

## **Incarner l'autorité : une entrée en fonction sous le signe de la transgression ?**

Laetitia Progin  
Haute Ecole Pédagogique du canton de Vaud  
Membre de LEAD et membre de LIFE

Comment des directeurs d'établissement scolaire garant des règles peuvent-ils les transgresser ? Nous y répondrons à partir d'une enquête menée sur l'entrée en fonction de directions (Progin, 2017). Dans cet article, il sera moins question des règles formelles et organisationnelles que des contraintes normatives que les directeur-trices veulent respecter lors de leur prise de rôle.

En devenant doyen-ne, directeur-trice adjoint-e ou encore directeur-trice d'établissement scolaire, les individus peuvent anticiper de manière normative ce que suppose le rôle de cadre scolaire par rapport à celui d'enseignant-e. Cherchent-ils à devenir le chef-fe qu'ils ont eu en tant qu'enseignant-e ? Ou celui qu'ils auraient préféré avoir ? Ce questionnement peut les conduire à mobiliser des représentations quelque peu stéréotypées du rôle de cadre, comme ce directeur débutant qui – en s'exprimant au sujet du costume qu'il porte désormais – raconte « *Je me déguise tous les jours pour montrer qu'il y a une différence entre eux et moi, qu'il y a une différence entre le moi en-dehors et le moi dans l'école. Je crois que les signes sont là* », ou encore cette directrice qui a l'impression que ses collègues, débutants comme elle, se vêtissent maladroitement pour manifester leur changement de rôle « *J'ai l'impression qu'il y a des gens qui ont mis un costume pour se costumer, se déguiser. Ça coupe la moitié de l'effet quand même !* ». En même temps, on pourrait facilement penser que cette manière d'habiter le rôle soit considérée par les cadres « qui se déguisent » comme une sorte de protection, d'armature, voire de carapace. En effet, en laissant « tomber le masque », les individus peuvent se sentir vulnérables aux autres (Martuccelli, 2002, p. 221).

Paradoxalement, ce cadrage normatif peut amener les cadres débutants à vivre un certain nombre d'expérience sous le signe de la transgression. En effet, obéissent-ils à ces normes qu'ils se sont eux-mêmes fixées ou qui ont été fixées par d'autres ? Ou les transgressent-ils à un moment donné en laissant « tomber le masque » ? Pourquoi ? Et de quelle manière cela se manifeste-t-il ?

En changeant de fonction, les cadres peuvent vivre l'épreuve de la *juste distance* à adopter, à savoir le tiraillement entre un désir de maintenir un éloignement statutaire et le fait de se sentir encore si proche du corps enseignant. Pour ces nouveaux cadres, il reste, ainsi, à identifier un équilibre entre une distance sociale trop réduite qui ne favoriserait ni la légitimation de son autorité, ni la prise de décision et une distance sociale trop prononcée qui serait considérée comme l'incarnation d'une autorité supérieure à la fois hautaine et suffisante (Pelletier, 2002). Leur conception normative du rôle de cadre est alors mise à l'épreuve par la réalité qu'ils rencontrent au sein des établissements scolaires et, plus précisément, lors de leurs interactions avec le corps enseignant.

Dans certains cas, lorsque les enseignants se sentent mal à l'aise face aux signes extérieurs adoptés par les cadres pour légitimer leur autorité, ces mêmes cadres peuvent alors choisir de transgresser les codes qu'ils avaient eux-mêmes fixés ou qui avaient été fixés par l'institution, leurs pairs, la formation. La question du tutoiement et du vouvoiement l'illustre bien :

*Ça a été mon grand souci au début quand j'ai commencé. Parce que tout le monde m'a dit qu'il fallait vouvoyer... (...) De la direction, je n'ai pas reçu d'ordres clairs, mais pour certains de mes collègues, tu ne peux pas avoir une relation d'autorité si tu ne vouvoies pas (directrice d'établissement primaire).*

*J'ai demandé qu'on en reste au vouvoiement pour l'instant (...). Je tiens quand même à me garder cela comme garde-fou pour avoir le temps de construire ma fonction. Cependant, je ne me formalise pas tellement dans les faits. Ce même directeur affirme « Du Monsieur, je n'en veux pas. Et puis, je ne suis pas très à l'aise avec cette histoire de vouvoiement, tutoiement. Donc j'ai pris l'option de dire : il faut m'appeler par mon prénom, parce que c'est ce qui me semble le plus naturel » (directeur d'établissement primaire).*

La transgression des normes se manifeste dès le moment où apparaît un malaise dans la relation à l'autre, voire dans l'existence de l'autre. Il est aisé d'imaginer – hors de l'établissement et hors des relations avec les enseignant·e·s – de quelle manière s'habiller, s'adresser aux enseignant·e·s –, il est évidemment plus complexe de le vivre *in situ* dans les interactions de la vie professionnelle. Une fois à l'intérieur des quatre murs de l'école, les codes fixés – quels que soient ceux qui les ont fixés – peuvent être rapidement transgressés, à l'instar de ce directeur d'école qui, s'étant promis de se tenir à distance des enseignant·e·s, leur suggère pourtant d'aller nager le midi ensemble à la piscine. Ce directeur, interrogé lors d'un entretien de recherche, se confiera sur cette sensation d'avoir transgressé les règles et les codes établis.

Ces expériences de transgression en disent long sur le formatage culturel des leaders qui sont mis à distance de toute dimension affective et émotionnelle. Pour autant, « la vie sociale est empli du conflit larvé entre des individus incarnant leur rôle, et jugés comme des “caricatures” par les autres, et des individus trop à distance d'eux-mêmes, taxés de “cynisme” et d’“inconsistance” par les premiers » (Martuccelli, 2002, p.214). L'incarnation du rôle de cadre – et ses transgressions – est alors, et sans doute, une question insoluble qui mérite d'être creusée encore et encore...

## Références bibliographiques

Martuccelli, D. (2002). *Grammaires de l'individu*. Paris : Gallimard.

Pelletier, G. (2002). Devenir dirigeant en éducation : entre passages et ruptures. *La revue des échanges. Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires*, 19(3), 3-7. Repéré à <http://www.forres.ch/documents/pelletier-dirigeant.htm>

Progin, L. (2017). *Devenir chef d'établissement. Le désir de leadership à l'épreuve de la réalité*. Berne : Peter Lang.

## Pour citer cet article

Progin, L. (2019). Incarner l'autorité : une entrée en fonction sous le signe de la transgression? *Enjeux Pédagogiques*, 32, 6. <https://www.hep-bejune.ch/Htdocs/Files/v/6596.pdf>