Les débats de l’eCm

**DIRIGER AUJOURD’HUI Quelle autorité dans une société en réseau ?**

Comme d’habitude dans les soirées de « Déchiffrer notre époque » ce sont les échanges au cours de la soirée qui définiront les directions où la discussion s’engagera. Ces quelques lignes d’avant-débat ne sont là que pour poser quelques jalons et l’aider à s’orienter.

**I – Deux préalables.** Il est plus difficile qu’autrefois de diriger, et surtout les façons d’exercer cette tâche se sont modifiées, mais il est toujours nécessaire de diriger quand on est à la tête d’une organisation. C’est le premier préalable. Que veut dire diriger ? Je propose : « organiser et décider au service d’une vision, qu’on aura réussi à faire partager. » Pour un directeur d’établissement scolaire, la vision (ou le projet, ou le but), c’est de faire réussir tous les élèves.

Une société qui s’organise davantage sous forme de réseaux n’oblige-t-elle pas à modifier la ou les façons de diriger ? Sans doute car cette structuration peut être qualifiée d’« horizontale », et n’est plus aussi « hiérarchique » qu’autrefois, ou aussi « verticale », et cela discrédite pour partie l’idée d’une direction « verticale » des organisations. Dans ce contexte, diriger c’est alors composer entre ces deux dimensions, l’horizontalité des réseaux et la verticalité des décisions. Pour faire image, je propose, second préalable, de qualifier ce mode de direction d’« oblique ».

**II – Trois principes fondamentaux,** c’est ce que recouvre un mode « oblique » de direction.

D’abord, diriger suppose une certaine autorité : l’avoir, s’y être formé, en faire preuve. L’autorité n’est plus fondée sur la fonction. Elle peut l’être sur le charisme, elle l’est aujourd’hui surtout sur la compétence. Non pas nécessairement la compétence qu’ont les gens que vous dirigez : ils sont compétents et le seront toujours, dans leur domaine, plus que vous. Mais le dirigeant (ou l’équipe dirigeante, si existe une forme de collégialité, souvent souhaitable) a une compétence propre qu’il doit cultiver et sur quoi il fonde son autorité : c’est précisément d’avoir et de proposer une vision pour l’organisation et d’organiser les choses pour s’en approcher. Cas de l’établissement scolaire : les directeurs ne sont pas, discipline par discipline, plus compétents que les professeurs, ils le sont moins. Mais ils sont (et doivent être) des « spécialistes de la réussite globale de tous les élèves », et leur action et leurs décisions doivent illustrer cette compétence et reposer dessus. Concrètement, et contrairement à ce qui se dit souvent, le directeur a trois responsabilités organisationnelles qui ont des conséquences capitales en matière pédagogique, sur lesquelles il doit, au terme d’une certain processus, décider : les emplois du temps, la constitution des classes et la constitution des équipes. La réussite de tous les élèves est, ou n’est pas au bout des décisions qui sont prises dans ces trois domaines.

Deuxième principe : la confiance. Il est capital de faire confiance, c’est-à-dire de ménager une autonomie (dans le cadre fixé), des responsabilités, de susciter des initiatives et des expérimentations, etc. Confiance ne signifie pas naïveté, ni même baisse d’exigence. Mais elle interdit la défiance *a priori*. La confiance, et l’autonomie et la responsabilité des personnes et des jeunes sur lesquelles elle débouche, supposent une évaluation (parfois un contrôle) qui doit être *a posteriori*, et de laquelle il faut tirer des conséquences pour améliorer l’action l’année ou la période suivante. Evaluation qu’il faut promouvoir et organiser.

Troisième principe : la participation. Il faut organiser l’expression des personnes de l’organisation, non seulement par le biais des représentants, mais aussi de façon directe. La participation directe ne doit pas se substituer à la participation des représentants, et encore moins à la décision. Elle les enrichit. Et elle a cette vertu d’accroître la mobilisation. La participation offerte à tous de s’exprimer, et l’écoute du dirigeant, devraient précéder ou accompagner les procédures instituées d’expression et de décision lors de toute décision importante. Ici, la participation des élèves à leur propre réussite est une condition *sine qua non* et il faut l’organiser, c’est-à-dire susciter les conditions à la fois d’un intérêt pour ce qu’on leur propose d’apprendre et d’un bon travail scolaire. Exigences qui ont des conséquences immenses sur les pratiques pédagogiques. Mais la participation directe des adultes, notamment des enseignants, est, elle aussi, d’autant plus indispensable qu’il est devenu difficile d’éduquer un jeune. Il faut alors que les principaux responsables de cette éducation s’expriment, proposent, innovent à partir des expériences des autres, qui doivent donc être discutées, diffusées et connues, etc. A ce propos, il est essentiel de créer, si ce n’est fait (et que le directeur préside), un « conseil pédagogique » où ces expérimentations sont discutées et évaluées. Il faut aussi, là encore si ce n’est fait, organiser la participation des parents d’élèves à diverses activités de l’établissement et des classes, notamment aux conseils de classe.

**III – Quelques règles et modalités concrètes pour diriger aujourd’hui.**

Il est essentiel d’introduire et de bien faire comprendre et respecter dans l’organisation la règle selon laquelle il y a deux temps, celui de la discussion-participation, et celui de la décision, qui doivent être distingués avec le plus grand soin. La discussion-participation est entièrement ouverte et libre (*modulo* les règles qui y président), c’est le premier temps. Après écoute et synthèse elle conduit à une ou des décisions du dirigeant qui doivent être acceptées et appliquées par tous (y compris, lorsque la décision est de faire confiance). Cette règle de procédure que je crois nécessaire de faire accepter dépend de deux conditions. D’abord, elle suppose qu’on puisse revenir sur une décision après évaluation ; cela doit être affirmé et crédible. Ensuite, elle demande au dirigeant d’être attentif à la ou aux minorités, à ceux qui n’étaient pas d’accord avec la décision. Il faut les aider à l’accepter et l’appliquer.

 « En politique l’intelligence vaut ce que vaut le caractère. » Superbe formule de Mauriac. Et vraie. Vraie aussi pour le dirigeant. Mais incomplète, car le caractère est certes nécessaire mais ne suffit pas. Complétons-la et précisons-la donc : « Le dirigeant doit faire preuve de caractère, c’est-à-dire un mélange de courage et de ténacité, et d’adresse ».

Dire ce qu’on fait et faire ce qu’on dit. Cette identité du dire et du faire n’est atteignable par aucun d’entre nous, mais le dirigeant doit y tendre. Surtout faire ce qu’il dit. Cela a des conséquences considérables. Par exemple, toujours appliquer une sanction ou un jugement positif qu’on a annoncé (et donc ne pas en annoncer de déraisonnable ou d’irréfléchi). Et il faut établir dans l’établissement une bonne proportionnalité entre les manquements et les sanctions.

Etre soi-même exemplaire (ou autant que possible), dans ses relations avec les autres, dans sa vie professionnelle quotidienne. La capacité à faire respecter une règle ou une décision est réduite à néant la première fois où l’autre voit que soi-même on ne la respecte pas (ou s’il ne comprend pas la raison de ce non-respect alors qu’on veut le lui imposer).

Le règlement intérieur de l’établissement scolaire doit exprimer les droits et les devoirs de chacun, et pas seulement des élèves. Il est révisable régulièrement. Son élaboration dépend d’une concertation générale (comprenant les élèves), mais il est décidé par le directeur. Les parents peuvent avoir été consultés, mais *a minima* il doit le leur être communiqué et commenté.

*Déchiffrer notre époque – Claude Thélot – 21 novembre 2017 –www.dechiffrernotreepoque.com*