République, Paris, PUF
- Barrère-Maurisson M-A. (1992). La division familiale du travail, Paris, PUF
- Baudoux C. (1994). La gestion en éducation, une affaire d'hommes ou de femmes ?, Québec, Presses Inter-Universitaires
- Bourdieu P. (1979). La Distinction, Paris, Minuit
- Bourdieu P. (1993). La misère du monde, Paris, Seuil
- Cacouault-Bitaud M. (1999). « Egalité formelle et différenciation des carrières entre hommes et femmes chez les enseignants du second degré », Revue de l'IREM N°29
- Cacouault-Bitaud M. (1999). « Professeur du secondaire : une profession féminine ? Eléments pour une approche socio-historique », Genèses N°36
- Cacouault-Bitaud M. (2001). « La féminisation d'une profession est-elle le signe d'une baisse de prestige ? », Travail, Genre et Sociétés N°5
- Cacouault-Bitaud M. (2004). « La mixité chez les personnels de l'enseignement et de l'administration scolaire : distribution des postes et interprétation des fonctions » in La mixité dans l'éducation. Enjeux passés et présents, sous la direction de Rebecca Rogers, Lyon, ENS Editions
- Cacouault-Bitaud M., (2007). Professeurs... mais femmes. Carrières et vies privées des enseignantes du secondaire au XXème siècle. Paris, La Découverte
- Cacouault-Bitaud, M. (1999). La direction des collèges et des lycées : une affaire d'hommes ? Genre et Inégalités dans l'Education nationale, Paris, L'Harmattan, (réédition 2008 du rapport par la FEN-UNSA).
- Cacouault M. et Combaz G. (2007) « Hommes et femmes dans les postes de direction des établissements secondaires : quels enjeux institutionnels et sociaux ? », Revue Française de Pédagogie N°158
- Cacouault M., Oeuvarard F. (1995) Sociologie de l'Éducation, Paris, La Découverte, coll. Repères, ré-édition 2003 et 2009.
- Combaz G. (2003) « Les chefs d'établissement face aux paradoxes de l'école démocratique de masse : l'exemple des principaux des collèges publics en France », Revue des sciences de l'éducation, vol. 29, n°3, p. 629-648.

- Evetts J. (1993). "Careers and partnerships : the strategies of secondary headteachers", *The Sociological Review*, Volume 41 n° 2
- Evetts J. (1992). "When Promotion Ladders Seem to End : the career concerns of secondary headteachers", *British Journal of Sociology of Education*, Vol. 13, n° 1
- Laufer J. et Fouquet A. (2001) « A l'épreuve de la féminisation », in *Cadres, la grande rupture*, sous la direction de Bouffartiges P., Paris, La Découverte
- Pélage A. (2003) « La redéfinition du métier de chef d'établissement secondaire : changement statutaire, construction de l'engagement professionnel et épreuves pratiques », *Revue Française de Pédagogie*, N°145
- Pélage A. et Roger J-L. (2000). « Les transformations des établissements scolaires en France et en Angleterre, leurs enseignants et personnels de direction. Dynamiques professionnelles et temporalités. », *Utinam*
- Thaurel-Richard M. et Costa N. (2001). *La formation des nouveaux personnels de direction. Enquête auprès de la promotion des lauréats 2002. Les dossiers, enseignants et personnels de direction*, N°189, Ministère de l'Éducation nationale.