

Jeudi 23 février 2017

20h15-22h00

Uni Mail, MR 070

Entrée libre

L'école en quête de direction ?

Crise de l'autorité et sens du travail
dans les classes et les établissements

Les Entrevues de LIFE

www.unige.ch/fapse/life

life@unige.ch

© Warner Bros.



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

**FACULTÉ DE PSYCHOLOGIE ET
DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION**

L'école en quête de direction ?

Crise de l'autorité et sens du travail dans les classes et les établissements

Qui dirige l'école aujourd'hui ? Et voulons-nous vraiment qu'elle soit dirigée ? Dans les démocraties avancées, le pouvoir est une ressource relative, ambiguë et complexe, particulièrement lorsqu'il s'agit de signifier à autrui ce qu'il doit savoir (et donc apprendre) pour avoir le droit de discuter. L'autorité des enseignantes et des enseignants est ainsi mise à l'épreuve, ce qui peut les inciter à mettre en cause leurs propres directions, tantôt soupçonnées de trop ou de ne pas assez user de la force pour imposer un « bien commun » d'autant plus précieux qu'il semble fragilisé.

Dans nos régions, il fut un temps où la rationalité bureaucratique pouvait donner le sentiment que tout le travail scolaire était parfaitement et verticalement gouverné. Les programmes et les manuels fixaient la progression didactique semaine par semaine, les contrôles et les récitations étaient eux-mêmes hebdomadaires, les notes et les moyennes chiffrées produisaient des classements dont la légitimité faisait plus ou moins l'unanimité : en fin de compte, les meilleurs diplômés étaient supposés revenir aux élèves les plus méritants (critère de justice) qui occupaient ensuite les meilleures positions sociales au profit de la collectivité (critère d'efficacité). Un enseignant pouvait bien sûr sauter un chapitre du programme de grammaire, mais outre que cela se voyait immédiatement, il n'en percevait guère l'utilité. Nous sommes les héritiers de cette logique disciplinaire et disciplinée. L'école d'aujourd'hui en est encore largement imprégnée, mais on lui demande en même temps de gagner en souplesse, en créativité, en capacité de s'adapter et de différencier. Tout se passe comme si chaque échelon de l'institution subissait désormais une double pression : celle de l'échelon supérieur comme auparavant, mais aussi celle d'un échelon inférieur de moins en moins prêt à se laisser imposer une décision qu'il trouverait injuste et/ou stérile, à tort ou à raison.

Peut-être est-ce le prix de la démocratisation. Le citoyen moderne, fier de son discernement et de la souveraineté populaire, veut bien suivre les règles, mais il veut aussi (et parfois d'abord) les évaluer librement. Il est de moins en moins prêt à laisser d'autres que lui (son Dieu, son prêtre, son père, son maître, son maire, son gendarme et même son juge ou son médecin...) lui imposer des manières de faire, de penser, plus largement de se conduire dont il ne comprendrait ni les présupposés, ni les buts, ni les prétentions à la supériorité. Parfois, il demande à participer, à être consulté, à donner ses arguments ou à disposer du temps nécessaire pour réfléchir à la question posée. Parfois aussi, il dit que ce ne serait pas à lui de faire ce travail, mais au contraire à son donneur d'ordre si celui-ci était éclairé : après tout, n'est-ce pas au responsable hiérarchique de rester crédible, donc de savoir réclamer de ses subordonnés ce qu'ils sont objectivement capables et subjectivement disposés à lui concéder ? De nos jours, un bon chef peut d'abord être une bonne cheffe, un maître averti une enseignante avisée, ce qui fait que l'ancien patriarcat est d'emblée disqualifié. Les nations sont dirigées par des présidents qui sont eux-mêmes dépendants des sondages d'opinion. Les familles sont gouvernées par des parents dont l'idéal est l'autonomie et le libre-arbitre de leurs enfants. Des PDG peuvent certes gérer leur entreprise brutalement, mais au motif qu'ils sont eux-mêmes redevables à des actionnaires soucieux de satisfaire au bout du compte les clients. Quand les épreuves PISA ou le *ranking* de Shanghai classent les systèmes scolaires, ils demandent à leur façon des comptes aux détenteurs historiques du savoir : les écoles et les enseignants. Si les démocraties libérales vivent une « crise de l'autorité », c'est parce que tout se passe comme si elles cherchaient à défaire les liens de subordination dont elles peuvent par ailleurs déplorer la disparition. Chaque

acteur est tour à tour décideur et exécutant, et chaque ordre peut se négocier en situation. À l'école comme ailleurs, les normes et les hiérarchies seraient donc moins en voie de disparition que de problématisation : jadis héritées d'instances transcendantes, préexistant aux interactions (la mythologie, la religion, la doctrine, la tradition...), elles sont désormais mises à l'épreuve en direct, sommées de confirmer leur bien-fondé sur le champ (par l'exemple, le charisme, la preuve, l'argumentation...). Nous serions ainsi passés d'une autorité de statut à une autorité de compétence, d'une obéissance imposée à une obéissance négociée, à la fois moins stables socialement et plus astreignantes individuellement. La légitimité de ce que nous vivons nous est de moins en moins donnée : elle dépend d'un travail infini et indéfini de légitimation, qui peut nous peser quand nous devons l'exercer, mais qui pèse sur nos semblables lorsque c'est nous qui voulons que nos droits, nos intérêts ou nos opinions soient respectés, quitte à prendre un avocat en dernière extrémité. Si les dépendances reculent, les interdépendances augmentent, avec leurs coûts psychologiques et juridiques marginaux.

Commander, diriger, guider, instruire, conseiller deviennent des fonctions de moins en moins évidentes à incarner. Une enquête menée récemment dans les institutions scolaires et socio-sanitaires en Suisse Romande montre par exemple comment les directions d'établissement sont partout mises à l'épreuve de six contradictions majeures : pour concilier la fermeté de la chaîne de commandement d'un côté, la production du consentement des acteurs de l'autre, elles doivent (1) mettre leur pouvoir au service d'autrui, (2) ancrer leurs exigences dans la reconnaissance du travail des professionnels, (3) exercer une autonomie qui les contraint à rendre des comptes, (4) communiquer de manière stratégique, (5) nouer des alliances avec des partenaires défiants, (6) faire face à des vagues d'urgences finalement ralenties... Pour être crédibles, les pouvoirs post-bureaucratiques ne peuvent ainsi ni s'imposer de force, ni flatter les subjectivités. Le despotisme et la rigidité menaceraient d'un côté ; le populisme et la démagogie de l'autre. Du haut en bas de l'école, la position, le titre, le grade, le diplôme et même le savoir ne suffisent plus au supérieur pour diriger ses subalternes : il doit aussi et même surtout voir son pouvoir reconnu en situation, donc *faire* autorité par l'assentiment qu'il est capable de susciter, serait-ce en se faisant oublier. Rousseau ne disait-il pas que la meilleure façon de guider Émile sans violence consistait à faire ce qu'il voulait, mais en s'arrangeant pour qu'il ne veuille en fait que ce que ce que son maître souhaitait qu'il veuille... ? En classe, les enseignants soucieux d'efficacité ne doivent pas seulement sermonner les mauvais élèves, mais aussi comprendre leurs difficultés, encourager leur travail, susciter leur désir d'apprendre, stimuler leur activité. Et si les professionnels échouent, l'administration doit moins le leur reprocher que soutenir à son tour leurs efforts, faciliter leur tâche, valoriser leur expertise, encourager leur formation. Le donneur d'ordre n'exerce une vraie influence que s'il démontre son leadership donc s'il est paradoxalement confirmé sans son rôle par ceux qui acceptent de le suivre parce qu'il leur inspire confiance et complicité. Plus un choix est démocratique, plus il synthétise *a priori* d'avis divergents. Donc moins un homme ou une femme providentiel est censé guider un peuple d'ignorants.

La distribution des pouvoirs est ainsi à double tranchant : mène-t-elle vers un idéal d'égalité, ou entraîne-t-elle au contraire une dangereuse perte de sens, parce que personne – ni dans l'école, ni autour d'elle – ne peut finalement dire où elle est censée mener ? Entre l'utopie d'une convivialité enfin unanime (« *Cessons de nous disputer !* ») et le fantasme d'une bonne vieille dictature éclairée (« *Quelqu'un doit décider !* »), on peut imaginer que la troisième voie impliquera un partage assumé du fardeau de la conflictualité. Dans les classes comme dans les établissements, des arbitrages seront

toujours à rendre, mais ils risquent de l'être d'autant mieux que les deux moments de la production et de l'interprétation des règles seront à la fois clairement et interactivement distingués. Cette sixième *Entrevue* de LIFE souhaite ainsi comparer l'évolution des rapports d'autorité observables, d'une part entre l'école publique et son environnement, d'autre part à l'intérieur même de l'institution. Enseignants face aux élèves et à leurs parents ; directions face aux enseignants et à leurs représentants : tous sont désormais tenus de « donner du sens » à ce qui passe à l'école, d'« orienter » le travail efficacement, de « viser » des objectifs déterminés, mais tout cela de manière fluide, incitative, participative, en combinant valeurs *inclusives*, pédagogie *coopérative*, leadership *distribué*, pouvoir *légitimé*, autorité *négociée*. Cette apparente contradiction pourrait être source de désenchantement. Mais si elle met l'école à l'épreuve de son projet fondateur d'émancipation, elle peut déboucher sur un besoin accru d'imagination, donc sur de nouvelles pratiques de direction...

Programme

20h15 | Accueil et introduction : Olivier Maulini & Laetitia Progin, LIFE.

« Crise de l'autorité et direction du travail : l'école désorientée ? »

20h30 | Trois points de vue (10' chacun) sur deux questions : Paolo Cattani, directeur de cycle d'orientation à Genève, Genève. Monica Gather Thurler, professeure retraitée, Université de Genève. Joseline Stolz, directrice d'école et co-présidente syndicat des enseignants du Jura bernois (à confirmer).

1. *A priori*, les directions d'école dirigent le travail des enseignants, et les enseignants le travail de leurs élèves. Comment les unes et les autres exercent-ils aujourd'hui cette autorité ? Où vont-ils, à quoi se réfèrent-ils, avec qui négocient-ils, quels sentiments ont-ils d'être ou non suivis par leurs subordonnés et/ou eux-mêmes guidés par leur supérieurs ?
2. Compte tenu de ce que vous observez, quelles évolutions pensez-vous que l'école publique peut et/ou devrait anticiper ?

21h00 | Questions et discussion avec la salle.

22h00 | Clôture : Olivier Maulini, LIFE.



Gather Thurler, M., Kolly Ottiger, I., Losego, Ph. & Maulini, O. (Ed.) (2016)

***Les directeurs au travail.
Une enquête au cœur des établissements
scolaires et socio-sanitaires.***

Berne : Peter Lang.

Cet ouvrage montre que le métier de directeur d'établissement scolaire ou socio-sanitaire, souvent présenté comme une fonction, est aussi un travail, susceptible d'une observation et d'une mesure. Il se compose d'une « foule de petites choses à faire » presque invisibles et d'un organigramme complexe de dossiers ouverts, d'actions à mener et à justifier. Le métier consiste aussi à accepter des décalages entre ce travail réel, souvent prosaïque, et l'imaginaire du rôle. Enfin, il implique des expériences professionnelles marquées par des épreuves subjectivement et objectivement vécues,

reliées aux évolutions politiques et économiques autant qu'aux difficultés à répondre aux besoins et aux ambivalences des interlocuteurs : collaborateurs, usagers, familles, supérieurs hiérarchiques. Fondé sur une importante enquête menée en Suisse Romande, ce portrait collectif des directeurs au travail interpellera l'ensemble des acteurs du domaine étudié. Bien au-delà, il offre matière à réfléchir à tout professionnel occupant une fonction de direction, de formation et de prise de décision.

Sommaire

Introduction : Diriger le travail: un travail opaque, mais un travail aussi

1. Un travail en miettes – Un minutage du travail de direction
2. Des dossiers pour diriger – Préoccupations et division du travail
3. Sous le travail réel : la conception du rôle et le travail espéré
4. Des urgences ralentissantes
5. Des partenariats défiants
6. Une exigence reconnaissante
7. Une communication stratégique
8. Un pouvoir de service
9. Une autonomie contraignante

Conclusion générale : De la réalité du travail au réalisme de sa gouvernance ?