

L'établissement scolaire : un rendez-vous manqué ?

Lucien Martin

Au moment où je m'apprête à me mettre en retrait de la vie quotidienne dans un des collèges sensibles de Blois, après des aventures pédagogiques multiples et variées commencées dans les années 70 avec les *Cahiers pédagogiques*, une question me submerge. N'ai-je pas avec toute une génération manqué le rendez-vous avec l'établissement scolaire ? Bien sûr, il y a eu des travaux et des recherches sur ces lieux... Je me souviens d'un parcours à l'INRP avec une équipe de J.-L. Derouet, mais l'essentiel de mes investissements ont été centrés sur la classe et les élèves, sans oublier les milliers d'heures de conversation autour du chef : de l'amour à la haine, toute la gamme des affects fut jouée au rythme des temps. Ah cette figure du patron ou de la patronne !

Dans les échanges, ce fut : « Le collègue est sympa, la salle des profs est bien... » et dans les grandes périodes de lutte, ce furent les grèves, les élections homériques au conseil d'administration, les figures des grandes commissions, de Legrand à Prost... et des ministres multiples. Mais l'établissement et son fonctionnement au ras des tableaux et des couloirs, rien. Silence des réflexions, degré presque 0 des pratiques ! Le collègue ? Interdit d'interrogation écrite.

Années 70. Je rencontre Jean Oury et Felix Guattari. Compagnonnage avec ceux qui ont consacré leur vie aux soins, par le passage obligé à la psychothérapie institutionnelle. Soigner les lieux d'asile : Saint-Alban, les hôpitaux psychiatriques, l'après-guerre. Ces figures emblématiques ont sans cesse parlé des établissements, des institutions, des collectifs. Le livre *Un Monde de Fous* de Patrick Coupechoux illustre avec force cette évolution du monde, si proche de nos préoccupations pédagogiques.

Par un étrange rendez-vous – avec mon histoire ? - une coagulation se forme encore plus. Les établissements pédagogiques et psychiatriques s'interpénètrent, comme si j'arrivais enfin à marcher sur mes deux jambes. Marx et Freud, disait Tosquelles, collège et clinique, plus modestement pour moi... parce que, au final, il s'agit de repérer, de dégager dans nos établissements ce qui permet le désir d'apprendre. C'est bien pour cela que j'ai été payé par M. le Ministre de la rue de Grenelle...

I. Un modèle toujours hiérarchique.

- Figure incontournable, le chef d'établissement, de plus en plus campé dans ses prérogatives, incarne la maison. C'est lui le **Maître d'école**. Il est là. Même si on ne veut pas le voir, il inspire et imprime en partie le style. Bien entendu, dans cette traversée, nous avons tous rencontré des chefs démocratiques. J'ai même apprécié quelques amis professeurs qui ont inventé et travaillé dans des établissements expérimentaux. Il n'empêche que M. Le Directeur est toujours là. Et – catastrophe dont on ne mesure pas encore l'impact – de plus en plus là ! Modèle de l'entreprise, pourquoi pas, mais entreprise archaïque ! Aujourd'hui, le fonctionnement avec quelques réunions se délite devant la vague croissante de la nouvelle gouvernance. L'« entre deux portes » : vous montez les escaliers, il arrive à vos côtés et vous fait passer un message. Ni vu ni connu, voici venue l'ère du fonctionnement duel. Sans témoin. La consigne est passée. Si ce mouvement de caporalisation se développe, le retour aux affrontements d'antan se généralisera. Quel dommage et quel gâchis ! Lucien Bonnafé, psychiatre-héraut du secteur, disait toujours : « Il faut mettre la hiérarchie en question ». Que de boulot, cher Lucien !

- **Enfermement généralisé**, non, pas celui décrit par Michel Foucault ou magnifiquement ciselé par Roger Gentis « dans les murs de l'asile ». Mais l'enfermement dans les grilles. Grillagés, confinés. Jour de rentrée au collège. Nous sommes tous là et voici le moment où le maître du temps révèle ses choix. Emploi du temps des profs, des élèves, des salles. Festival de septembre, Toussaint avancée. En ces jours fondateurs, les établissements casent les personnels et les usagers. Première activité pédagogique : aller négocier les changements. Négocier ou quémander ? Infantilisation générale des troupes. Glu qui dessine l'année . On ne peut plus jouer, déplacer, mettre une virgule dans les vies professionnelles annuelles. Osons le dire, c'est d'une forme de mort qu'il s'agit. Une aliénation sociale, si on préfère

- Ces négociations marquent avec force un symptôme massif : **la dépendance**. Ces premiers jours en sont le révélateur puissant. Qui parle ? Qui s'exprime ? Et le **ressentiment** m'envahit... pendant une année scolaire, un sous-chef m'a fait changer de salle, m'obligeant à porter documents et livres tous les jeudis, alors que « ma » salle pouvait être libérée sans problème. Jeudi noir de mon aliénation. Jouissance de qui ? Du chef ou du prof masochiste ? je n'ai pas encore la réponse, parce que l'an prochain je voudrais bien un meilleur emploi du temps...

Leur gestion souple fut, un moment, bien en cours. Mais avec la multiplication des options et aussi notre façon de vivre notre pratique professionnelle un tantinet individualiste, ces souplesses n'apparaissent plus. On s'y fait, on accepte . Avec au fond de soi, la culture de notre graine de paranoïa mal soignée, persécuté je resterai. Regards fugitifs sur les emplois du temps des autres, leurs jours de liberté. Grillage infranchissable.

Et pourtant à partir des grilles qui marquent ce que nous devons produire, il serait possible dans une autre lecture des choses de jouer sur d'autres registres, de faire des regroupements, des petits groupes...mais en avons-nous vraiment envie ?

- Il vaut mieux aller en **classe**. Sacro-saint lieu de regroupement. Parfois la mode se développe des cours avec portes ouvertes. Je n'arrive pas à comprendre le pourquoi de cette pratique. L'établissement se vit par ses classes et leur nombre d'élèves. Les mêmes normes toujours avancées. Ce formatage étatique empêche toute velléité. L'emploi du temps statutaire, l'emploi du temps des salles, l'emploi du temps des élèves, forment le trépied du **cloisonnement généralisé**. Cloisonnée, engoncée dans un uniforme mal taillé, l'école-caserne de Fernand Oury continue de sévir. La nécessaire interrogation de ce cloisonnement est essentielle, parce que c'est de là que découlent tous les empêchements : des réunions nécessaires aux projets divers, des lignes de fuite aux errances inventives, hors programme. Et quand un hurluberlu veut faire autre chose, il passe forcément devant le tribunal des bien-pensants. Toujours se justifier. Vous avez dit « culpabilité ».

- Lorsque dans ce champ clos arrive le conseil d'administration...voici venir la figure emblématique de l'intendant. N'allons pas plus loin, la question de l'argent au collège n'est pas encore posé dans sa fluidité. Si une nouveauté forte. En douce, secrètement, les enseignants commencent à quémander des heures de replacements. Ne le dites pas aux autres. Tabou. Les milliers de débats sur les heures supplémentaires n'ont jamais décortiqués le pourquoi de ce supplément... ces heures en plus. Dans mon itinéraire tout ce que j'ai fait à côté des cours classiques a été rémunéré par ce biais. Etrange prise de conscience : comme si ce qui devait m'intéresser était de l'en – plus, laissant le cours ordinaire des choses aller au rythme de mes 18heures et du programme officiel, avec le respect des consignes des inspecteurs en plus!

- Pourtant dans mes années collèges, il nous a été donné de rencontrer deux structures différentes, hors pyramide hiérarchique : le sport et le foyer. Ces deux instances ont- quand ça fonctionne encore- je parle des Foyers socio-éducatifs- toujours été des lieux de l'autre chose, de l'autre façon d'être. Lieux où les rapports aux adultes sont différents, où les idées germent, où le plaisir d'être là se conjugue avec le champ des possibles. Mais ces deux temps ne sont pas dans la grille. En marge.

- Il n'y a eu, finalement, qu'un seul moment dans les établissements ordinaires avec des profs ordinaires, où dans mon lieu de travail il a pu être esquissé d'autres rapports aux savoirs scolaires. Je n'évoque pas ici les 10%, les PAE ou les projets culturels...mais les heures affectées aux enseignants pour faire du soutien, de l'aide ou de l'accompagnement. Là encore j'ai l'impression d'être passé à côté de l'inventivité et de la création pédagogique. Bien souvent aucune distinctivité par rapports aux cours. Des centaines d'heures d'étude pour faire d'hypothétiques devoirs. Des stages pour apprendre à apprendre avec toutes les mêmes techniques d'animation et les centaines de photocopies tirées des mêmes livres du même pédagogue ami ! Tout cela

pour devenir répétiteur. Impossible de faire autre chose, dans les collèges de France. « Allez on regarde le cahier de texte ». Rien d'étonnant qu'à partir du mois de mars il me fallait refaire la liste des élèves « volontaires » pour le soutien : qui veut y aller ? Allez, un effort ! Et pourtant...

La lecture des établissements, à la lumière de ces boussoles, permet déjà de dégager ce qui serait possible si nous voulions changer. Chaque approche offre en soi des pistes.

II. Une virgule qui change tout : le SAAS.

- En empruntant à une compagnie de route qui anima des établissements à caractères expérimentaux, j'ai détourné une **petite structure interne** pour soutenir les élèves en difficultés. Cette machine désirante – une animatrice, 5 élèves, 2 profs accompagnants- pour des sessions de 3 semaines- fonctionne encore après 5 ans et 3 chefs d'établissement différents. Il ne s'agit pas de décrire un fonctionnement qui n' a rien d'original mais de repérer comment son existence-même éclaire d'un jour nouveau le cours des choses du collège. Lumière éclairant des pratiques autres, interrogatrices du modèle ambiant. Cette approche permet de tracer quelques lignes de force – concepts et pratiques – qui permettraient d'ouvrir l'établissement à des questionnements aujourd'hui incontournables. Si nous croyons encore, bien sûr, à des pratiques institutionnelles ouvrant des processus nouveaux.

- **Décloisonnement des intervenants et des pratiques.** La fluidité autorise des plages de travail et d'activités autres. La sortie de l'emploi du temps est permanente et les intervenants enseignants ne sont pas enfermés dans leurs statuts. La collègue d'Allemand anime les plages « langues ». La reprise des apprentissages se refait, les discussions méthodologiques sont intégrées sans cesse aux processus. Aller et retour sur les connaissances et les savoir- faire. Des parfums de classes coopératives affleurent avec des mini- projets, des recherches, des textes, des moments d'expression. Atmosphère différente. L'autre jour un élève généralement turbulent lâchait à une visiteuse : « ici on entend le vent »...calme des séquences.

- Ici **chacun compte pour l'autre**. Sa reconnaissance est vitale dans ce petit groupe .Nous sommes loin des relations qui font la trame habituelle d'un collège. La parole circule et les liens se tissent, comme dans un atelier collectif. La solidarité n'est pas un vain mot dans ce groupe de travail. Voile d'appartenance qui s'ouvre vers la confiance, l'estime, la reconnaissance des manques et des possibles. Ces petits groupes offrent des surfaces où se jouent des histoires de collège. « Rendez-vous de l'histoire » disent-ils dans l'après-coup...comme une ponctuation . Qui aura marqué. Mais où ?

- Des **ouvertures** au fil des démarches permettent des accroches. L'an passé passage à la bibliothèque du quartier, cette année visite régulière à un club sportif. Ce jeu de balancement intérieur-extérieur fabrique des inscriptions dans d'autres lieux pour d'autres recherches. Et le fait de parler de ces mondes différents donne tout le sens au parcours entrepris. Pas de saucissonnage mais des temps plus ou moins longs. Cette façon de vivre casse la répétition des jours et des heures. Introduction de moments denses

- Pour les adultes qui fréquentent ce lieu l'établissement se lit autrement. La pratique des discussions sur ce qui est fait et le regard des autres intervenants pour parler ensemble de ce qui se passe ouvrent nos pratiques individuelles au collectif qui délimite un autre cadre. Le prof , l'assistante d'éducation, la CPE , l'assistante sociale , la conseillère d'orientation et le chef d'établissement parlent ,évoquent des stratégies éducatives, s'interrogent. Echanges d'impressions, d'informations. Regards différents sur l'élève. « tu le trouves comment ? qu'est-ce qui a marché ? ».On se met dès lors à le distinguer avec une palette plus ouverte que celle des conseils de classe ordinaires. Bien sûr nous pourrions aller plus loin, écrire -peut-être- des monographies. N'empêche le regard porté change. Et quand nous retrouvons l'élève dans nos classes, la mémoire du sabbat facilite l'échange d'un bonjour. Autre essentiel ? Oui !

- Bon – jour. Matrice du quotidien sur laquelle **on peut se parler**. Avec les usagers du collège. Avec les élèves ce sont ces moments où en petits groupes nous conversons. Ouvertures de temps- repères. Mots, petits signes. Qui évoquait le tutorat ? ce mot qui déchaîna des torrents d'incompréhensions. Ah si avions suivi Alain Savary et les autres plutôt que Jean – Pierre Chevènement... les établissements auraient pris un autre pli. En ce moment des politiques éclairés sont certainement en train de cogiter avec de futurs auteurs de rapports. Si seulement ils passaient un peu de temps à observer ce qui marche. Ces petits conseils aux contenus multiples qui mériteraient d'être démultipliés.

Avec les collègues parler de ce que nous vivons dans les classes en échangeant sur nos échecs et nos satisfactions , loin des décharges émotives qui ponctuent les récréations quand nous craquons. Que les établissements deviennent des lieux de paroles polyphoniques et nous dégagerons des petites clairières. Des bibliothèques les vieux penseurs pédagogiques descendront de nouveau dans nos arènes .Célestin , Fernand, Jean, Félix et les autres seront toujours là. Lucioles pour les farfadets de la pédagogie. Ils nous aideront peut-être à interroger notre résistance au changement institutionnel cette fois. Vaste chantier !