**Pilotage opérationnel versus pilotage stratégique : le choix de la coopération.**

**Reparlons du pilotage**

A la suite des évolutions structurelles des années 80 en France (décentralisation, déconcentration), les collèges et lycées deviennent des établissements publics d’éducation (EPLE). De ce fait, ils acquièrent des formes d’autonomies induisant une responsabilité managériale définie sous le terme de pilotage. C’est cette notion que nous étudions dans ce projet de recherche action porté par le programme Erasmus+, en lien avec les pratiques professorales et les partenaires extérieurs.

Ce pilotage, concept frère de ceux utilisés dans les autres secteurs de l’activité humaine, se rapproche ainsi de management ou leadership au sein de la littérature. Il s’appuie sur des éléments structurels :

* Les EPLE sont soumis à des règles qui régissent leur fonctionnement, notamment le Code de l'Éducation. Cela inclut des aspects liés à la pédagogie, à la gestion financière et à l'organisation administrative.
* Chaque EPLE est dirigé par un chef d'établissement, principal en collège, proviseur en lycée, qui a des responsabilités en matière de management, de pédagogie et de gestion des ressources humaines. Le chef d'établissement doit également veiller à la sécurité et au bien-être des élèves.
* Les EPLE disposent d'un conseil d'administration qui comprend des représentants des enseignants, des parents d'élèves, des élèves et des collectivités territoriales. Ce conseil prend des décisions sur le budget, le projet d'établissement et les grandes orientations pédagogiques.
* Les EPLE gèrent leur propre budget, qui est financé par l'État et les collectivités locales (départements en collège, région en lycée).
* Chaque EPLE doit élaborer un projet d'établissement qui définit ses priorités pédagogiques et ses objectifs. Ce projet est un outil de pilotage qui permet de structurer l'action éducative.
* Les EPLE doivent effectuer des autoévaluations et sont soumis à des évaluations externes pour mesurer la qualité de leur enseignement et de leur gestion.

Mais que veux dire piloter pour les textes réglementaires ?

* Mettre en place une gestion administrative qui implique l'organisation de la structure de l'établissement, la gestion des ressources humaines, et la coordination des différentes équipes (enseignants, personnel administratif, etc.).
* Mettre en place un pilotage pédagogique au sein duquel le chef d'établissement doit s'assurer que les programmes éducatifs sont bien appliqués et que les élèves reçoivent une éducation de qualité. Cela inclut la mise en place de projets pédagogiques et l'évaluation des résultats scolaires.
* Gérer le budget de l'établissement, allouer les ressources de manière efficace et de rendre compte de la gestion financière au conseil d’administration et aux autorités de contrôle.
* Communiquer efficacement avec les différents acteurs de l'établissement, y compris les enseignants, les parents d'élèves, les élèves eux-mêmes et les collectivités territoriales.
* Evaluer les performances de l'établissement et la mise en œuvre de plans d'amélioration pour répondre à l’évolution des besoins des élèves et de la communauté éducative.

En somme, piloter un EPLE, c’est s'assurer que l'établissement fonctionne de manière optimale pour offrir un environnement d'apprentissage favorable aux élèves

**Un leadership pédagogique ?**

Piloter devient ainsi la mission première du chef d’établissement à travers un leadership pédagogique essentiel pour créer un environnement d'apprentissage efficace et inspirant avec un certain nombre de lignes directrices. Il lui faut favoriser le développement professionnel des enseignants en encourageant et organisant des formations continues afin qu'ils puissent améliorer leurs compétences et adopter de nouvelles méthodes pédagogiques. Il doit promouvoir et soutenir l'expérimentation de nouvelles approches d'enseignement, comme l'apprentissage par projet, l'intégration des technologies numériques ou les méthodes collaboratives. Il lui faut encourager le travail en équipe entre les enseignants pour partager des ressources, des idées et des stratégies pédagogiques efficaces. Il doit également promouvoir la réussite scolaire en fixant des objectifs ambitieux mais réalisables pour l'amélioration des résultats scolaires et motiver les enseignants et les élèves à les atteindre.

Un leader pédagogique doit posséder un ensemble diversifié de compétences pour être efficace dans son rôle. Il doit développer une vision stratégique, claire et inspirante, alignée sur des objectifs pédagogiques ambitieux. Il doit savoir écouter, dialoguer et transmettre des informations de manière claire et persuasive à l'ensemble de la communauté éducative. Il doit être capable de nouer des relations positives avec les enseignants, les élèves, les parents et les partenaires externes, en favorisant un climat de confiance et de collaboration. Il doit savoir piloter et accompagner les processus de changement au sein de l'établissement, en anticipant les résistances et en mobilisant les équipes. Il doit être capable d’identifier des problèmes, d’analyser les situations complexes en proposant des solutions pragmatiques le tout en prenant des décisions fondées sur des données probantes et une compréhension approfondie des enjeux pédagogiques et organisationnels, l’ensemble en respectant les valeurs et les normes éthiques de l'éducation. La question de la gestion du temps et des priorités est aujourd’hui devenue cruciale dans un contexte de multiplication des sollicitations et tâches ; par exemple, le portail d’accès aux différentes applications de gestion comporte une centaine d’applications. Enfin, il doit savoir s'adapter aux changements et faire preuve de résilience face aux défis et aux imprévus.

**Comment distinguer le champ du management opérationnel de celui du stratégique** ?

Le management opérationnel d'un EPLE se concentre sur la gestion quotidienne et l'organisation efficace des ressources pour atteindre les objectifs éducatifs fixés. Il s’appuie sur la supervision du personnel administratif et enseignant, en veillant à ce que chacun comprenne ses rôles et responsabilités. Cela inclut la gestion des emplois du temps, le recrutement et le développement professionnel du personnel. Sur l’élaboration et le suivi du budget de l'établissement, en s'assurant que les ressources financières sont utilisées de manière optimale pour soutenir les activités pédagogiques et administratives. Sur l’entretien et la sécurité des bâtiments scolaires, ainsi que la gestion des équipements et des technologies nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement. Sur la coordination des activités scolaires et extrascolaires, en veillant à ce que les programmes éducatifs soient bien planifiés et exécutés. Sur la mise en place de système pour évaluer les performances de l'établissement, tant au niveau des résultats scolaires que de l'efficacité organisationnelle, et l’utilisation des données pour apporter des améliorations… Au final le management opérationnel est essentiel pour garantir que l'établissement fonctionne de manière fluide et efficace, permettant ainsi de se concentrer sur la mission éducative principale. Les chefs d’établissement remplissent ce rôle avec efficacité, il s’agit bien souvent du rôle que chacune des parties prenantes attends d’eux. Ainsi les enseignants, les parents, l’institution elle-même peuvent se satisfaire d’un management opérationnel efficace, voire préférer en rester à ce niveau car il comporte moins de risques de blocage ou dysfonctionnement.

Le management stratégique a été le cadre de réflexion du projet Erasmus+ en s’interrogeant sur la capacité des chefs d’établissement à dépasser leur zone de confort et de sécurité. Il se concentre sur la définition et l'orientation à long terme de l'établissement. Il s'agit de prendre des décisions qui détermineront l'avenir de l'établissement en alignant ses ressources et ses actions sur ses objectifs éducatifs. Il est possible d’approcher le concept par un ensemble de notions. En premier la question des valeurs qui peut sembler évidente à trancher mais devient rapidement subtile. Par exemple chacun peut s’accorder sur l’égalité ou sur l’équité : cependant dans la pratique, allouer des moyens supplémentaires pour des groupes plus petits ou des dédoublements (tous les élèves ont accès à cette amélioration des conditions d’enseignement) relève de l’égalité alors qu’allouer des moyens supplémentaires à un dispositif de remédiation pour des élèves en difficulté relève de l’équité. Dans un contexte de moyens limités ou en diminution, la question des valeurs se pose avec acuité entre création de groupes, mise en place de dispositifs pour aider les élèves fragiles, voire créer des options qui sont fréquemment visées par les meilleurs élèves. Un consensus peut difficilement être trouvé sur ces questions qui bien souvent restent un impensé au sein des EPLE. L’analyse s’appuie sur une évaluation du contexte, c’est-à-dire des éléments du territoire, à la fois sociaux et éducatifs. Un écueil à éviter consiste à se rapprocher d’une planification stratégique qui consisterait à élaborer des plans avec des actions prioritaires, des ressources déterminées et des indicateurs fixés. Cependant la question des temporalités se pose avec la prise en compte du temps long, dans tous les cas nécessaire à l’évolution des pratiques professionnelles.

La distinction entre le pilotage stratégique et la gestion d’un établissement reste toutefois difficile pour les acteurs ; en effet ceux-ci privilégient les champs fonctionnels et opérationnels à une vision plus éloignée. Même la question des valeurs est peu abordée comme évoqué précédemment car à haut risque dans la traduction en acte. Une proposition de pilotage stratégique a été définie avec la stratégie culturelle[[1]](#footnote-1). Ce paradigme organisationnel est en réalité la modélisation d’un pilotage stratégique appuyé sur la dialogique éducation culture comme valeur organisatrice, des principes organisateurs comme la mise en place d’une organisation apprenante, l’objet culturel comme vecteur d’apprentissage… La mise en œuvre propose un levier d’évolution des pratiques professorales : la démarche projet et une mise en contexte sous la forme de territoires apprenants. Ces éléments de pilotage stratégique ont amené à la création d’un accompagnement à la démarche projet dans de nombreux établissements et à la création de territoires apprenants dans l’académie de Grenoble.

**Une recherche action portée par Erasmus+ qui intègre trois dimensions stratégiques.**

Le projet Erasmus+ avec l’Italie et la Bulgarie repose sur la complémentarité des recherches entre les partenaires nationaux, des choix stratégiques différenciés et complémentaires pour proposer des pistes d’amélioration de l’éducation au sein de nos systèmes. Malgré des différences observées lors des voyages d’étude, des lignes directrices ont pu être observées. Les deux pays partenaires ont développé chacun une approche :

* Une stratégie de partenariat en Italie associant des établissements scolaires siciliens, l’université de Catane et des partenaires culturels et associatifs dans un contexte de forme évolution des conditions d’éducation et d’enseignement liées aux migrations.
* Une stratégie de développement professionnel en Bulgarie associant des établissements scolaires et l’université de Sofia (en sciences de l’éducation) qui vise à développer les compétences professionnelles des enseignants et à encourager les bonnes pratiques.
* La France se concentrant sur le pilotage des établissement scolaire par les chefs d’établissement.

Le management stratégique et le management opérationnel sont deux aspects complémentaires de la gestion d'une organisation, mais ils se concentrent sur des niveaux et des objectifs différents. Voici comment les différencier :

Une proposition de différenciation entre stratégique et opérationnel

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Pilotage stratégique : quelle est la direction ? | Pilotage opérationnel : comment aller dans cette direction. |
| Temporalité des objectifs | Long terme, plusieurs années. Pas d’effets immédiats | Court et moyen termes ; les actions quotidiennes |
| Niveau décisionnel | Chef d’établissement, conseil d’administration et collectifs | Délégations |
| Indicateurs | Constats étayés, liens avec la recherche | Indicateurs de réalisation |
| Tâches, contenus | Définir la vision et les missions afférentes, analyses, stratégies | Gestion des ressources humaines, financière, organisation de l’EPLE |
| Fonctionnement | Flexibilité pour s’adapter aux changements de l’environnement tout en restant concentré sur le long terme. | Agilité pour résoudre les problèmes quotidiennes |
| Evaluation | Alignement vision-valeurs-missions  Auto évaluation, évaluation externe, auto régulation  Selon une planification annuelle et plurianuelle | Efficience des actions  Processus internes-Ressources-Optimisation  En continu |

Le projet Erasmus+ a questionné par le croisement avec les exemples italiens et bulgares la verticalité du pilotage. Traditionnellement le pilotage au sein des EPLE est vertical, soit par la transmission d’une verticalité institutionnelle (le code de l’éducation, le bulletin officiel avec les circulaires et les consignes d’application rectorale), soit par une verticalité inscrite dans son fonctionnement : un chef d’établissement qui décide des modes de fonctionnement comme par exemple des emplois du temps, élèves, professeurs et autres personnels. Cette verticalité traditionnelle présente des avantages. Elle offre une hiérarchie claire qui facilite la compréhension des rôles et responsabilités, elle offre une prise de décision rapide car ne nécessitant pas de consensus ni d’échanges et une efficacité opérationnelles. Elle garantit conformité et cohérence à la fois par rapports aux autres établissements mais également au sein de l’EPLE.

A l’inverse le pilotage vertical présente des inconvénients comme le risque de démotivation des personnels qui peut se sentir dévalorisé et parfois peu écouté quand le flux d’information remontant du terrain n’est pas suffisant. Le manque d'implication des différents acteurs dans le processus décisionnel peut freiner l'innovation, car les idées nouvelles et les approches créatives peuvent ne pas être explorées ou mises en œuvre. Les décisions prises de manière unilatérale peuvent rencontrer une résistance, surtout si elles ne sont pas bien comprises ou acceptées par ceux qui doivent les appliquer.

Le pilotage envisagé repose sur une introduction d’horizontalité dans le management qui doit en effet miroir apporter plus de créativité en valorisant les contributions de chacun, accroitre l’engagement au sein de l’établissement, favoriser l’adaptabilité face aux changements et en encourageant la collaboration et la prise de décision partagée, le pilotage horizontal contribue au développement des compétences interpersonnelles et de leadership parmi les membres de l'organisation. A l’opposé l’horizontalité comporte également des risques comme une prise de décision lente (temps pour arriver à un consensus), une confusion sur les rôles de chacun, une multiplication des conflits par l’augmentation des interactions et discussions, une complexité dans la coordination qui va nécessiter un pilotage plus fin.

Ce pilotage horizontal met l'accent sur la collaboration et le travail en équipe entre les différents acteurs de l'établissement. Il nécessite d’inclure des groupes de travail, des conseils pédagogiques et des comités qui permettent une approche plus participative et collaborative. L’éducation nationale française a proposé partiellement cette évolution par la création des conseils pédagogiques, en théorie organe central de la réflexion pédagogique et des choix stratégiques de l’action. Cependant, dans les faits ces conseils pédagogiques sont souvent plus proches de la notion de chambre d’enregistrement de choix opérés par le ministère ou par l’équipe de direction ou alors ils servent à coordonner l’action. Par ailleurs, ils sont traversés par des tensions entre les différentes chapelles disciplinaires qui peuvent entrer en concurrence pour l’allocation des moyens.

Il est à noter que dans les cas bulgares et italiens, la question se pose différemment. En Bulgarie, le chef d’établissement possède un pouvoir hiérarchique qui peut l’amener à recruter voire à licencier un professeur ce qui redéfinit les modalités structurelles du pilotage. De manière complémentaire, il affecte des primes aux enseignants sur l’évaluation de la valeur qu’il attribue à leur travail. En Italie, les modalités de pilotage diffèrent avec un échelon intermédiaire de délégation à des responsables disciplinaires, ce qui créé un espace de dialogue et de coopération entre enseignants et les pilotes.

La collaboration comme outil de pilotage stratégique ? Paradoxe tant stratégie évoque en France planification et verticalité. Ce choix résulte d’un parti pris : l’objectif est d’améliorer la réussite des élèves, scolaire comme éducative, et le meilleur moyen, mais pas le seul, d’y parvenir est l’évolution des pratiques professionnelles de ceux qui sont en charge de cette mission, les professeurs ou au sens large les acteurs éducatifs. En effet, au niveau d’un établissement, la question des moyens, le nombre d’heures de cours disponibles, le nombre de professeurs, le nombre de classe, les programmes… sont imposés. Ainsi l’externalisation d’une problématique ne présente aucun intérêt, y compris un transfert de responsabilité sur les milieux sociaux, les familles. La seule responsabilité d’un EPLE et de son pilotage est l’action qu’il entreprend en faveur des élèves, pas les choix d’un ministère ou la situation du public accueilli. C’est d’ailleurs l’honneur des collèges et lycées d’être des établissements de secteur au sein desquels tout élève orienté est affecté.

Ces modalités collaboratives peuvent être internes comme entre enseignants, pour partager les « bonnes pratiques » mais surtout pour face à une difficulté identifiée, formuler un diagnostic, mettre en œuvre des actions et les évaluer. Ce travail conjoint a des effets sur les compétences professionnelles des enseignants[[2]](#footnote-2) et assure une plus grande efficacité, ce, quels que soit l’ancienneté et l’expérience. Ces collaborations internes (travail en équipe entre enseignants et avec les équipes éducatives), externes par des partenariats, avec les familles visent à créer un réseau de soutien autour de l'élève et de l'établissement, en tirant parti des synergies possibles entre tous les acteurs concernés. Cela peut conduire à un environnement d'apprentissage plus riche et plus inclusif.

Nous proposons une approche qui associe le pilotage à ces collaborations. Dans ce sens le chef d’établissement peut devenir le premier apprenant[[3]](#footnote-3) et ainsi incarner le processus de collaboration. Premier apprenant s’entend au sens littéral, entrer en réflexion et en apprentissage, s’entend dans un apprentissage collectif. Le terme premier n’est qu’une référence au rôle de pilote, chef d’établissement voire comme un oxymore tant la contradiction entre une primauté et un apprentissage collectif questionne. L’horizontalité du pilotage devient alors une réalité.

Face à ce défi de l’horizontalité, les chefs d’établissement peuvent être en difficulté. En effet l’étude conduite pendant le projet auprès de chefs d’établissement et de chefs d’établissement adjoints en France a fait émerger le rapport au pouvoir. De manière étrange, lors des entretiens conduits, le rapport au pouvoir apparaît comme une inquiétude « si le principal n’exerce pas le pouvoir, un autre prend sa place » ; les adjoints interrogés s’inquiètent directement de leur capacité à exercer leur métier et leur autorité s’ils ne sont pas les détenteurs de ce pouvoir et si une pratique collaborative est mise en place. Même dans un cadre collaboratif, les chefs d'établissement restent responsables des résultats. Ils peuvent craindre que la dilution de l'autorité rende plus difficile l'attribution des responsabilités. En général, les chefs d'établissement cherchent à avoir suffisamment d'autorité pour prendre des décisions efficaces qui améliorent la qualité de l'éducation et le fonctionnement de leur établissement. Cependant, le pouvoir doit souvent être équilibré avec la collaboration des enseignants, des parents et des élèves pour créer un environnement scolaire harmonieux et productif. Ainsi, plus que la quête de pouvoir, les chefs d'établissement cherchent généralement à avoir les moyens nécessaires pour accomplir leur mission éducative de manière efficiente.

Un pilotage horizontal implique également d’accepter un niveau d’incertitude plus élevé. Si le terme d’incertitude avait déjà franchis le champ de la pédagogie[[4]](#footnote-4) puis celui de la gestion des établissements avec le confinement lié au Covid en 2020 qui inaugurait une période à laquelle aucun enseignant ou chef d’établissement n’était préparé, cela ne valait pas entrée au pilotage pédagogique quotidien. Pourtant, la collaboration inscrite dans un pilotage horizontal implique le renoncement au confort des pratiques traditionnelles et aux fonctionnements hiérarchiques habituels. Cette difficulté se rencontre lors des autoévaluation d’établissement : en théorie le travail est réalisé sous une forme collaborative et sans attendus spécifiques ce qui ouvre la voie à tous les possibles. Dans la pratique, après entretiens avec des chefs d’établissement, des enseignants, des parents d’élèves, le travail est souvent guidé par le choix des indicateurs, éléments, retenus comme base de réflexion, ce qui conduit aux éléments d’évaluation attendus. L’incertitude est un facteur délicat pour un chef d’établissement qui doit concilier un fonctionnement d’EPLE, un pilotage pédagogique, des performances de résultats scolaires, des résultats en examen, en orientation et rendre compte à sa propre hiérarchie, aux professeurs, aux familles. Face à cet ensemble, une qualité non reconnue lors des concours d’accès est nécessaire, l’humilité.

Le pilotage stratégique a donc été proposé comme étant lié à une modalité de pilotage fondé sur l’horizontalité et les pratiques collaboratives ayant pour objectifs d’améliorer les compétences des élèves par l’évolution des pratiques professionnelles des enseignants. Nous allons maintenant mobiliser des éléments des théories de la légitimité pour assoir le choix. Il n’est pas possible d’avoir un pilotage durable sans légitimité mais quelle légitimité ? La littérature repose essentiellement sur des analyses faites dans des entreprises privées, ce qui peut interroger car au moins deux éléments contextuels diffèrent, l’existence et le maintien d’un EPLE n’est pas remis en cause à l’opposé d’une entreprise, l’objectif d’éducation n’est pas transposable à celui de bénéfice. La légitimité structurelle (la position hiérarchique) permet au chef d’établissement d’instaurer d’autres formes de pilotage mais celle-ci peuvent-elles être légitimes ? Les leviers de la légitimité transposables à un établissement scolaire peuvent être ceux déployés par Weber[[5]](#footnote-5) puis Laufer[[6]](#footnote-6), à savoir fondé sur le charisme des dirigeants ou des membres des collectifs. Cette approche peut être très efficace pour obtenir un effet d’entrainement au sein d’un établissement scolaire ; la proposition, la réflexion, en partie initiée par un pair peut être d’une grande efficacité dans un système au sein duquel l’opposition à la demande institutionnelle et hiérarchique a pu être une posture de principe. L’expertise partagée au sein d’une structure où l’ensemble des membres ont un niveau de diplomation équivalent à celui du chef d’établissement peut également être source de légitimité comme elle l’est pour un cadre, Petit et Mari, 2009[[7]](#footnote-7).

Nous avons choisi l’approche organisationnelle de Suchman[[8]](#footnote-8) qui définit la légitimité comme « perception générale sur les actions d’une entité quant à son caractère désirable ou approprié au sein d’un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ». Cette approche fut utilisée par l’université du Québec pour analyser le Renouveau pédagogique, réforme du système scolaire mise en place entre 1997 et 2010. Dans ce renouveau pédagogique, l’échec relatif de la démarche projet a amené les chercheurs à questionner la légitimité de cette approche pédagogique en utilisant la grille de Suchman pour proposer des éléments explicitant ce relatif échec par un défaut de légitimation. Ces mêmes éléments furent utilisés par des formateurs de l’académie de Grenoble comme démarche prophylactique pour éviter le même écueil lors de la mise en place de la démarche projet.

La légitimation constitue donc un passage obligé pour un pilotage différent dans un EPLE soumis au jugement social porté par les différentes parties prenantes. Suchman propose une légitimation morale, cognitive et pragmatique. La légitimité pragmatique se construit sur une structuration, les possibles, les échanges ; elle repose sur l'intérêt personnel des parties prenantes. Les actions d'une organisation sont considérées comme légitimes si elles répondent aux intérêts et aux besoins des parties prenantes. La légitimité morale liée aux conséquences structurelles et personnelles ; elle est basée sur des jugements normatifs et éthiques. Une organisation est perçue comme légitime si ses actions sont jugées justes et appropriées selon des normes morales et éthiques. La légitimité cognitive repose sur la compréhension et la prise pour acquis. Une organisation est légitime si elle est perçue comme nécessaire ou inévitable, souvent parce qu'elle est bien intégrée dans le cadre culturel et social.

Dans le cadre d’un pilotage stratégique fondé sur l’horizontalité et la collaboration, la légitimité pragmatique reposera sur une approche qui répond aux besoins des élèves et permet de meilleurs apprentissage tout en offrant un cadre de travail plus serein pour les enseignants. La légitimité morale reposera sur une approche qui promeut l’égalité des chances pour les élèves et des conditions de travail équitables pour les enseignants, renforçant ainsi la légitimité morale de l’EPLE. La légitimité cognitive reposera sur la compréhension par tous des méthodes employées, leur acceptation comme logique et nécessaire voire leur adoption comme « naturelles » au sein de l’EPLE.

En conclusion, le pilotage stratégique tel que proposé devient l’objet premier des chefs d’établissement ; il permet de s’extraire de la multiplicité des tâches et de ce nous avons apellé l’opérationnalisation. Le choix d’approches coopératives comme stratégie positionne l’ensemble des acteurs dans une logique de responsabilité partagée bien différente d’une structuration verticale et segmentée de l’activité.

1. Thierry Delavet, Marie-Françoise Olivier, La culture au cœur des apprentissages : un nouveau projet pour l'école : stratégie culturelle et territoire apprenant, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2014 [↑](#footnote-ref-1)
2. PÉRISSET-BAGNOUD D. 2005 Le travail collectif, enjeu du processus de professionnalisation de l’enseignement, in Marcel J.-F. & Piot T. Dans la classe, hors de la classe. L’évolution de l’espace professionnel des enseignants, Lyon, INRP [↑](#footnote-ref-2)
3. Leithwood, K., C. Day, P. Sammons, A. Harris, and D Hopkins. 2006. Successful school leadership:What it is and how it inﬂuences pupil learning. London: DfES and Nottingham: NCSL ; cité par Beatriz Pont, Deborah Nusche, Hunter Moorman, Améliorer la direction des établissements scolaires VOLUME 1 : POLITIQUES ET PRATIQUES, LES ÉDITIONS DE L’OCDE, PARIS 2008 [↑](#footnote-ref-3)
4. Philippe Perrenoud, Enseigner : agir dans l'urgence, décider dans l'incertitude. Savoirs et compétences dans un métier complexe, Paris : ESF, 1996, 2e éd. 1999 [↑](#footnote-ref-4)
5. WEBER M., Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology, University of California Press,

   Berkeley, 1978 [↑](#footnote-ref-5)
6. LAUFER R., Quand diriger, c’est légitimer, Revue française de gestion 111, 12-37, 1996 [↑](#footnote-ref-6)
7. PETIT V. ET MARI I.,. La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d’entreprise, *Cahier de recherche de l’EDHEC,* 2009 [↑](#footnote-ref-7)
8. SUCHMAN M.C.. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Journal* 20 (3), 1995 [↑](#footnote-ref-8)