

ÊTRE (OU NE PAS ÊTRE) PROVISEUR

GILBERT LONGHI

*V*ingt ans après la publication de « Les lycées et leurs études au seuil du vingt et unième siècle » sous-titré « Rapport du groupe de travail national sur les seconds cycles présidé par M. Antoine Prost », on peut résumer la position d'un proviseur par deux représentations : la tribu et le trône. Cependant, contrairement à décembre 1983, et malgré une forte prégnance de rites intangibles, aucun chef d'établissement ne peut plus faire l'économie d'une approche déontologique de son pouvoir.

PROST, VINGT ANS D'ÂGE

Il y a environ deux mille six cents proviseurs dont mille cinq cents en lycées (généraux ou techniques) et les autres en lycées professionnels. Soixante pour cent ont plus de cinquante ans et les proviseuses représentent trente pour cent de l'effectif. Très franchement, la corrélation entre leurs missions et Antoine Prost apparaît résiduelle et limitée à de brèves allusions in memoriam. Le célèbre *Rapport* qui avait déclenché le cérémonial usuel des émois, au fil du temps, est devenu une icône si familière qu'on en a oublié la raison initiale. Dans son sillage, se sont lovés, les *Cent cinquante propositions* Bayrou, la consultation Meirieu et le poil à gratter d'Allègre.

Du point de vue d'un proviseur lambda, il n'y a pas un *avant* et un *après* Prost, même si le patronyme fait partie des sédiments fondamentaux d'une culture professionnelle minimum.

Dans l'édition du CNDP le livret original de 288 pages en consacre moins de trois, explicitement, aux chefs d'établissement (à la fin du chapitre huit dévolu aux questions de gestion). De toute évidence Prost ne situe pas les proviseurs en clé de voûte comme le fera en avril 1999 le Recteur Blanchet lorsqu'il propose dans ses priorités *d'affermir (leur) rôle*.

Prost s'étend essentiellement sur le recrutement. Sans snober les chefs d'établissement, il n'en fait pas le point nodal comme le proposeront les observateurs de la décennie suivante, surtout dès 85 avec la transformation des lycées en établissements publics locaux d'enseignement.

Cependant, les EPI F. doivent leur substance à la grande idée d'autonomie développée dans le fameux rapport : *... L'État a le devoir de fixer des objectifs et de tracer un cadre général, mais il n'a pas à entrer dans les détails...* De ce principe découle l'importance du chef d'établissement contemporain.

Les ministres passent, les proviseurs demeurent. Parmi eux, les quinquagénaires actuels ont eu à accompagner de nombreuses réformes, bien plus longuement que quelques rapporteurs éphémères. La durée dans une

fonction, si elle expose au risque d'un chauvinisme vernaculaire, permet, a contrario, de mesurer la dilution des multiples invites au changement dans l'épaisseur sécurisante d'une continuité impassible. En ce domaine, un proviseur est amphibie ; d'un côté il incarne la permanence pantouflarde de son établissement ; de l'autre, il impulse les réformes audacieuses des gouvernements successifs ; le tout, en sa qualité de représentant de l'État.

TRIBU

L'illusion serait d'imaginer qu'un chef d'établissement a de l'importance.

Les *années lycée* appartiennent aux ados, le Baccalauréat à l'inconscient collectif, l'enseignement aux professeurs, les programmes aux inspecteurs, les fonctionnaires à leurs corporations, les bâtiments à la Région et l'avenir de l'école aux politiciens, voire à un grand débat national.

Bien prétentieux celui qui oublierait ces faits. Pourtant, on constate la mise en exergue du proviseur comme l'alpha et l'oméga d'un lycée, lui à qui pourtant rien n'appartient même si on lui prête beaucoup.

Un proviseur porte trois tatouages : l'un pour son lycée (par exemple *professionnel*, *technique* ou *général*) ; le second pour son territoire (banlieue, centre ville, province, Paris). Le troisième provient de son appartenance à des réseaux : syndicats, amicales, cercles, commissions... Ni Prost ni Blanchet ne se penchent sur ces déterminants.

Ces tatouages n'effacent pas les liens de parenté initiaux ; ainsi, les normaliens supérieurs ont un sang bleu qui les suit éternellement dans la fonction de chef. D'ailleurs, on a inventé pour eux le concept de *grands proviseurs*.

Nonobstant l'opulence de ses armoiries, tout proviseur reste un fonctionnaire d'obédience, d'observance et d'obéissance. Obédience parce qu'il personnifie les valeurs de la République (il est représentant de l'État). Observance parce qu'il ne peut pas vivre en ignorant les mœurs dicibles ou indicibles de sa corporation. Obéissance enfin, parce qu'il applique la réglementation et les consignes.

S'il s'écarte de cette triple allégeance et croit n'appartenir qu'à lui-même, il prend le risque de se défier, ce qui n'est pas une expérience recommandable en milieu laïque.

Dans la tribu, les vieux ont des privilèges, notamment celui de choisir les places de prestige lors des mutations

de printemps. Les grades, l'argent et les décorations vont de pair avec la longévité. Antoine Prost a tenté une digression furtive sur cette question, mais l'immuabilité est de règle.

Par ailleurs, un savoir ésotérique se condense sur les vétérans qui le transmettent par bribes à leurs jeunes congénères. Cette initiation repose essentiellement sur le maniement d'armes contre les autres tribus (inspecteurs, services rectoraux, élèves, syndicats, journalistes, parents ou professeurs). Le cas de ces derniers est singulier, car il s'agit de temps à autre de faire des captifs, qui, une fois acculturés, deviendront à leur tour des proviseurs.

TRÔNE

L'autorité dépend moins des qualités propres du proviseur que de l'air du temps.

Au début des années soixante les ordres descendent de l'académique : un bon proviseur est une courroie de transmission qui fait obéir les profs ; les lycées sont cimentés dans un schéma jacobin indiscutable.

Après soixante-huit, au contraire, la touche politique et la diplomatie deviennent capitales. Si la décentralisation n'est pas à l'ordre du jour, l'onde de choc du mouvement de contestation transforme le profil du *bon* proviseur pour en faire un leader éclairé qui perdra sa crédibilité s'il est psychorigide ou baba-cool.

Dans les années quatre-vingt, le lycée appelle les masses, si bien qu'un proviseur compétent remplit d'abord son établissement. La *Crise* pose des impératifs simplistes : non seulement il faut garder les jeunes à l'école, mais il faut y faire revenir les chômeurs et les exclus. L'apprentissage, la formation continue, les plans d'insertion remplissent la carte de visite des chefs d'établissements en pointe. Déjà, quelques finkielkrautistes de la première heure accusent cette espèce de proviseur d'avoir mauvais genre et de transformer l'école éternelle en vulgaire patronage socio-éducatif.

Dans les années quatre-vingt-dix, il faut développer l'autonomie des lycées. L'innovation devient un leitmotiv. L'anxiété des parents et des jeunes est une denrée scolaire. On parle même d'une prise en compte de la demande sociale... Dans ce contexte, le proviseur se transforme en cornac zélé d'un mammoth qui s'occupe de résorption de l'échec et de l'épanouissement de la citoyenneté des élèves.

Au fond, de Prost à Blanchet, rien ne change : la communauté scolaire réclame toujours un sachem qui fournisse des repères.

Les lycéens demandent une protection contre les profs ; les enseignants appellent au secours face aux potaches indélicats et les parents cherchent une école de la Nation qui convienne surtout à leur cas particulier.

Dans la cacophonie généralisée, le proviseur a la charge des biens, des personnes et du sens. Être responsable de tout, c'est déjà lourd, mais être responsable de la cohérence du tout c'est écrasant. À ce jeu, il peut attraper la grosse tête. Il lui arrive parfois de confondre la hauteur de sa mission avec l'assomption de sa personne. Montaigne le met en garde, très crûment, en écrivant que *sur le trône le plus élevé du monde, on n'est jamais assis que sur son cul*.

Concrètement, le labeur d'un proviseur consiste en un grand écart permanent. Prenons deux exemples simplifiés.

L'école n'offre pas un ascenseur social équivalent pour tous, mais elle permet l'élévation de chaque élève dans sa propre condition. Tout proviseur doit innocenter quotidiennement cette inégalité égalitaire.

Une autre contorsion concerne l'émergence de la démocratie scolaire. Un proviseur doit la faire vivre. En vérité, il était plus libre dans l'ancienne organisation descendante. Aujourd'hui il affronte un localisme actif qui lui oppose des élus de terroir, des parents d'élèves organisés, un conseil d'administration averti, des commissions d'appel de toute sorte, un médiateur rectoral et depuis peu un conseil de la vie lycéenne.

TOTEMS ET TABOUS

Pour conclure, il faut insister sur la pulvérisation de la fonction de proviseur en multitudes de pratiques. On présente souvent cette diversité comme la vertu capitale de l'Éducation nationale parce que chacun garde une large part d'initiative. C'est une explication de convenance. En réalité, une homogénéité identifiant clairement le mode de direction d'un lycée fait cruellement défaut.

Sans imposer un cahier des charges, une déontologie de la direction d'établissement s'avère indispensable. Ni le rapport Prost, ni le rapport Blanchet n'envisagent cette perspective. Pourtant, tout chef d'établissement devrait se poser quelques questions en termes d'éthique.

Puis-je accueillir facilement le changement. Ne suis-je pas enclin à alléguer diverses objections pour préserver mes habitudes au risque de priver les autres d'un progrès ?

Est-ce que je fais progresser mes collaborateurs, mes subalternes et les élèves ? M'arrive-t-il de considérer leurs défaillances éventuelles comme un état irrémédiable sans envisager que tout individu est susceptible d'évoluer ?

Ne m'arrive-t-il pas de neutraliser la curiosité, d'utiliser des données à mon seul profit, de différer des informations dans mon intérêt ?

Les opinions, les appréciations que je donne sont-elles nuancées ? Apprécient-elles raisonnablement les capacités des personnes ou sont-elles seulement ma perception limitée ?

Puis-je éviter l'interférence de mes intérêts personnels avec ma fonction ? Est-ce que je m'interdis de faire bénéficier mes proches d'informations privilégiées ?

Ai-je tendance à attirer les confidences ? Est-ce que je ne suis pas dépassé par l'écoute que je pratique ?

Suis-je capable de refuser toute subordination susceptible d'empêcher la neutralité de mes actes ? M'est-il possible de dissimuler un droit à quelqu'un ?

Puis-je commander sans être imbu de ma personne, sans confondre ma position de fonctionnaire d'autorité et les qualités que je me prête ?

Est-ce que je facilite l'expression des personnels et des usagers, sans tenter de la minorer ou de l'entraver ?

La justice est-elle pour moi une préoccupation plus sincère que mon image ?

Gilbert LONGHI
Proviseur du lycée Jean Lurçat (Paris)
Chercheur associé en Sciences de l'éducation
Université de Paris X

