



# Se préparer à improviser

De l'oral du concours à l'oral  
en situation professionnelle

*Au moment où ce numéro de Direction tâchera de se faire une place sur les bureaux déjà encombrés de nos collègues à l'organisation toute personnelle, ou au fond des tiroirs des plus minutieux d'entre nous, qui en bon garants de l'ordre sont aussi des magnats de l'ordonnancement, quelques milliers d'aspirants perdus mâcheront et remâcheront leurs CV, rapports d'activité, leurs fiches BO et connaissance du système éducatif, dans l'attente anxieuse de l'oral qui leur ouvrira, ou non, les portes du métier.*

*Nous vous proposons donc quelques réflexions sur la façon dont cet oral peut constituer un premier pas vers une des caractéristiques les plus saillantes du métier. Comment l'exercice oral permet-il de dresser le portrait du chef d'établissement en musicien funambule ? Quelle structure l'improvisation donne-t-elle à un quotidien qui ne cesse de nous ramener vers elle ?*

## RENGAINES ET RITOURNELLES DE LA PREMIÈRE PARTIE DE L'ORAL

L'oral du concours se déroule en deux temps. Une première partition écrite permet à chaque candidat de mettre en musique sa carrière. Les rapports de jury de ces dernières années notent que l'exercice est assez bien compris des candidats, et généralement réalisé avec sérieux et rigueur. Ces quinze premières minutes sont l'occasion de placer son souffle et de donner le ton. Et s'il faut bien orchestrer son parcours professionnel, on veillera à ne pas verser dans l'écueil des clichés sur la direction

d'établissement. De ce point de vue, le rapport de jury parle d'un formalisme verbal, et les examinateurs ne veulent plus entendre parler du « chef d'orchestre », ni du « premier pédagogue ». Il faudra ainsi se départir du mimétisme et des modes qui nous entraînent à faire passer pour nôtres tous les airs de pop pédagogie ou de rock management que l'air du temps a mis dans nos oreilles. Attention donc, nous alertent les membres du jury, aux refrains éculés : l'école « bienveillante et inclusive », « fédérer des équipes », « le management participatif », « le pilotage partagé », etc. Est-ce à dire que tout ce à quoi renvoient ces locutions est à proscrire ?

Non, surtout pas ! Même entendue mille fois, une belle chanson d'amour reste une belle chanson d'amour, et le genre est trop codifié pour ne pas passer par un certain nombre de passages obligés. Cela dit, l'exercice consiste surtout à revisiter les lieux communs dans une trame nouvelle et personnelle. Au fond, rien ne ressemble plus à une chanson qu'à une autre chanson, et il est des domaines comme l'école ou la musique (surtout l'école) où faire preuve de trop d'originalité et de singularité nous mènerait à nous isoler complètement de nos auditeurs, à élever entre eux et nous un mur d'incompréhension. Être soi-même, mais pas trop, dans l'air du temps, mais juste ce qu'il faut ! Ainsi, dans cette première partie de l'oral, l'exercice d'auto-biographie professionnelle, la mise en corrélation des compétences acquises, développées, ou identifiées au cours de sa carrière avec le référentiel de personnels de direction est un passage obligé, au moins tout autant que le « pont musical » ou le refrain l'étaient dans la chanson populaire française des années quatre-vingt.

## GAMMES ET VARIATIONS DE LA DEUXIÈME PARTIE DE L'ORAL

Mais voilà qu'arrive, la partie que le dernier rapport de jury qualifie de « décisive ». Les 45 minutes de « conversation », où bien d'autres écueils attendent les candidats. La conversation doit se délier des deux dérives que constitueraient le bavardage et l'entretien d'embauche. C'est un échange entre professionnels, et à ce titre le jury attend une certaine hauteur de vue, une connaissance confirmée des questions éducatives et pédagogiques abordées, et une bonne maîtrise des outils communs aux acteurs de l'Éducation nationale : les textes. Là encore, on attend malgré tout une part très convenue de restitution : les articles de lois, les politiques éducatives, les traits les plus saillants des théories pédagogiques et éducatives doivent servir de base à la réflexion. Sans être strictement dans le par cœur, on ne peut se satisfaire de l'à peu près. Cela dit, il y a dans cette première partie de l'oral, une dimension assez forte d'évaluation de compétences qui échappe à la connaissance strictement théorique. Nombre de questions n'ont pas de réponse a priori, et n'en auront probablement jamais. Les dilemmes moraux, les conflits d'inter-

prétation des textes, les situations-problèmes touffues et complexes n'appellent pas de résolution préétablie. Et là où la théorie peut s'en tenir à des problématisations ouvertes, l'action publique doit nécessairement apporter une réponse en terme d'action. Il appartient alors au personnel de direction d'analyser, de trancher, et de prendre parti. Et s'il ne prend pas parti, il a à charge d'expliquer en quoi sa posture procède encore de l'action publique. C'est là qu'entrent en jeu les valeurs. Valeurs morales personnelles mais aussi valeurs que porte le fonctionnaire de la République. Si, dans une situation donnée, aucune des issues possibles n'est pleinement satisfaisante, et qu'on ne peut évaluer une décision à l'aune d'un résultat certain et bénéfique pour tous, c'est toute la grille normative qui va des décisions administratives aux principes supérieurs de la République qu'il faut savoir remobiliser. Et ainsi ré-examiner toute opinion, ou tout parti-pris en considérant son degré d'adéquation avec des normes et des valeurs qui n'ont pas le même statut, et qui sont, par nature, hiérarchisées entre elles. C'est en quelque sorte cette colonne vertébrale éthique qui apporte la clarté nécessaire à l'action publique. En ce sens, cette deuxième partie d'examen correspond bien à certains principes de l'improvisation musicale. Il y a des harmonies, des accords, des modulations, qui sont plus ou moins structurants, et qui permettent de répondre à l'inconnu des situations musicales à partir de gammes que l'on a tant de fois répétées, de morceaux que l'on connaît par cœur. L'écoute (n'oublions pas que nous sommes dans une conversation) est alors au moins aussi primordiale que la proposition musicale que l'on s'apprête à faire. Et si dans sa réponse improvisée, se mêlent aux harmonies indispensables certaines variations autour des motifs que l'on a construits en première partie, c'est encore plus beau !

## DHG EN LA MINEUR

Au fond, cette épreuve d'oral reste très loin du caractère artificiel de nombre d'autres situations scolaires. Je ne donnerai ici qu'un exemple de séquence professionnelle très classique, et bien délimitée, pour les chefs d'établissement. Il s'agit de l'animation et de la présidence d'une séance de conseil d'administration. Comme les quinze premières mi-

nutes d'oral de concours, soumettre un point à l'ordre du jour (au hasard, une proposition de répartition des moyens par discipline) c'est exposer le produit d'un travail de longue haleine, et en proposer une version cohérente. Ritournelle du TRMD, qui selon les années se décline en déclaration d'amour, en lamento de rupture ou même avec toute la mélancolie paisible et terrible de la *Chanson des Vieux amants* de Brel. Quel que soit le scénario, les lieux communs structurent la présentation, et la proposition n'est qu'une nième variation autour d'un motif bien connu de chacun. Puis vient le moment formel de la discussion et des échanges, comparables à cette deuxième partie de l'épreuve orale du concours. C'est là qu'à partir du projet annoncé, le dispositif du conseil d'administration nous fait entrer en conversation (à vrai dire, le phénomène est plus complexe puisqu'il s'agit en réalité d'une conversation qui prend place après des dizaines d'autres, conseils, commissions, entretiens informels qui ont préparé cet échange en CA). Mais, tout comme lors de l'oral, il faudra accueillir l'attendu sans verser dans la répétition lancinante et fastidieuse de ce qui a été déjà dit des dizaines de fois. Tout comme au concours, il faudra s'approprier l'inattendu, et improviser ses réponses sans bricoler son discours, rappeler le cadre et les harmonies qui font l'unité de la proposition, ramener le projet à une variation fondamentale qui plonge au plus profond d'un ensemble normatif de valeurs et de prescriptions dont le personnel de direction est garant. Il y a donc bien tout un art de l'improvisation qui ne saurait souffrir l'impréparation. Une certaine façon de tisser ensemble des préceptes, des attentes, des rapports de force divergents en apparence et de les considérer à leur point de non contradiction. Le phénomène est certainement plus facile à décrire qu'à mettre en œuvre, et les disharmonies ou conflits qui peuvent s'en suivre ne sont pas nécessairement signes d'un échec de l'orchestration. Mais il me paraissait utile de rappeler quelle continuité anthropologique et profonde permettait, dans une certaine mesure, de relier la petite musique de l'oral du concours à toutes les rentrées que nous aurons à orchestrer... en musique aussi ! □

Abdel-Nasser LAROUSH-ROUBATE