

Jean-Pierre Obin

## Piloter par les valeurs

La question de la responsabilité du chef d'établissement sur l'enseignement, et donc sur les enseignants, est posée depuis au moins un siècle. Déjà en 1899, Emile Boutmy, fondateur de l'école des sciences politiques, dénonçait le fait que les proviseurs, recrutés en principe pour leurs qualités de pédagogue, n'avaient plus ensuite à se préoccuper de pédagogie et d'éducation, mais seulement de « l'administration ». Ce mot, parce qu'il dépersonnalise et met symboliquement à distance, a d'ailleurs toujours autant de succès auprès des enseignants : quand ça va mal, on ne va jamais se plaindre au directeur ou à la principale, mais toujours à « l'administration ». D'où, peut-être, le succès de la métaphore du « pilotage » : le pilote commande au navire, pas aux passagers ! Sauf en cas de gros temps évidemment, où chacun est alors rassuré de constater que derrière le pilote, qui connaît la route, existe un commandant capable de coordonner les efforts de tous...

### Piloter quoi ?

Ce qui est donc une nouvelle fois posé, dans ce numéro des Cahiers, c'est la question de la légitimité et de la compétence (dans les deux sens juridique et fonctionnel du terme) du chef d'établissement à diriger ce qui fait l'objet même - et le cœur battant - de l'établissement : l'enseignement, et depuis peu l'éducation. On sait la culture enseignante traditionnellement rétive à l'autorité institutionnelle et soucieuse de ses franchises. (Rien là d'ailleurs de bien nouveau : Condorcet dénonçait déjà en 1791 cette insoumission comme étant la marque du corporatisme universitaire !) On sait aussi le souci des différents gouvernements de contrôler et éventuellement d'infléchir la route du navire Education (et la volonté de la technocratie ministérielle de réduire sa consommation !) Légitimité démocratique d'une part, professionnelle de l'autre : le scénario de l'affrontement se répète depuis trop longtemps pour ne pas lasser les Français. D'où l'idée, avancée avec le projet d'établissement dans les années 80, de faire du collège ou du lycée le niveau d'articulation concret de ces logiques antagonistes ; et du chef d'établissement l'artisan de ce travail de tisserand. On se souvient de l'outil un peu fruste qu'on lui fournit à l'époque : la démocratie participative (déjà...) ; et de la sourde hostilité de syndicats attachés aux procédures formelles de la représentativité. On découvre les outils plus élaborés qu'on lui propose aujourd'hui : indicateurs de performance, tableaux de bord et contrats d'objectifs. Voici enfin abandonnée l'idéologie au profit de la rationalité, triomphent nos technocrates. Quelle naïveté ! « Piloter » donc. Ou « conduire » comme l'indique le référentiel de métier du chef d'établissement (« Il impulse et conduit la politique pédagogique et éducative de l'établissement. ») Mais pour aller où ? Et comment faire ?

### Piloter, pour aller où ?

Deux champs s'ouvrent donc au pilote, l'enseignement et l'éducation. Le premier apparaît comme un terrain solidement balisé par les programmes et jalousement gardé par les professeurs et les inspecteurs ; le second comme une *terra incognita*, un terrain d'aventures où les conceptions des uns et des autres se déploient librement. Le contraste est frappant, et pourtant la question du pilotage s'y pose d'abord dans les mêmes termes : où s'agit-il de conduire le navire, quels sont les buts de l'enseignement et de l'éducation scolaires ? Faut-il plutôt écouter l'irrésistible montée de l'individualisme, tenter de satisfaire les attentes de plus en plus diverses et sophistiquées des familles, et privilégier les individus élèves, en se souciant fondamentalement de la réussite de chacun d'eux et en « individualisant » la pédagogie ? Ou faut-il plutôt s'attacher à satisfaire la demande « sociale » sur l'école, et développer le souci d'équité dans l'attention et le soutien portés aux élèves, favoriser l'apprentissage concret du vivre ensemble, la solidarité, le respect des règles et des autres ? La réussite à l'école ou la réussite *de* l'école ? Ou peut-on tenter de ménager l'une et l'autre finalité, la chèvre sociale et le chou social ? Ou enfin, troisième possibilité, n'est-il pas préférable, comme le font

beaucoup de chefs d'établissement, de se désintéresser d'une question trop ardue en laissant chaque professeur agir à sa guise ?

Comment piloter un établissement si l'on ne sait pas où l'on *doit* aller ? La question du pilotage est d'abord *une question éthique*. Sans s'en désintéresser (le socle commun fournit un premier cadre axiologique de réflexion), l'institution, dans sa tradition libérale universitaire, donne de fait à chaque professeur une réelle liberté pour répondre à la question. Elle laisse donc à chaque établissement la possibilité de lui trouver éventuellement une réponse collective ; et donc à chaque chef d'établissement le choix de laisser la barque dériver au gré des courants ou bien de se saisir résolument du gouvernail.

### **Piloter, comment faire ?**

Dans ce cas, deux moyens, pas totalement indépendants, s'offrent au principal ou au proviseur déterminé à piloter son établissement : les structures et les personnels. Ne pas saupoudrer les moyens mais mettre la DGH au service d'une politique d'ensemble ; constituer les classes en jouant à la fois sur le nombre et les niveaux des élèves, ainsi que sur des projets pédagogiques diversifiés ; ouvrir des options qui garantiront la diversité et la mixité sociale du recrutement ; voilà pour les structures. Créer et animer des équipes autour de projets collectifs, par discipline et par niveau ; proposer aux professeurs des groupes-classes avec lesquels ils pourront mettre en œuvre leurs talents et réaliser leurs projets ; confier à certains des responsabilités disciplinaires ou transversales sur la durée ; voilà pour les personnels.

Mais il reste le plus important, et le plus délicat : comment *les* convaincre, comment entraîner ces enseignants, toujours plus individualistes, arc-boutés pour certains sur leur liberté pédagogique, encouragés aussi par la démagogie syndicale à s'opposer aux initiatives pédagogiques des « petits chefs » et aux empiètements de « l'administration », comment les amener à jouer collectif ? Ici encore la réponse n'est pas technique, *elle est de nouveau éthique*.

Laissons de côté le projet : vingt ans de mise en œuvre ont démontré qu'il s'agissait là d'une simple technique, dénuée en elle-même de sens et capable, selon les circonstances, de dynamiser une vie collective comme de dissimuler son inconsistance. Une autre tentation guette le chef d'établissement pédagogue ou éducateur, souvent un ancien professeur ou CPE militant : convertir les enseignants aux méthodes qui furent hier les siennes. Mais les professeurs se méfient en général du zèle prosélyte ; avec raison semble-t-il : une étude établit en effet que s'il existe bien des « enseignants efficaces » on est incapable de recenser des « pratiques efficaces » en pédagogie.<sup>1</sup> La réussite semble moins affaire de méthodes que d'attention aux élèves et de souci de les faire réussir, davantage une question d'éthique que de technique. Convaincre n'est donc pas convertir. La capacité d'entraîner, de faire converger les initiatives passe d'abord par le partage de valeurs communes. Et, davantage encore que par les discours, c'est dans l'action, dans le travail quotidien que ces valeurs se partagent.

Il n'existe au fond que trois grands modes de pilotage (que l'on peut certes combiner) : par les normes et les moyens, par les objectifs et les résultats, et par les valeurs et l'action commune. La dérive bureaucratique a déconsidéré le premier ; le second, qui prospère de nos jours, est guetté par une dérive technocratique ; reste le troisième, fédérer et entraîner sur des valeurs partagées, qui réussit si bien à nos concurrents du Privé. Serait-ce là la raison de notre réticence ? L'enseignement public n'a-t-il pas ses propres valeurs ? Doit-il en avoir honte ? Enseigner est pourtant un des rares métiers auxquels on se destine encore (en fait de plus en plus) par vocation, c'est-à-dire sur des considérations éthiques. Piloter par les valeurs n'est nullement une manipulation, c'est à l'inverse mobiliser ce qu'il y a de meilleur, de moralement le plus élevé chez les enseignants, pour leur permettre de s'engager dans une action collective au sein de laquelle ils peuvent pleinement investir leur liberté et leur identité professionnelles.

---

<sup>1</sup> Dossier « L'efficacité des pratiques enseignantes », supplément de *La lettre de l'éducation* n° 434, décembre 2003