

## Le « pas de côté » : rompre avec l'évidence pour renouveler ses pratiques

### Le mot des responsables académiques

Un pas de côté pour ce 4<sup>ème</sup> numéro de LILL'EDUC, dont la lecture invite à sortir du cadre, *in fine* pour mieux s'y sentir et s'y investir. Les contributions, riches et inspirantes, laissent entrevoir d'autres possibles et d'autres voies, pour sortir des prescriptions, regarder dans d'autres directions ou encore surplomber nos missions. Elles témoignent de la plus-value, voire de la nécessité, pour les cadres que nous sommes, d'oser se décentrer, pour porter sur soi un regard renouvelé.

Un grand merci à nos autrices et auteurs  
pour l'acuité de leurs analyses !

Catherine FAUCHE et Benoît ROMMELAERE  
**AFAE LILLE**

L'AFAE est un espace d'échanges, de libre expression et de propositions. Elle rassemble, en dehors de tout dogmatisme et de toute préoccupation politique ou syndicale, des personnels qui exercent des fonctions de responsabilité à tous les échelons du système éducatif, et qui, par leur action, leur engagement ou leurs recherches, veulent concourir à la qualité, à l'efficacité et au renouveau du service public d'éducation. Nous vous invitons à nous rejoindre via le lien [Accueil - AFAE](#)

### SOMMAIRE

#### Le mot des responsables académiques

- « Le pas de côté : clé de la compréhension de soi pour mieux comprendre la complexité du métier »  
**Virginie SOUFFLET**
- « Faire un pas de côté : quand le chef d'établissement devient formateur pour accompagner les futurs cadres »  
**Gaëtan JOVENIN**
- « Le pas de côté des acteurs éducatifs : une opportunité de transformation du système éducatif »  
**Antonin CODUYS**
- « Penser autrement le métier de chef d'établissement : le doctorat comme pas de côté professionnel »  
**Florian BOULON**
- « Le pas de côté : une éthique du pilotage éducatif »  
**Boris THOMAS**

### AFAE LILLE

#### Comité de pilotage

Catherine FAUCHE  
(Direction publication)

Benoît ROMMELAERE

Christine NISON

Florian BOULON

Sophie LEPINE

Jacques MELEROWICZ



AFAE



**Virginie  
SOUFFLET**

Inspectrice  
de l'Éducation  
Nationale 1<sup>er</sup> degré  
Pilote académique  
de la préparation  
concours IEN 1D  
**Académie de Lille**

## **Le pas de côté : clé de la compréhension de soi pour mieux comprendre la complexité du métier**

L'un des premiers conseils que j'ai reçus lorsque je suis devenue cadre de l'Éducation nationale a été de « prendre de la hauteur ». Rien de plus logique, je montais dans la hiérarchie. J'allais « surplomber » les écoles. Symboliquement, j'ai chaussé des talons. J'ai enfilé le costume d'Inspectrice de l'Éducation Nationale comme celui d'une super héroïne. Enthousiaste et déterminée, j'ai foncé dans mon nouveau métier tête baissée ; erreur d'orientation. J'étais persuadée que prendre de la hauteur signifiait pouvoir survoler sa circonscription et montrer l'horizon. Je voulais avoir en ligne de mire la globalité de mon territoire pour pouvoir le maîtriser : un pilotage en vue panoramique des plus dynamiques.

J'ai connu les désillusions. Vouloir tout voir, tout anticiper, tout contrôler dans un système aussi vaste et mouvant que l'Éducation nationale peut conduire à l'épuisement. J'ai commis des erreurs. On m'a conseillé de prendre du recul.

Mais dans un métier de dirigeante ou de dirigeant, reculer peut vite signifier se retrouver dos au mur. Coincée entre les attentes du terrain et les prescriptions institutionnelles, les marges de manœuvre apparaissent compliquées. Je voulais prendre la distance pour réfléchir, mais le temps défilait à toute allure et je me retrouvais toujours au-devant de la scène à devoir décider dans l'urgence, trancher, conseiller, assumer... La distance censée clarifier finit parfois par brouiller davantage. Chacun devient une silhouette floue. Or, ma conviction est que, au sein d'une circonscription ou d'un établissement, chaque personne - qu'elle soit collaboratrice, enseignante, partenaire, parent ou élève - est signifiante dans son individualité et indispensable à la dynamique collective. L'encadrement ne peut se satisfaire d'un pilotage abstrait : il nécessite une présence à la juste distance, un pilotage de proximité.

Et si la solution n'était ni dans la hauteur, ni dans le recul, mais juste dans le pas de côté ?

L'Éducation nationale est une organisation structurée fortement hiérarchisée, mais l'époque où les circulaires d'application suffisaient à déployer une réforme est révolue. L'Éducation nationale est devenue bien plus ambiguë. Le contexte politique, médiatisé à outrance, ajoute l'angoisse au stress. Les ministres se succèdent, les injonctions apparaissent contradictoires, et la tentation est forte de se dire qu'il devient urgent d'attendre la prochaine réforme. Comme de nombreux managers, j'ai connu ces doutes : la confusion, la perte de sens, le sentiment d'incompétence dans un milieu exigeant où l'espoir de toute une société semble parfois entièrement reposer sur les 24 heures de classe hebdomadaires accordées aux élèves. Mais l'Éducation nationale est un Système au sens fort. C'est-à-dire que chaque élément qui la constitue joue un rôle important ; un rôle essentiel. Dans la confusion du quotidien et des imprévus, le rôle à assumer par chacun finit cependant par se diluer dans la masse. C'est à ce moment-là que les questions existentielles peuvent apparaître. A quoi je sers ? Où vais-je ? Questions d'autant plus importantes que nous sommes, chefs d'établissement ou inspecteurs, les meneurs. Si nous-mêmes nous perdons le cap, comment conduire nos équipes ?

Les analyses de Marilyne Trichet-Biette l'avaient démontré (1) : être cadre dans l'Éducation nationale est un défi. Six ans après son constat, cela n'a pas changé. Certains cadres cherchent refuge dans la verticalité, d'autres dans la distance, mais tous interrogent la cohérence entre leurs convictions, leurs valeurs et leur identité profession-

nelle.

Le pas de côté est une réponse à cette impasse : un geste qui permet de déplacer son regard sans renoncer à son intégrité, de changer de cadre sans abandonner ses exigences.

J'ai fait mon pas de côté : un pas de huit cents kilomètres vers l'ouest, à l'IAE de Bordeaux, une université éloignée de mes sphères d'exercice et de mes fréquentations professionnelles. Je voulais arriver sur un terrain neutre, être inconnue des autres et à l'écoute de l'inconnu qu'est l'autre. J'ai découvert et appris le coaching professionnel individuel et j'ai découvert le coaching d'équipe. J'ai validé un Master en coaching et accompagnement professionnel.

Mon pas de côté auprès des professionnels de l'entreprise privée, des agents de la fonction publique territoriale ou de la fonction publique hospitalière m'a conduite à analyser et comprendre ce qui pouvait m'aider à mieux vivre mes missions et ma fonction au sein de notre Institution.

J'ai accompagné, entre autres, un arbitre de rugby, un comptable, un agent de France Travail... Et j'ai transféré mon accompagnement à des agents de l'Education nationale. Le pas de côté, j'en ai fait un outil de travail au service d'autrui. Un espace temporaire où les cadres peuvent sortir du flux pour mieux comprendre les organisations qu'ils dirigent. Il ne s'agit pas de fuir, mais de regarder autrement. Paul Watzlawick (2) rappelait que l'on ne résout pas un problème avec le même cadre de pensée que celui qui l'a produit. Le pas de côté ouvre ce cadre alternatif.

Aujourd'hui, en complément de mes missions d'inspectrice, je mets mes compétences acquises au service des agents de l'académie, dans un contexte éthique et institutionnel régulé. J'accompagne des cadres qui souhaitent clarifier leur identité professionnelle, réaligner leur pratique avec leurs valeurs. Mon approche systémique interroge les relations et leurs effets sur soi, les effets sur autrui et leurs répercussions sur soi. J'aide à poser sa valise le temps de la réflexion. Parce que, parfois, ne plus bouger et se regarder, avec l'accompagnement éclairé d'un coach, suffit à trouver les voies pour mieux gérer la complexité de son métier. J'offre en réalité la possibilité de faire ce pas de côté.

Ainsi, ce type de pas de côté n'est pas un retrait ; c'est un acte professionnel. C'est la condition pour redonner sens à notre action, pour retrouver la juste distance, pour habiter pleinement nos responsabilités sans nous laisser submerger.

## NOTES

(1) M. TRICHET-BIETTE (2019). « Cadre de l'Education nationale, un métier à risques ? », in « Existe-t-il une politique des ressources humaines à l'Éducation nationale ? », *Administration & Éducation*, 2019/3, n° 163, <https://shs.cairn.info/revue-administration-et-education-2019-3-page-21?lang=fr>

(2) P. WATZLAWICK (1983). *Faites vous-même votre malheur*.

*La Direction des Ressources Humaines du Rectorat de Lille propose des accompagnements en mode coaching à tout cadre de l'académie qui en exprime le besoin, en particulier lors de la nomination sur de nouvelles fonctions.  
Elle a été l'une des premières académies à le proposer.*



**Gaëtan  
JOVENIN**

Principal  
Collège du Lazaro  
Marcq-en-Baroeul  
Formateur au CRPD  
Académie de Lille

## Faire un pas de côté : quand le chef d'établissement devient formateur pour accompagner les futurs cadres

Faire « un pas de côté », c'est d'abord accepter de quitter le flux du quotidien, de lever les yeux des urgences, de se décentrer pour mieux observer : interroger le sens et la portée de ses pratiques.

Principal de collège, le « pas de côté » permet de prendre du recul sur ses habitudes de pilotage, de gestion et d'accompagnement des équipes. Il est essentiel pour ne pas se laisser enfermer dans les routines institutionnelles qui rythment notre quotidien au travers des tâches administratives et des procédures, des réponses à l'institution et aux familles. Pour ne pas se contenter de l'action rapide, de la réponse immédiate et retrouver le temps de la pensée indispensable dans nos fonctions de direction. Prendre un temps pour analyser, un temps pour anticiper et penser des réponses durables et non uniquement réactives.

Après quelques années comme principal-adjoint, j'ai eu l'opportunité de faire partie des jurys d'oraux blancs pour les futurs personnels de direction. La pilote de la formation académique m'a proposé d'intégrer l'équipe de formateurs et j'ai postulé auprès de la Rectrice. J'ai intégré l'équipe des formateurs académiques pour la préparation au concours de recrutement des personnels de direction avec beaucoup d'enthousiasme mais également de questionnements. Je n'étais pas encore chef d'établissement, et l'adjoint n'assume pas exactement les mêmes missions et les mêmes responsabilités que le chef ! Ce premier « pas de côté » fut sans nul doute une plus-value dans ma pratique quotidienne car elle s'enrichit du travail collaboratif au sein de l'équipe des formateurs académiques, et plus largement au sein de l'Ecole Académique de la Formation Continue.

Le pas de côté ouvre la voie à un travail réflexif structurant à triple dimension : **analyser sa pratique**, car nous devons expliciter, transmettre mais surtout modéliser des compétences de pilotage et donc formaliser des savoirs qui sont devenus implicites dans notre pratique quotidienne ; **renforcer sa posture professionnelle**, avec une prise de recul, une écoute et une co-construction ; **donner de la cohérence** à un parcours professionnel qui articule expériences, connaissances théoriques et valeurs et qui apporte beaucoup au moment d'endosser la mission de chef d'établissement.

Nous devenons observateur de notre propre action autant qu'acteur de la formation des futurs cadres. Cela questionne nos choix, nous pousse à théoriser nos pratiques et à les confronter à d'autres expériences. Observateur car nous prenons du recul sur notre pratique, la cohérence de nos choix et leurs impacts ; acteur car pleinement engagé dans l'action de transmission de savoirs, d'animation de situations pédagogiques et dans l'accompagnement des apprenants dans une formation andragogique qui contribue directement à la construction de compétences et d'identités professionnelles de futurs cadres.

C'est une véritable plus-value professionnelle car cette mission renforce la capacité d'analyse stratégique et la posture d'accompagnateur. L'analyse stratégique permet d'identifier de nouveaux leviers d'actions, de conforter sa vision systémique, du local à l'académique et au national, et surtout prendre du recul et évaluer son action au

quotidien. En devenant accompagnateur des stagiaires dont on a la charge, on se doit de les écouter, de comprendre leurs besoins. Il me semble cependant indispensable de créer une relation de confiance et de coopération avec le groupe, et non de simple transmission. Formateur, c'est favoriser l'entraide et la réflexivité dans le groupe et y prendre toute sa part.

J'enrichis mon expertise en me confrontant à la diversité des approches et des contextes rencontrés et, en retour, en tant que chef d'établissement, cela m'amène à davantage innover dans mes pratiques managériales et pédagogiques. Je peux mettre en place de nouvelles méthodes de travail testées au sein de mes groupes de stagiaires, favorisant le management participatif, l'engagement collectif et le travail en équipe. J'ai donc une posture d'apprentissage permanent.

Le « **pas de côté** », c'est une respiration nécessaire, espace de transformation, levier de professionnalisation continue où chacun à son niveau peut réinventer sa manière d'exercer le métier. Ce n'est pas une perte de temps, mais un moyen de progresser, d'analyser sa pratique pour ajuster son action future. En résumé, **c'est un acte professionnel en soi !**

Le formateur-chef d'établissement que je suis s'apparente à un passeur, levier d'évolution collective. Et c'est là toute la richesse de ce « pas de côté ». Le chef d'établissement n'est plus seulement un expert mais devient un chercheur de sens au sein d'un collectif, à savoir son groupe de stagiaires, mais également dans l'équipe de formateurs. C'est apprendre avec et par les autres dans une culture de développement professionnel partagé.

Rompre avec l'évidence, c'est ouvrir la voie à une école qui apprend d'elle-même. En formant d'autres cadres, en partageant cette culture du questionnement, je participe modestement à ce mouvement plus large d'évolution du système éducatif.



L'équipe de l'AFAE LILLE travaille activement au maintien d'une dynamique locale à travers sa publication LILL'EDUC, mais aussi via les **réseaux sociaux** :



<https://www.facebook.com/profile.php?id=61554902881574>



<https://www.linkedin.com/in/afae-lille-53159a2a4/>



[AFAE Lille Association Française des Acteurs de l'Éducation \(@afae\\_lille\) • Photos et vidéos Instagram](#)

Afin que l'AFAE vive et perdure, elle a aussi besoin de vous !

Rejoignez-nous en adhérant à l'association !

Toutes les informations nécessaires sont disponibles sur le site de l'AFAE :

<https://www.afae.fr/>



**Antonin**

**CODUYS**

Proviseur adjoint

Lycée polyvalent

Marie de Champagne

Troyes

Académie de Reims

## Le « pas de côté » des acteurs éducatifs : une opportunité de transformation du système éducatif

Expression métaphorique, le « pas de côté » s'entend d'abord dans une logique de développement professionnel : il s'agit de se cultiver et de renforcer ses compétences par des moyens parallèles à la pratique professionnelle (formation, lecture, activités annexes...). Comme le suggère la métaphore, il s'agit d'un retrait, d'un décalage, tout à la fois spatial et temporel, dans le but d'ouvrir de nouvelles perspectives d'analyse et de compréhension. A cet effet, le « pas de côté » relève de la volonté individuelle et s'intègre dans une progression personnelle. Pour autant, peut-il se fonder *dans* une pratique professionnelle ? Autrement dit, est-il possible d'envisager le « pas de côté » comme un processus méthodologique s'inscrivant dans un usage professionnel ? Rapportée à l'échelle des acteurs éducatifs, cette notion permet de penser la dimension « conceptuelle » du métier de personnel de direction héritée de plusieurs évolutions historiques.

Au regard de l'activité des personnels de direction, le « pas de côté » n'émerge pas comme une notion évidente, puisqu'on se représente plutôt ce groupe socio-professionnel le long d'une ligne droite, happé par l'urgence, les injonctions et les impératifs de « l'agir ». D'ailleurs, ce sont essentiellement des verbes d'action et d'autorité qui définissent les missions de ces personnels dans leur référentiel (1) : « diriger », « impulser », « conduire », « présider », « réguler »... Ce champ sémantique correspond aux représentations du chef d'établissement actif, délibérant, décidant, agissant. C'est aussi ce que façonne le recrutement national en mettant l'accent, lors du concours, sur des études de cas nécessitant le déploiement d'actions concrètes (2), ou bien en formation initiale, à travers des mises en situation, notamment de gestion de crise. Les personnels de direction sont ainsi conduits à se spécialiser dans un champ actionnel comportant des domaines variés, tels que le management, les ressources humaines, la pédagogie, l'action éducative, les finances, la gestion matérielle, la vie scolaire... En contrepartie de cette spécialisation, le temps laissé à l'observation, à l'analyse et à la recherche se réduit. Dès lors, le « pas de côté », cet espace ouvert à la prospection et à l'approfondissement, apparaît marginalisé par les servitudes de l'action.

Et pourtant, cette métaphore souligne une évolution cruciale du métier de personnel de direction, qu'il incombe de se rappeler et de ne pas perdre de vue. En 1983, Maurice Vergnaud, alors Directeur des collèges, proche du ministre Alain Savary, expliquait, à la suite du séminaire de Souillac (3) en 1982, sa conception de l'autonomie, à travers le projet d'établissement dont les personnels de direction allaient être les animateurs : « Élaborer un projet d'établissement, c'est affirmer une politique, poursuivre des objectifs et donner un support à la rénovation dans laquelle on s'engage après l'avoir soi-même définie » (4). Comment s'engager dans une « rénovation » sans un « pas de côté » préalable ? Comment formuler une « politique » éducative locale sans s'appuyer sur l'observation et l'analyse ? On note l'engagement conceptuel qu'induit cette nouvelle définition du métier de personnel de direction : pouvoir définir les enjeux d'une rénovation éducative locale, cerner des objectifs qui mobilisent un collectif, inscrire le fruit de ces réflexions complexes dans un projet d'établissement. Certes, le propos résonne aujourd'hui de manière quelque peu utopique, s'inscrivant dans le contexte effervescent qui vit naître les EPLE (1985), puis le statut rénové des personnels de direction (1988). Néanmoins, cette évolution aura pour conséquence de faire de l'observation, de l'analyse et de la prospection des compétences indispen-



sables pour diriger un établissement scolaire.

Un second tournant, marqué par l'essor du *New public management* dans les années 2000, renforce encore cette transformation. Pour accroître l'efficacité de l'action éducative, les méthodes de travail plus proches du terrain ont été valorisées par l'institution scolaire. Il s'agit d'octroyer aux managers davantage d'autonomie dans le choix des moyens pour leur permettre d'atteindre des résultats identifiés. Une logique d'allocation des moyens cède sa place à une logique d'affectation d'objectifs. Charge aux managers de se demander si tel dispositif prouve son efficacité pour atteindre l'objectif désigné. Dans le sillage de la loi LOLF de 2001 (5), qui convertit toute l'administration publique à cette nouvelle gestion, apparaissent les tableaux de bord et les contrats d'objectifs (6), qui aiguillent l'action éducative à l'échelle locale. Grâce au développement des outils numériques, les indicateurs offrent un champ d'étude élargi sur un établissement ou un territoire. Ils induisent également une nouvelle démarche spéculaire, autoréflexive : ma pratique professionnelle est-elle efficace ? Les outils que j'ai mis en place créent-ils une valeur ajoutée ? Les établissements scolaires sont ainsi devenus des laboratoires expérimentaux d'un « pas de côté » exigeant, traçant une voie parallèle à l'action du quotidien pour porter les enjeux d'une rénovation ambitieuse.

Rompant avec les représentations « classiques » du métier de personnel de direction, le « pas de côté » apparaît comme un exercice subtil, moins « individuel » qu'il n'y paraît. A l'échelle des personnels de direction, cette notion représente une méthode, quasi heuristique, de recherche, de prospection et de réflexivité. Elle est née des réformes successives qui ont bouleversé l'exercice professionnel en octroyant de l'autonomie locale, puis des objectifs de performance étayés par des indicateurs. Qui sait si, un jour, cette réflexivité, qui tend à l'expertise dans sa capacité à produire un discours évaluatif sur ses domaines de spécialisation, poursuivra son élan créateur jusqu'à proposer, depuis le terrain, des pistes de transformation du système éducatif ?

## NOTES

(1) Protocole d'accord relatif aux personnels de direction du 16 novembre 2000 (Annexe : « Référentiel des personnels de direction »), publié au BO spécial n°1 du 3 janvier 2002.

(2) Sujet d'admissibilité 2025, note de synthèse : « [...] Vous illustrerez votre propos en développant deux pistes d'actions opérationnelles concrètes qui vous paraissent prioritaires ».

(3) Le séminaire de Souillac (11 au 13 octobre 1982) dans l'académie de Toulouse, consacré au « Projet d'établissement », marque un temps fort dans l'élaboration du nouveau statut des établissements scolaires du second degré, les établissements publics locaux d'enseignement (EPLÉ).

(4) *Souillac ou... le projet d'établissement*, Direction des collèges, Centre National de Documentation Pédagogique, 1983, p. 4.

(5) Loi organique n°2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances.

(6) Introduits avec la circulaire n°2005-156 du 30 avril 2005.





**Florian  
BOULON**

Principal adjoint  
Collège J.-B. Lebas  
Roubaix  
Académie de Lille

## Penser autrement le métier de chef d'établissement : le doctorat comme pas de côté professionnel

Le quotidien d'un chef d'établissement en EPLE est à la fois marqué par une urgence permanente, une multiplicité des rôles endossés, des injonctions parfois voire souvent contradictoires ainsi qu'un faible temps de réflexivité instituée. De ce constat émane une évidence, cruelle voire inquiétante : les personnels de direction agissent beaucoup, mais pensent peu leur action. Dans son ouvrage sur les chefs d'établissement, Anne Barrère décrit les personnels de direction tels des managers à l'articulation de plusieurs temporalités. La première, immuable et cyclique, est celle des temps de la journée et de l'année scolaire ; la deuxième est celle de l'urgence au gré des faits divers et des circonstances exceptionnelles qui parcourent le quotidien d'un EPLE (1). Il est à noter que la temporalité de la forme scolaire est elle-même une temporalité de l'urgence, surtout lorsque les problèmes d'incivilités ou encore d'absentéisme, qu'il s'agisse des élèves ou des personnels, sont importants. La troisième et dernière temporalité, qu'Anne Barrère qualifie de « temporalité du projet », est celle du travail d'expertise ainsi que du pilotage local. Or, si les chefs d'établissement tirent une grande partie de leur légitimité de cette temporalité du projet, force est de constater que cette dernière est fortement encadrée par les deux autres temporalités qui la précèdent.

Dans ce contexte dominé par des temporalités qui laissent peu de place à la mise à distance, la question de la réflexivité professionnelle, le fameux « pas de côté », s'impose aujourd'hui comme une nécessité professionnelle pour les chefs d'établissement. Effectuer un pas de côté pour un personnel de direction, ce n'est ni se soustraire à l'action, ni se mettre à distance du terrain, mais au contraire accepter une décentration, un déplacement temporaire du regard que l'on porte sur le métier ; c'est un changement de focale. Permettre aux chefs d'établissement de se penser tels des acteurs réflexifs de l'institution scolaire, et non plus seulement de simples gestionnaires de situations contraintes par le temps, voilà ce que permet le pas de côté.

Parmi les différentes modalités possibles de ce pas de côté, la reprise ou la poursuite d'études universitaires constitue un levier fécond pour les chefs d'établissement. En s'inscrivant dans une temporalité longue, distincte de l'urgence professionnelle à laquelle ils sont soumis, les études universitaires offrent un cadre structuré de réflexion fondé sur la problématisation et la mise à distance des pratiques. C'est dans cette perspective que s'inscrit le doctorat que je mène actuellement autour de la notion d'identité professionnelle des chefs d'établissement. En quoi ce doctorat - réalisé en parallèle de l'exercice du métier de chef d'établissement -, et plus globalement la poursuite d'études universitaires, constitue-t-il un pas de côté fécond et structurant pour à la fois penser et éclairer autrement l'exercice quotidien de la fonction de personnel de direction ?

Le doctorat impose tout d'abord une temporalité alternative à celle de l'urgence du quotidien. En réintroduisant une temporalité qui permet de repenser les situations au-delà de leur résolution immédiate, le doctorat crée les conditions de la réflexivité. S'il n'abolit pas l'urgence professionnelle, au moins la met-il à distance en créant un espace-temps protégé propice pour mieux (re)penser le métier.

Le doctorat se veut ensuite un formidable levier de professionnalisation. En passant du « faire » au « comprendre », le travail doctoral permet, à travers les apports théoriques, de transformer l'expérience quotidienne en objet de pensée. Ainsi, les réalités professionnelles, souvent vécues de manière diffuse, sont appréhendées à l'aune de concepts scientifiques éclairants. En cela, le doctorat est un outil au service de la transformation des pratiques de pilotage et de management. En effet, enrichi de cadres



théoriques qui permettent de mieux appréhender les réalités du métier, le pilotage s'en trouve renforcé et plus aiguisé.

Sur ces bases, le doctorat agit enfin comme un levier de consolidation de l'identité professionnelle des chefs d'établissement. En analysant les écarts entre métier prescrit et métier réel, en comprenant les ajustements permanents opérés par les personnels de direction dans l'exercice quotidien de leur fonction, le doctorat, loin d'éloigner du métier, permet tout au contraire de mieux l'habiter.

En définitive, le doctorat n'éloigne en rien du métier. S'il est un espace de ressource intellectuelle, propice à la prévention de l'usure professionnelle qui gagne le métier de chef d'établissement, il s'affirme surtout comme un pas de côté fécond permettant au personnel de direction que je suis de renforcer mon identité professionnelle et de réaffirmer haut et fort les valeurs de sens, de responsabilité et d'engagement qui fondent mon action au quotidien.

## NOTE

(1) BARRÈRE Anne, *Sociologie des chefs d'établissement*, Paris, PUF, 2013.

Florian BOULON est actuellement en 2<sup>ème</sup> année de doctorat à l'Université de Paris-Saclay, sous la direction de Gilles ROUET et Mourad ATTARCA. Son travail de recherche s'intitule "La construction d'une nouvelle identité professionnelle des chefs d'établissement en EPLE".

## L'AFAE, c'est aussi :

### Un colloque national

Le 47<sup>ème</sup> colloque de l'AFAE aura lieu du 27 au 29 mars 2026 à Reims  
« Quel projet politique pour l'école de demain ? »

### Des publications

La revue Administration & Education

Le système éducatif français et son administration





**Boris  
THOMAS**

Proviseur adjoint  
Lycée  
Georges Brassens  
Neufchâtel-en-Bray  
Académie  
de Normandie

## Le pas de côté : une éthique du pilotage éducatif

*Diriger un établissement scolaire ne revient pas à tracer une ligne droite, mais à accompagner un mouvement collectif. Le pas de côté n'est pas un détour inutile : c'est à la fois une suspension du quotidien et une méthode qui rend possible le travail commun.*

### La tentation de la ligne droite

On imagine souvent la direction comme une trajectoire simple : d'un point A, rejoindre un point B, par la voie la plus directe. L'idée est séduisante : quel cadre ne rêve pas que, par la simple force de sa pensée, la réalité adopte, et tout de suite, la forme qu'il souhaite ? Le personnel de direction n'y fait pas exception : confronté aux multiples attentes, parfois contradictoires, des acteurs autour desquels il exerce ses fonctions, il peut être attiré par l'illusion que l'autorité qui lui est attachée lui permettrait de gagner du temps, d'augmenter son efficacité, d'améliorer son action.

L'idée est séduisante, mais la représentation est pourtant trompeuse. Il ne faut pas confondre le pilotage éducatif et un rallye auto. Un établissement scolaire n'est pas une voiture de course lancée sur une piste dégagée. C'est une institution complexe, traversée de temporalités longues, d'attentes multiples et parfois contradictoires. Peu de structures rassemblent en effet autant d'acteurs aux logiques si différentes : élèves et parents, enseignants, personnels éducatifs, tous sous le regard d'une institution qui est elle-même au centre de tous les débats. Chacun agit avec ses propres référentiels, contraintes ou enjeux.

Le chef d'établissement occupe une position d'interface entre ces univers. Les enseignants conduisent leurs élèves selon les programmes et leurs valeurs professionnelles ; les familles projettent leurs aspirations et parfois leurs inquiétudes ; l'institution fixe un cadre qui évolue régulièrement. Romuald Normand propose une définition originale d'un établissement scolaire, qu'il compare à une "amibe informe" (1) : une structure souple, changeante, en mouvement constant, qui pourrait à tout moment s'effondrer.

Dans ce contexte, diriger ne peut signifier "faire obéir". Il ne s'agit pas d'agir de manière rigide pour faire appliquer des directives. Au tout début des années 80, Maurice Niveau, Directeur de cabinet du Ministre Christian Beullac, a fait adresser aux Recteurs d'académie une lettre dont le message est riche en sens : « Je ne vous demande pas d'obéir, mais de réussir ». Loin d'être une injonction contradictoire qui appellerait au résultat, cette formule rappelle que les cadres éducatifs se doivent une obligation de moyens, et avant tout une obligation de moyens intellectuels et éthiques pour conduire leur action : chercher, comprendre, ajuster. Dès lors, la première mission du chef d'établissement est de donner du sens à son action. Donner du sens, c'est-à-dire, précisément, donner une direction. Il ne s'agit pas ici d'imposer une ligne, mais de trouver la condition indispensable qui permettra au collectif d'avancer sans se disloquer.

### Le pas de côté, un temps pour penser autrement

Face à cette complexité, et de manière presque paradoxale, le pas de côté apparaît comme un outil indispensable. Le pas de côté, c'est en premier lieu celui que l'on s'offre pour s'ancrer, loin du vortex des affaires courantes. Il consiste d'abord à suspendre l'urgence, à accepter une pause réflexive. Ce retrait temporaire ouvre un espace où l'on peut interroger ses certitudes, redonner du sens à l'action, examiner les situations autrement que sous l'angle de l'efficacité immédiate.

Faire un pas de côté, c'est d'abord accepter de douter. Si l'ignorance est mère de l'erreur, l'urgence engendre souvent des certitudes mal fondées. Le quotidien, lui, avance sur ses rails : des sonneries qui s'enchaînent, des couloirs qui se remplissent et se vident, des réunions qui planifient de nouvelles réunions, des mails qui s'empilent comme les monticules de dossiers qui ne diminuent jamais. Les routines nous aident à tenir et à structurer notre action, mais elles finissent parfois par nous enfermer dans une manière unique de voir les choses.

La certitude, alors, divise. Elle ronge les acteurs d'un établissement scolaire lorsqu'ils ne parviennent plus à se comprendre ni à s'entendre : un enseignant convaincu d'avoir « tout essayé », un parent persuadé que « rien n'est fait » pour son enfant, un élève certain que « personne ne l'écoute ». Et dans ce brouhaha d'affirmations et de plaintes, le calme doit venir d'abord du chef - celui qui, étymologiquement, marche en tête. Il lui revient d'ouvrir un espace où l'on peut respirer, regarder autrement, remettre en mouvement ce que la routine a figé.

Douter, ce n'est pas sombrer dans le relativisme : c'est remettre l'essentiel à sa place et reléguer l'accessoire, retrouver ce qui compte réellement, dans l'instant comme en profondeur. C'est distinguer ce qui relève du décor de ce qui constitue les liens véritables qui nous unissent, en tant qu'acteurs d'un établissement, mais avant tout en tant qu'êtres humains. S'emplir de sens, c'est une entreprise qui demande un travail à part entière, et c'est la première des missions que Jaurès confiait aux enseignants : « lorsque par la lecture solitaire et la méditation, [le maître] sera tout plein d'une grande idée et tout éclairé intérieurement, il communiquera sans peine aux enfants, à la première occasion, la lumière et l'émotion de son esprit » (2).

C'est une tâche que le chef d'établissement doit aussi faire sienne.

### **Douter pour « réparer le tissu déchiré du monde humain » (3)**

Ce travail de recul ouvre nécessairement à une autre dimension du pas de côté : l'écoute. On ne peut écouter l'autre sans avoir d'abord pris le temps de s'écouter soi-même, de clarifier ce qui, en nous, réagit, s'inquiète ou interprète. Cette écoute intérieure permet de ne pas saturer la relation par nos certitudes ou nos attentes implicites.

L'étymologie d'« obéir » rappelle d'ailleurs que le terme signifie avant tout « prêter l'oreille ». Il n'est pas absurde, en ce sens, d'affirmer qu'un chef d'établissement doit commencer par obéir : écouter attentivement ses équipes, les élèves, les familles et tous les acteurs de l'établissement. Ce renversement apparent nous permet d'appréhender la complexité de l'autorité éducative, qui se fonde d'abord sur la capacité à entendre, à accueillir, et à comprendre ce qui se joue chez autrui. Sans cette écoute, aucun mouvement collectif ne peut se construire.

En ce sens, le pas de côté est non seulement un geste intérieur, mais il est également un geste relationnel : se déplacer vers l'autre, créer un lieu de rencontre, rétablir le lien lorsqu'il s'est distendu. Il permet de comprendre ce qui se joue derrière une position, un refus, une inquiétude, et de tisser un fil là où la communication s'est fragilisée.

Dans une amibe informe et toujours susceptible de s'effondrer par endroits, le pas de côté devient parfois une véritable marche en crabe. Le chef d'établissement avance alors latéralement, s'écarte, revient, contourne : il saisit chaque rencontre - for-

melle ou informelle - comme une opportunité de nourrir la dynamique collective. Soutenir les uns, accompagner les autres, entendre les suivants, clarifier pour certains, encourager pour d'autres : ces gestes apparemment dispersés participent en réalité d'un même mouvement. Ils constituent la manière dont principaux et proviseurs construisent, jour après jour, leur juste place de cadre. Non pas dans la position de celui qui impose une direction abstraite, mais dans celle de celui qui relie, ajuste, stabilise et remet en circulation les forces de l'établissement. C'est dans ces déplacements successifs, modestes mais constants, que se bâtit la solidité du pilotage.

### **Confronter sans imposer**

Enfin, le pas de côté renvoie à un engagement éthique. Diriger ne consiste pas à imposer sa morale ou ses valeurs personnelles, ni à présumer qu'elles sont partagées par tous. Le réel est complexe, et la morale ne peut le contraindre à entrer dans une seule vision. Le pas de côté oblige à travailler une éthique, c'est-à-dire à confronter la réalité aux valeurs, non de manière figée, mais en donnant de l'importance à chacun, sans hiérarchie, sans jugement hâtif. Combien de situations conflictuelles peuvent être désamorcées par l'écoute d'autrui et la prise de recul ?

À ce titre et à mes yeux, l'humour constitue également un pas de côté à part entière, et il me semble fondamental de le cultiver. Il ne s'agit pas de plaisanteries faciles ni de blagues de café du commerce, qui détournent ou affaiblissent les situations plutôt qu'elles ne les éclairent. L'humour véritable est un art du recul. Comme le rappelle Vladimir Jankélévitch, Socrate en usait avec une finesse remarquable : un humour léger, discret, qui ouvre une brèche dans les certitudes et permet de regarder autrement sans provoquer ni humilier. Cette forme d'humour ne cherche pas à ridiculiser ou blesser, mais à introduire une distance salutaire. Elle dégonfle les tensions, assouplit les positions et rend possible une réflexion plus libre. Dans un établissement scolaire, cette manière d'aborder les choses, subtile et juste, aide chacun à respirer, à relativiser, et à appréhender la complexité du réel avec lucidité plutôt qu'avec crispation.

### **« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite » (4)**

Lauréat du concours de recrutement des personnels de direction en 2024, j'ai bénéficié, dans le cadre de ma formation continuée, d'une « communauté d'apprentissage » qui constituait, en elle-même, un pas de côté. Réunissant des collègues venus d'horizons géographiques variés, elle offrait un espace de travail et de réflexion où nous étions invités à approfondir une thématique et à en présenter les résultats devant l'Inspection Générale. Ce temps suspendu, dégagé des urgences du quotidien, nous permettait de prendre du recul, d'interroger nos pratiques et de construire ensemble une vision davantage structurée. Avec le groupe, nous avons imaginé une Agora : un espace symbolique d'ouverture, fondé sur l'écoute et la confrontation bienveillante des points de vue. Ce lieu de dialogue nous a permis de tisser du lien, de confronter nos représentations, et d'enrichir nos analyses par la diversité des expériences de chacun. Ce pas de côté collectif nous a donné les moyens d'élargir nos perspectives avant de les réinvestir, chacun, dans nos établissements.

Cette dynamique éclaire ce que le chef d'établissement peut rechercher avec ses équipes. Il ne s'agit pas de diriger en assignant un objectif à atteindre de manière linéaire, mais d'offrir des occasions de réfléchir, d'ouvrir des perspectives, de susciter des rapprochements entre les acteurs. Ces espaces de respiration et de prise de hau-

teur deviennent autant de sources possibles pour de nouveaux projets, de nouveaux chemins, ou des façons renouvelées de regarder les situations. Lorsque ce mouvement se construit et que le sens se partage, les équipes peuvent à leur tour en faire bénéficier leurs pratiques et leurs élèves, domaine où le chef d'établissement n'a aucun moyen d'intervention direct, mais qu'il peut influencer par la qualité du cadre et des dynamiques qu'il impulse.

### Avancer sur un chemin commun

Diriger un établissement scolaire, c'est accepter que le réel ne se laisse jamais réduire à une trajectoire simple. Le pas de côté donne alors au chef d'établissement la possibilité d'ajuster son regard, de relire les situations avec davantage de justesse et de prendre en considération la pluralité des points de vue. Il permet de retrouver une disponibilité intérieure, d'entendre ce que chacun apporte, de reconnaître les tensions sans s'y laisser enfermer. Par l'écoute, par la mise en relation, par une forme d'humour mesurée qui allège sans détourner, le chef d'établissement renforce sa capacité à agir de manière équilibrée et constructive. Mais ce déplacement n'a de sens que s'il conduit ensuite à reprendre sa place et à poursuivre l'action : le pas de côté ouvre une perspective, il ne doit pas devenir une manière de rester en retrait.

La direction implique de créer des conditions favorables pour que les équipes puissent réfléchir, échanger et développer des pratiques plus éclairées. Le pas de côté n'est ni une parenthèse ni une échappée : il fait partie intégrante du pilotage. Il aide à maintenir l'unité de l'établissement, à donner du sens aux actions entreprises et à soutenir le travail de chacun. En cultivant cette posture, puis en revenant au cœur de l'action avec une vision clarifiée, le chef d'établissement contribue à faire vivre un cadre où la coopération, l'attention et la recherche d'une compréhension partagée deviennent les moteurs du mouvement collectif.

### NOTES

(1) Romuald NORMAND, *Le Leadership du chef d'établissement*, 2022.

(2) Jean JAURES, « Lettre aux instituteurs et institutrices », in *La Dépêche de Toulouse*, 15 janvier 1888.

(3) Abdenour BIDAR, *Les Tisserands*, Les Liens qui Libèrent, 2016.

(4) Citation attribuée à Henry Ford.

**UN PAS  
DE CÔTÉ**