



Philippe TOURNIER
Secrétaire général
philippe.tournier@snpden.net

Diriger en confiance

Chaque époque a ses mots à la mode : avant-hier, c'était « l'école juste », hier la « bienveillance », aujourd'hui la « confiance ». Chacun est bien vu et reste d'ailleurs à l'ordre du jour même quand le goût du jour est passé à autre chose. Pourtant, parmi eux, la confiance rencontre un écho particulier car c'est ce qui aujourd'hui fait certainement le plus défaut au sein de l'institution scolaire, mine nos relations avec nos autorités et altère gravement l'image de l'école dans une opinion devenue méfiante quand ce n'est pas hostile. En retenant comme slogan pour le congrès de Colmar « diriger en confiance », le SNPDEN vise juste et appuie où cela fait mal...

Comme sur une sorte
de théâtre d'ombres,
les uns croient diriger
d'autres qui font
semblant d'obéir

L'INCONFIANCE, CETTE ROUILLE DE L'INSTITUTION

C'est comme une sorte de rouille qui ronge du dedans l'institution scolaire depuis vingt ans, fragilisant ses structures et gripant ses mécanismes : on pourrait appeler cela « l'inconfiance ». L'inconfiance n'est pas seulement qu'on ne peut pas faire confiance mais que quand cela advient, ce n'est qu'un accident. En effet, on peut toujours individuellement faire confiance à tel professeur, à tel collègue, à tel recteur mais il ne s'agit là que d'une estime entre individus qui ne se porte en aucun cas sur l'institution elle-même : que les acteurs changent et la confiance s'évanouit comme si elle n'avait jamais été là. Dans l'ouvrage qu'il avait consacré à l'éducation avant d'être ministre, Jean-Michel Blanquer avait isolé ce phénomène comme une des faiblesses majeures du système et s'était fait fort de restaurer promptement une école de la confiance. D'une certaine façon, le pari semble plutôt réussi dans l'opinion : c'est la première fois depuis bien longtemps que la politique éducative est citée comme un point fort de l'action gouvernementale (même si on sait trop ce que cela recouvre). En revanche, il l'est beaucoup moins au sein de l'institution comme l'a montré le

baromètre de l'UNSA-Éducation : 30 % estiment que l'action conduite depuis un an va dans le sens de l'école de la confiance. Le défi du retour à la confiance reste donc entier et l'inconfiance est toujours maîtresse du jeu. Mais d'où vient-elle ? Elle trouve très probablement sa source dans la perte de crédit des dirigeants aux yeux des dirigés : la longue litanie d'échecs à répétition pour terminer par être le système le plus socialement inégalitaire des pays développés. Pensons que la totalité des parents d'élèves et l'immense majorité des professeurs n'ont connu que la suite minante des humiliations de PISA, PIRLS ou autres TIMSS. Jamais un succès depuis vingt ans et les seuls sont « maison » : même ceux dont on devrait être fier – comme la baisse sensible des décrochages – apparaissent aujourd'hui comme de douteux triomphes statistiques à la mode des plans quinquennaux tant la plupart d'entre eux semblent décalés (ainsi les fanfaronnades puériles autour de l'augmentation des reçus aux examens et, de façon plus extravagante encore, des mentions). Nos dirigeants successifs sont bien conscients de ce que la régularité de ces échecs démoralise et démobilise. Leur drame est sans doute qu'ils n'ont aucun espoir que des résultats puissent être perceptibles à l'échelle habituelle de leur passage

aux affaires soit dix-huit mois. S'en suit une gesticulation désespérée de mesures et d'annonces dont le principal objet est de mettre en scène le « volontarisme » du pouvoir politique qui estime (à raison) sa légitimité menacée par le spectacle de son impuissance à répétition. Mais tout cela est conduit avec une superbe hors de propos, sans l'ombre d'une humilité, d'un soupçon d'autocritique ou de la moindre modestie dans les commentaires perpétuellement auto satisfaits et volontaristes (a-t-on jamais entendu un de nos anciens ministres, et on n'en manque pas, exprimer un quelconque regret pour une mauvaise décision?). Malheureusement, outre lasser l'opinion, ces zigzags sans passé ni avenir se sont chargées de décourager les bonnes volontés les mieux disposées. Finalement, comme sur une sorte de théâtre d'ombres, les uns croient diriger d'autres qui font semblant d'obéir en se repliant sur leur petit pré-carré: là sa classe, ici sa discipline, ailleurs son établissement. Lourde chute de la participation aux élections professionnelles, difficulté à trouver des professeurs principaux, listes incomplètes aux conseils d'administration: tous les signaux d'une fuite des agents face l'institution qu'ils servent sont là. Les formes du psychodrame auquel a donné lieu la mise en place de la réforme du collège doit, de ce point de vue, apparaître comme un véritable signal d'alarme (hors de toute question de fond). L'écart qui s'est installé entre les idéaux, toujours miraculeusement sous-jacents, et le sentiment de servir une « machine » devenue incompréhensible, capricieuse et dédaigneuse se remplit ainsi d'amertume. Le poison de l'inconfiance a fini par paralyser l'institution scolaire de l'intérieur et le « centre » ne maîtrise que l'univers évanescant des mots et des apparences.

FAIRE CONFIANCE, C'EST CONFIER

Faire confiance, c'est confier des décisions aux autres. Il n'y a pas de confiance sans « empowerment » et donc redistribution du pouvoir (c'est vrai du ministère à la classe en passant par nos établissements). Cela fait toucher du doigt que la question de la confiance est peut-être d'abord et avant tout celle du pouvoir dans l'éducation. Or, la notion du pouvoir telle qu'elle a fleuri historiquement dans l'Éducation nationale est tout à fait aux antipodes d'un quelconque « empowerment » (la difficulté à traduire le concept dans notre langue est symptomatique...): ceux qui sont « en dessous » sont toujours soupçonnés d'être sournois et incompetents. Par exemple, plus de trente ans après leur création, les EPLE voient toujours leur place légitime contestée et le jacobinisme le plus arrogant semble être le modèle de gouvernement actuellement en vogue dans nombre de collectivités territoriales (une sorte de forme institutionnelle du syndrome de Stockholm...). Et ce n'est pas déverser des propos convenus exaltant le dialogue et le respect sur un autoritarisme injonc-

tif intact qui instaurera la confiance. Le chemin passe plus sûrement par une transformation radicale de la gouvernance du système éducatif. La première évidence est que l'acte fondateur et central du système éducatif a lieu « en bas » (et pas « en haut »), en classe et ces classes sont dans un établissement qui se trouve géographiquement quelque part. C'est d'ailleurs ce que dit le ministre – sans en tirer beaucoup de conclusions – mais cette réalité doit fonder toute le reste. Le deuxième niveau est celui des garanties en termes de qualités, de régularité, de continuité qu'un système national doit apporter aux citoyens (ce qu'il ne fait d'ailleurs pas aujourd'hui). Le modèle en place est celui des ministères « régaliens » mais on devrait certainement imaginer pour les hôpitaux, écoles, musées ou transports autre chose que le sempiternel avatar du pouvoir « préfectoral », quelque chose de plus stable parce que plus éloignée du pouvoir politique (du moins de son exécutif). Et entre les deux? Depuis longtemps, de vieux provocateurs disent que rien n'est nécessaire entre le ministre et les établissements (autre qu'un office de gestion des ressources) et que les échelons « politiques » intermédiaires ne sont que source de désordres et de confusion. Ils n'ont peut-être pas complètement tort quand on voit avec quel talent des questions qui faisaient consensus comme « devoirs faits » ou les « stages de réussite » ont été transformées en pugilats locaux par des hiérarques zélés. Alors que le ministre peut s'adresser instantanément et sans peine à son million de personnels, on fonctionne toujours comme s'il fallait trois jours de cheval pour apporter le BO au recteur. Et comme le coursier n'a plus rien à faire, il s'invente des missions et des urgences: n'est-ce point un peu la source de nos ennuis? Il faut le dire nettement: il ne sera jamais possible de diriger en confiance dans la cascade oppressante, de niveaux en niveaux, des ordres et des contre-ordres. Un système plus simple, plus sobre et plus responsabilisant est possible si l'envie de la bâtir existe. Diriger en confiance nécessitera une transformation radicale de la gouvernance dont il faut aussi mesurer que son écho percutera nos établissements et nos façons de faire: mais pour diriger en confiance nos établissements, nous avons tout à gagner à un système qui sonne moins faux... On peut se dire que jamais un tel objectif ne sera atteint, que l'inertie et la pusillanimité l'emporteront. La réforme du Baccalauréat, la fusion des classes ou la hors échelle B aussi étaient pensés (et il n'y a pas si longtemps) comme fort ambitieux comme presque hors d'atteinte. Et c'est arrivé. Ce troisième volet de l'action syndicale de long terme – aux côtés de la « corpo » et de la « pédago » - reste peut-être plus difficile à atteindre car, s'il ne coûte rien, il touche à l'essence des choses c'est-à-dire aux pouvoirs et aux représentations. Il est pourtant la clef de notre métier et, peut-être, de son avenir. Et cet avenir, c'est diriger en confiance. □

Plus de trente ans après leur création, les EPLE voient toujours leur place légitime contestée et le jacobinisme le plus arrogant semble être le modèle de gouvernement actuellement en vogue dans nombre de collectivités territoriales

Il ne sera jamais possible de diriger en confiance dans la cascade oppressante, de niveaux en niveaux, des ordres et des contre-ordres

Diriger en confiance nécessitera une transformation radicale de la gouvernance