

Pouvoir statutaire / Pouvoir symbolique /

Pouvoir légitime de l'inspecteur

Jacques Frascini <http://ufalen.eclablog.com>

Par son statut, l'inspecteur sanctionne les enseignants, ce qui est perçu comme indissociable de sa fonction. Mais sa crédibilité s'appuie avant tout sur son discours et ses actions : assume-t-il sa part des incompatibilités entre instructions officielles et réalité du terrain ? Est-il initiateur de projets, fédérateur d'énergies ?

UNE PROBLÉMATIQUE

Toute relation hiérarchique est unique par le rapport à chaque fois particulier qu'elle installe entre trois dimensions de pouvoir :

- Le pouvoir concret du supérieur hiérarchique qui lui est plus ou moins acquis de par son statut et les possibilités de sanctions qui sont afférentes à ce statut (notation - réprimandes – pressions psychologiques – harcèlement - mises à pieds – mutations forcées – licenciements)
- Le pouvoir symbolique du supérieur hiérarchique qu'il va gagner ou non de par les compétences professionnelles dont il va faire preuve.
- Le pouvoir légitime qui va lui être accordé ou non par ses subalternes, de par sa capacité à gérer l'humain, à faire preuve d'intelligence relationnelle.

Toute relation hiérarchique est en premier lieu une relation de pouvoir concret qui, même si elle est évidemment toujours défavorable au subalterne, s'appuie tout de même sur un rapport de force moins déséquilibré dans la fonction publique que dans le privé. Mais, concernant les formes de pouvoir symbolique et légitime, les problèmes ne sont pas très différents dans le public et dans le privé, et sont même parfois plus criants dans le public.

UN CONSTAT

Pour exemple, beaucoup d'inspecteurs gagnent en respect grâce à leur connaissance du métier (quand ils sont d'anciens enseignants), à leur capacité à assumer un rôle d'« embrayage » entre les instructions officielles et la réalité du terrain, à leur habileté à poser les conditions d'un dialogue sincère et à être moteurs de projets. D'autres, en revanche, se vivent estimables du simple fait d'être inspecteurs.

Les enseignants ont leur part de responsabilité dans la construction du rapport hiérarchique, en particulier lorsqu'ils se disent impressionnés par l'*intelligence* de leur inspecteur. Mais de quelle intelligence s'agit-il ?

Une première acceptation¹ renvoie à la « *capacité de saisir une chose par la pensée* ». Dans ce cas, certains inspecteurs impressionnent en effet par les concepts qu'ils développent, par leurs discours, leurs rhétoriques. Mais si l'on se réfère à une autre définition¹ de l'intelligence « *aptitude d'un être humain à s'adapter à une situation, à choisir des moyens d'action en fonction des circonstances* », l'inspecteur devrait alors se montrer capable de saisir les réalités et les enjeux concrets du métier d'enseignant.

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/intelligence/43555>

UNE QUESTION : L'INSPECTEUR ASSUME-T-IL SON RÔLE D' « EMBRAYAGE » ?

"*La justice dit le droit, elle ne dit pas le vrai ni le juste*" nous dit Michel Onfray. Car le droit n'est que l'expression politique d'une volonté humaine qui est par nature faillible, incertaine, contextuelle et donc changeante. Les lois ne peuvent donc *a priori* se prétendre opérationnelles, efficaces, justes, ou pertinentes, de façon intrinsèque, quasi magique. C'est au contact du réel qu'elles prennent ou non toute leur valeur.

Alors quand l'Inspecteur a pour fonction de transmettre et d'appliquer les Instructions Officielles sur le terrain, il peut le faire en jouant de deux archétypes :

- Le modèle mécaniste : l'Inspecteur se voit comme un rouage qui va transmettre les Instructions qui lui sont imposées. Il applique la loi et prend ses décisions en se référant sans cesse aux Instructions Officielles. Son statut personnel est alors relativement confortable grâce à une absence de prise de risques.
- Le modèle interactif : l'Inspecteur se voit comme un « embrayage » qui va transmettre mais aussi gérer les forces antagonistes entre Instruction officielles et contraintes sur le terrain. Son statut personnel est alors relativement inconfortable puisqu'il choisit d'interpréter la loi pour mieux lui donner vie sur le terrain.

DEUX PROPOSITIONS

1) Institutionnaliser tous les cinq ans la prise en charge par chaque inspecteur d'une classe, en tant que simple enseignant, dans une autre circonscription, et ce pendant toute une année scolaire. *A minima*, il pourrait aussi intervenir une journée par semaine, en tant qu'enseignant, sur sa proposition ou à la demande des écoles, sur des projets ou actions pédagogiques. Dans les deux cas, ce serait faire bénéficier l'inspecteur d'une formation professionnelle de haut niveau en lui permettant :

- d'approfondir et réactualiser ses compétences professionnelles, et donc de gagner en pouvoir symbolique, en lui offrant la possibilité de mettre en oeuvre les pédagogies qu'il promeut. De plus, la présence mais surtout les actions dans sa classe d'une personnalité pédagogique de haut niveau auraient sans aucun doute un effet sur d'autres écoles alentour ;
- de développer sa capacité à faire preuve d'intelligence relationnelle et donc de se voir accorder un plus grand pouvoir légitime, en lui offrant l'occasion de s'intégrer à une équipe éducative en dehors de toute relation hiérarchique.

2) Instituer un « livre d'or » de la circonscription qui reprendrait toutes les pratiques pertinentes que l'inspecteur est amené à observer lors de ses inspections. Car si l'enseignant est assez isolé dans sa classe, l'inspecteur est lui au contact d'une multitude de pratiques qui pourraient être des outils au service des autres collègues. Contrairement aux pratiques de mutualisation qui existent déjà, ce « livre d'or » devrait être géré par l'inspecteur chargé de retenir, mettre en forme et adjoindre à chaque nouvelle contribution une analyse pédagogique et éventuellement des propositions pour encore améliorer la démarche.