

AUTOUR DES MOTS

Comment inviter à une réflexion pluraliste ? Quels raccourcis, quels stimulants trouver pour faciliter quelque peu le cheminement de la pensée ? Ne risque-t-on pas de se perdre dans la forêt épaisse des thèses, des ouvrages, des articles scientifiques et des magazines ? A-t-on encore le courage d'ouvrir un traité de pédagogie, lorsque l'on sait que le chemin de patience est à perte d'horizon, que les bibliographies deviennent exponentielles, que l'effort supposé n'est pas à la mesure d'une vie de parent, d'enseignant ou de formateur ?

Un nouveau regard, une autre manière d'explorer le présent sont à inventer. Pour cela, il nous faut des outils, des outils pour penser les changements qui s'opèrent sous nos yeux et des outils pour changer nos manières de les penser.

Osons l'admettre, le temps d'une rubrique : la réflexion est parfois plus stimulée par des formulations brèves que par de longs discours. Aussi est-ce au travers d'un choix de citations significatives, empruntées à des époques, des lieux et des horizons différents, que nous proposons ici, dans une sorte de face à face interactif de points de vue et de définitions, une halte pensive autour de quelques mots.

*Notre pays qui raffole de hiérarchie supporte mal
le concept de chef...*

1. RAPPEL DE DÉFINITION

1. Fin du IX^e siècle : Tête (comme chef).
 2. Vers 1173 : personne qui est à la tête de quelque chose, qui dirige, commande, gouverne, jouit d'un certain pouvoir.
personne qui sait se faire obéir.
personne qui dirige un groupe de personnes dans un système réglé par les institutions sociales et notamment dans un système hiérarchisé.
- Chef de ...* : personne qui dirige en titre.
personne qui dirige, commande effectivement (sans que cela corresponde à un titre, mais dans une hiérarchie de fait).

Dans la vie professionnelle, Chef de ..., le complément désignant une entité (chef d'entreprise), un groupe humain (chef d'équipe), un matériel ou un lieu de travail (chef de train, chef de gare, chef de chantier).

Chef d'entreprise – Directeur, Patron, P.D.G., fam. boss, singe.

Chef d'établissement – Directeur, Proviseur, Principal, fam. dirlo, « protal » (orthographe controversée).

2. D'AUTRES DÉFINITIONS SOUS FORME DE CITATIONS

La concision du terme, ou plutôt le besoin de le définir par rapport à une situation et à son environnement humain, fait que l'on cherche à lui adjoindre des compléments qui sont autant de descriptifs de ses fonctions.

« Le Chef, l'animateur, l'entraîneur, qu'était Bonaparte. »

Louis Madelin

Histoire du Consulat et de l'Empire, t. V. 3.

Qu'est-ce qui soudain jaillissait ? Un chef. Non seulement un homme, un chef. Non seulement un homme qui se donne, mais un homme qui prend. Un chef, c'est un homme à son plein ; l'homme qui donne et qui prend dans la même éjaculation.

Drieu La Rochelle

La Comédie de Charleroi – p. 70, éd. Gallimard.

Dans *l'enfance d'un chef* de J.-P. Sartre (Folio) apparaissent quelques considérations à propos de la notion de chef : Les unes prononcées par Fleurier à son fils Lucien : « Tu commanderas et ... il faudra que tu saches te faire obéir et te faire aimer. » p. 169.

Les autres prononcées par Lucien lui-même : « je me fous de tout, je ne serai jamais un chef. » p. 180.

D'autres encore émises par le narrateur à son héros :

– « il était trop sensible pour faire un chef ... » p. 183

– « et lui il était, il serait toujours cette immense attente des autres. »

« c'est ça un chef » pensa-t-il, p. 250.

« Le proviseur c'est le contraire d'un rétroviseur. »

André Rouede

Le lycée impossible, Le Seuil, 1967.

3. HISTOIRES DE MODES OU MODES DE L'HISTOIRE

Le terme de Proviseur est emprunté au latin *provisor* : celui qui pourvoit à ... On trouve le dérivé *provisorat* au sens actuel en 1835. Il désigne un administrateur dès 1250 puis s'est spécialisé pour les collèges de la Sorbonne. Proviseur de lycée apparaît en 1807.

Le mot Principal d'abord adjectif tiré du latin *principales*, dérivé de *princeps*, puis substantif masculin = Principal de collège en 1539.

Si Richelieu était *proviseur* de la Sorbonne et si les poètes de la Pléiade étudiaient sous la direction du *principal* de Coqueret, le proviseur de lycée ou le principal de collège des années 80-90 se reconnaissent volontiers sous d'autres vocables pour identifier leurs fonctions. Cette variété des termes (qui n'ont pas de contrepartie féminine) pour désigner celui ou celle qui conduit les autres reflète l'évolution en même temps que la complexité des phénomènes relationnels souvent liés à la crise de l'autorité.

Signalons ce terme météore dans l'histoire des institutions scolaires : le *Maître Directeur* pour désigner le responsable de l'école pré-élémentaire ou élémentaire dans la fin des années 80.

« La direction des écoles maternelles ou élémentaires de deux classes et plus est assurée par un Maître-Directeur appartenant au corps des instituteurs... » (Décret n° 84-53 du 2 février 1987 – B.O. n° 8 du 12 février 1987.)

Sans doute a-t-il été perçu comme pléonasme et sa charge politico, syndicalo affective trop forte puisqu'il s'est rapidement désintégré après avoir été perçu par ses détracteurs comme un synonyme de « petit-chef ».

Le décret n° 89-122 du 24 février 1989 dans son article 1^{er} stipule que « la direction des écoles maternelles et élémentaires de deux classes et plus est assurée par un Directeur d'École appartenant au corps des instituteurs... » (R.L.R. 721-0.)

Trois termes méritent d'être commentés : animateur, leader, manager.

Le premier, ANIMATEUR, est celui par lequel se reconnaissent 670 parmi les 1 009 personnels de direction interrogés entre décembre 1990 et avril 1991 par le Département Évaluation des Politiques sociales du CREDOC, à la demande de la Direction de l'Évaluation et de la Prospective du ministère de l'Éducation nationale.

Chappuis et Pauilhac le définissent ainsi : « l'animateur doit apparaître aux participants comme un homme, certes chargé d'un rôle particulier mais un homme "comme les autres", faillible, limité, plein de bonne volonté, et surtout, courageux, responsable des valeurs que nul ne peut contester même si elles s'opposent à des comportements habituels. »

R. Chappuis et J. Pauilhac

Y a-t-il quelqu'un qui commande ici ?

Paris: Éditions d'Organisation.

Cette première réponse pour définir leur identité de Chef d'Établissement vise une fonction de mise en relation, de propositions plutôt qu'une fonction de commandement. À l'usage de l'autorité se substitue celui de la conviction, de la persuasion et de l'exemple. La gestion des ressources humaines a pris le pas sur l'administration des biens et de l'institution.

« Le leader est un professionnel de la conduite des individus. »

Jacques Quibel

Être un décideur avec les nouvelles technologies

Paris : Éditions d'Organisation.

Ce second terme LEADER se trouve plutôt dans la bouche et sous la plume des formateurs. Il désigne celui qui est capable (par la pratique) d'adopter des attitudes en fonction des situations données – attitudes adaptées à l'objectif défini et aux personnes en présence. La conduite des réunions, donc des groupes (de dimension et de partenaires ou interlocuteurs différents), relève de la maîtrise d'un leadership bien compris.

À noter que le terme de « school leader » désigne un chef d'établissement en Grande-Bretagne. Dans ce cas nos collègues d'Outre Manche le conçoivent porteur de valeurs morales.

« Lorsque j'ai intégré le corps des chefs d'établissement, j'ai eu le sentiment que mon Inspecteur d'Académie attendait surtout de moi que je sois capable de représenter mon établissement à l'extérieur et qu'à l'interne règne la paix sociale. Aujourd'hui, on me demande d'être un *manager* que l'on jugera sur sa capacité à piloter la structure qui lui a été confiée. » Ainsi s'exprime J.-P. M., Chef d'Établissement depuis une vingtaine d'années.

Gaveriaux J.-P.

« Piloter un établissement scolaire »

Administration et Éducation, Revue de l'AFAE
n° 1, 1993, page 29.

Ce troisième terme, celui de **MANAGER**, mérite quelques explications. Son origine est d'emblée sujette à désaccord.

Si le nom paraît sous une forme qui laisse croire qu'il provient du continent nord-américain, ses racines sont latines : d'une part, « manus » main et manegiare qui a donné *manéger* : tenir en main (*manéger* un cheval) ; d'autre part, le bas latin *mesnagium* : l'art d'administrer la maison (qui a donné *ménage*).

Le terme de **MANAGER** implique cette dualité originelle. *Manager* c'est à la fois assurer la saine gestion d'une équipe en tenant les rênes fermement et aussi en ménageant la survie et la satisfaction de celle-ci. *Manager* traduit donc une activité globale et complexe visant à faire coïncider les objectifs de l'institution et ceux des individus qui y vivent. (L'épanouissement individuel étant davantage d'ordre professionnel que personnel, le *manager* aussi bien que la *ménagère* mènent donc le même combat !)

Le développement de l'analyse systémique pour expliquer la vie des organisations complexes amène à considérer le *management* d'une entreprise quelle qu'elle soit (un établissement scolaire n'échappe pas à la règle) en liaison avec sa spécificité. Ainsi, n'est-on pas chef d'établissement mais le chef de l'établissement X. Ce dernier dirige, c'est-à-dire organise, met en place une stratégie, contrôle et évalue en fonction d'une situation particulière au sein de laquelle vivent et agissent des individus donnés.

Les années 80 ont vu se développer l'ère des *managers*. Les premières années 90 redécouvrent celle du *pilotage*. Le *pilote* utilise un ou des tableaux de bord, notion qui avait vu le jour il y a une vingtaine d'années et qui avait connu une certaine désaffection tout comme l'image du bateau et de son capitaine (quand ce n'était pas son « pacha »).

La notion même de pilotage offre le mérite de mettre en lumière celle de changement ou plus exactement du mouvement.

Au fond, le pilote n'est qu'un manager préoccupé par son objectif à atteindre en fonction de son équipage et de son véhicule.

4. ÊTRE CHIEF NE SE DÉFINIT PAS MAIS SE VIT

Ce dernier terme de pilote ne met-il pas trop l'accent sur l'esprit matériel, ou matérialiste des fonctions de Chef ? Le pilote agit sur des objets, gère des moyens (même si l'on parle abusivement de gestion des ressources humaines : peut-on gérer des sujets ?).

Dans ce cas, il suffirait d'acquérir des techniques et d'apprendre à les maîtriser. Pour parodier S. de Beauvoir : on ne naît pas chef on le devient.

Ce qui permet le mieux de définir le concept de chef, ce sont moins des approches théoriques s'appuyant les unes sur le matériel, les autres sur le spirituel, que le rapport permanent à la relation humaine qui suppose l'interactivité des savoirs, des savoir-faire et surtout des savoir-être. Si élaborés que soient ou deviennent les systèmes et moyens de pilotages, ils ne pourront qu'être subordonnés à leur champ d'application qui dans le cas du chef d'établissement est et reste l'élément humain. On n'a donc pas lieu d'espérer atteindre le pilotage automatique. Ni Dieu, ni Georges (1) pour surnommer le proviseur, le principal ou le directeur.

Au fond, toutes ces méthodes pour désigner le commandement ne sont que des formes atténuées, diluées, édulcorées de l'Autorité.

« Le management c'est l'art d'orienter des ensembles en déséquilibre dans le respect de leurs finalités. »

Michel Leygues.

C'est cette recherche pour donner à tous et à chacun la satisfaction de ses revendications légitimes à partager le pouvoir, qui amène Auguste Detouf à donner cette recette pour réussir :

« Pour réussir, soyez prudent, mais audacieux. Travaillez énormément, mais en gardant l'esprit libre. Veillez à tout, mais en laissant à chacun sa responsabilité. Soyez économe mais sachez dépenser. Ayez de l'intelligence, mais que le voisin n'en soit pas écrasé. Soyez fort et ne faites peur à personne. Soyez droit et confiant, mais pensez que le voisin ne l'est pas

(1) Surnom employé en aéronautique pour désigner le pilote automatique.

toujours. Si vous vous sentez capable de tout cela, essayez ; sinon, essayez quand même et si vous réussissez tout le reste vous sera donné par surcroît. »

A. Detœuf.

Propos d'O.L. Barenton, Confiseur.
Paris : Éditions d'Organisation, 1989.

D'où la conclusion, du même Auguste Detœuf tirée de l'ouvrage cité ci-dessus, que nous gardons pour la bonne bouche :

« De toutes les formes de l'esclavage, la plus étroite est celle du Chef. »

Mais Molière lui avait déjà répondu : « Et s'il nous plaît à nous d'être battu(e). »

Comment alors réduire cette pression qui pèse sur le chef et le soustraire à l'accusation du masochisme imputable à l'exercice de ses fonctions ? Sans doute en retrouvant nos apprentissages sur le chemin de l'école maternelle, apprentissages fondés sur le rôle des jeux puis sur les jeux de rôles qui constituaient notre travail au quotidien.

Montaigne à qui fut confié le management des affaires de la cité avait bien mis en lumière le double aspect du jeu du manager quand il écrivait dans ses essais : « il faut jouer dûment notre rôle, mais comme rôle d'un personnage emprunté ».

Apprenons donc à nous ménager nous-mêmes afin d'être mieux en mesure de manager le management.

Guy DELAIRE
Inspecteur d'Académie