

# **GOVERNANCE DES COLLEGES ET DES LYCEES : QUELLES COMPETENCES NECESSAIRES AUJOURD'HUI ?**

BARBIER

Christophe

Doctorant en sciences de l'éducation

Université Paul Valéry Montpellier 3, LIRDEF - EA3749

[chrisjeannico@gmail.com](mailto:chrisjeannico@gmail.com)

0662152707

## **RESUME**

Dans la société de la connaissance, la direction des établissements scolaires revêt une importance capitale pour l'accès de tous aux savoirs. Les personnels de direction ne peuvent plus aujourd'hui être de simples managers bureaucratiques mais doivent devenir des leaders éthiques, qui placent les compétences émotionnelles au même niveau que les compétences intellectuelles et techniques.

## **MOTS CLES**

Leadership, compétences émotionnelles, éthique, humain, chefs d'établissement, performances.

Leadership, emotional skills, ethics, human, principals, performances.

## SYNTHESE

- Les proviseurs de lycée et principaux de collège ont été créés par un décret impérial de 1808. Le décret de 1988 a instauré le corps des personnels de direction pour répondre aux évolutions engendrées par les lois de décentralisation du début des années 1980. Un nouveau statut a vu le jour en 2001.

Nous vivons aujourd'hui dans une société de la connaissance complexe aux multiples changements, dans laquelle la direction des établissements d'enseignement revêt une importance capitale pour l'accès de tous aux savoirs. Les chefs d'établissement doivent faire face maintenant à deux défis majeurs : améliorer la performance des établissements qu'ils dirigent et apporter des réponses pertinentes aux tensions plurielles qui traversent ces derniers. Ils ne peuvent donc plus se limiter à une forme de management bureaucratique, et doivent prendre en compte les avancées de la recherche dans le domaine de l'intelligence émotionnelle.

Nous formulons ici l'hypothèse que le leadership éthique, parce qu'il place les compétences émotionnelles au même niveau que les compétences intellectuelles et techniques et parce qu'il considère que « l'humain est « au » et « le » cœur de la performance des organisations » (Gendron 2011), doit constituer un élément indispensable de la pratique professionnelle des chefs d'établissement.

- Suivant Platon et Descartes, les émotions ont été vues pendant des siècles comme un obstacle au raisonnement, devant être combattues ou ignorées. Ce point de vue a perduré jusqu'à la fin du XXe siècle, même si certains chercheurs comme Roethlisberger et Dickson dans les années 1930 ou Gardner en 1983 ont montré un intérêt pour les émotions.

En 1990 les américains Salovey et Mayer ont construit le concept d'intelligence émotionnelle, qu'ils définissent comme « la capacité de contrôler ses propres émotions et celles des autres, de discriminer entre elles et d'utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions. »

En outre, l'évolution de la science du cerveau au cours de la deuxième moitié du XXe siècle a conduit le neurologue Damasio à publier en 1994 un livre intitulé *L'erreur de Descartes*. Il démontre que les émotions guident le comportement et la prise de décision, et que la posture de la rationalité nécessite une contribution émotionnelle.

En 1995, Goleman a popularisé le concept d'intelligence émotionnelle dans son livre "L'intelligence émotionnelle". Cet ouvrage prend en compte les nombreuses études ayant prouvé que l'intelligence émotionnelle est aussi importante que le quotient intellectuel pour réussir dans la vie professionnelle et personnelle.

En 2004, Gendron a construit le concept de capital émotionnel, qu'elle définit comme l'ensemble des compétences émotionnelles inhérentes à la personne, utiles à son développement cognitif, personnel, social et économique. Pour elle, nous devons considérer les compétences émotionnelles comme un capital aussi important que le capital économique ou social par exemple.

Depuis le début des années 2000, le concept d'intelligence émotionnelle a également été pris en compte dans la recherche sur le leadership.

Pour Kotsou (2012), un bon leader est un leader dont le capital émotionnel est développé et qui est capable de bien s'harmoniser avec les autres.

- Notre recherche porte sur les compétences émotionnelles des personnels de direction de l'enseignement secondaire français.

Nous avons élaboré un questionnaire à partir des travaux de Grandjean-Lüthi comportant 77 questions sur les compétences des personnels de direction, dont 43 relatives aux compétences

émotionnelles. L'objectif en mêlant des questions ayant trait à différents types de compétences était d'induire le moins possible les réponses qui allaient être faites.

Deux questions ouvertes ont également été posées à la fin du questionnaire, de même que des questions portant sur le genre, l'ancienneté, l'âge ou le niveau d'étude par exemple.

Ce questionnaire a été distribué, via internet, en novembre 2017 à 1550 personnels de direction : les lauréats des concours 2014, 2015 et 2016 ainsi que des personnels de direction intervenant dans la formation des néotitulaires. Il a également été envoyé, toujours via internet, en décembre 2016 et janvier 2017 aux 638 personnels de direction de l'académie de Bordeaux.

L'idée étant d'obtenir un panel réunissant des personnels expérimentés et d'autres ayant une faible expérience de la fonction.

Sur les 654 réponses reçues, 601 se sont finalement avérées exploitables.

L'exploitation des données a été confiée à un étudiant en statistiques de l'Université de Montpellier qui a travaillé avec les logiciels Excel et SPSS.

- L'analyse des réponses est effectuée à l'aune d'une grille présentée par D. Goleman comportant 12 compétences réparties en quatre grands domaines (conscience de soi, gestion de soi, conscience sociale et gestion des relations).

Les résultats montrent un déficit global de maîtrise des compétences émotionnelles par les personnels de direction. On peut noter cependant des différences selon les domaines et selon les compétences. Par exemple la faible maîtrise est plus importante pour le premier domaine que pour le troisième et pour une compétence comme *Garder les émotions perturbatrices et les impulsions en échec* que pour la compétence *Adopter une attitude empathique*.

Les personnels ayant été interrogés pour chaque compétence sur leur niveau de maîtrise actuel et le niveau de maîtrise qu'ils estiment nécessaire pour le bon exercice de la fonction, il est intéressant de noter que, pour certaines compétences émotionnelles, ils jugent leur niveau de maîtrise supérieur à celui qu'il leur paraît nécessaire de posséder. On peut tirer de cela plusieurs conclusions et hypothèses :

- Ils accordent une faible importance à la maîtrise de certaines compétences émotionnelles pour l'exercice optimal de leur fonction (l'attention prêtée aux messages de leurs interlocuteurs par exemple) ;
- Certaines compétences induisent sans doute une auto-évaluation un peu tronquée (difficile par exemple d'affirmer qu'on fait preuve de peu d'empathie) ;
- On assiste aussi peut-être à forme de d'auto-légitimation de son manque de maîtrise de telle ou telle compétence (ce n'est pas très important d'avoir un faible niveau de compétence si on estime que la maîtrise de cette compétence n'est pas essentielle pour exercer la fonction).

On peut ajouter que les variables les plus marquantes sont le genre et l'âge, l'ancienneté dans la fonction et le type de poste occupé, certaines étant corrélées. C'est le cas de l'ancienneté dans la fonction et l'âge, ou le genre et le type de poste occupé.

- La recherche sur les compétences émotionnelles s'est développée à partir des années 1990 comme je l'ai souligné plus haut, c'est donc une recherche récente. Elle se déploie depuis quelques années en Europe dans des domaines tels que la santé, le leadership, l'éducation grâce à des chercheurs comme Gendron, Mikolajczack ou Kotsou par exemple.

La recherche présentée ici est assez novatrice dans la mesure où, en France, le leadership des personnels de direction fait l'objet de peu d'explorations (on peut citer les travaux réalisés sur le leadership pédagogique), encore moins sous le prisme des compétences émotionnelles.

De plus, le nombre de réponses recueillies au questionnaire (601) donne une valeur statistique non négligeable à cette recherche. Ces données quantitatives seront prochainement affinées par des données qualitatives issues d'entretiens semi-directifs.

L'ESEN-ESR de Poitiers qui forme les personnels de direction se montre très intéressée par cette recherche dont elle attend les résultats afin de les utiliser dans des modules de formation. Des responsables de l'académie de Montpellier portent aussi un grand intérêt à ces travaux dans l'optique de la formation académique des personnels de direction.

Enfin, l'association des directeurs d'EREA/ERPD organise des assises nationales à Montpellier en 2018 au cours desquelles cette recherche fera l'objet d'une communication.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Barrère, A. (2006). *Sociologie des chefs d'établissement les managers de la République*. Paris : Presses universitaires de France.

Belet, D. (2015). *Le leadership humainement intelligent de demain : innover dans les relations managériales, enjeu-clé de la performance des organisations au XXIe siècle*. Paris : Management prospective éditions.

Damasio, A. R., (1995). *L'erreur de Descartes la raison des émotions*. Paris : O. Jacob.

Gendron, B. (2004). Why emotional capital matters in education and in labour ? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00201223/>

Gendron B. (2011), « *Capital Humain et Capital Emotionnel, Pourquoi ils importent dans les ressources humaines : Des notions aux pratiques* », in Marmoz L. et Attias-Delattre V. Eds, Ressources humaines, force de travail, et capital humain : Des notions aux pratiques, Paris : L'Harmattan, p. 175-185.

Gendron, B. (2015). *Mindful management & capital émotionnel : l'humain au coeur d'une performance et d'une économie bienveillantes*. Louvain-la-Neuve, Belgique : de Boeck supérieur, DL 2015.

Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle 1 Comment transformer ses émotions en intelligence*. Paris : R. Laffont.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2010). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris : Pearson.

Grandjean Lüthi, F. (2010). *Le leadership des directions d'établissement scolaire : vers une optimisation par des pratiques de gestion des ressources humaines*. Paris : L'Harmattan.

Kotsou, I. (2012) *Intelligence émotionnelle et management*. Louvain-la-Neuve, Belgique : de Boeck.

Mikolajczak, M., Quoidbach J., Kotsou I., Nelis D. (2016). *Les compétences émotionnelles*. Paris : Dunod.

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*, 21–36.

Salovey, P. & Mayer. J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.