

L'EXECUTANT....

L'EXECUTANT PENSEUR.....

LE PENSEUR EXECUTANT.....

Gérard SERVANT

Personnel de direction de l'Académie d'Aix-Marseille

Docteur en Sciences de l'Education

Le 13 novembre 2009.

Nous avons abordé l'autonomie et la notion d' « **exécutant** » (personnels de direction et d'encadrement) lors de l'article du 14/09/2009 paru sur le site qui peut, de fait être déclinée, à partir de la réflexion qui m'est propre et qui n'engage que moi, en 4 catégories possibles :

- *1^{ère} catégorie* : Ce sont les personnels qui ont plusieurs façons d'aborder le travail et qui peuvent avoir des attitudes différentes mais avec un dénominateur commun qui passe, avant tout, par *le sens de l'Etat*. Nous pouvons placer dans cette catégorie les « zélé », les « dévoués », les « travailleurs »... Dès la parution d'un texte, d'une circulaire, ils vont en assurer la diffusion et demander l'application, ce qui en soi est parfaitement normal mais le souci de savoir ce qu'il en advient et/ ou des conditions d'application afin de prévoir une évaluation n'est pas toujours au rendez-vous. C'est à déplorer au nom de la continuité, du suivi et de la mise en place des actions dans le temps. Bien entendu, ils ne constituent pas la majorité des personnels et nous ne les rencontrons que très peu, voire pas du tout dans les différents établissements du service public.
- *2^{ème} catégorie* : Nous regroupons dans cette catégorie les personnes qui utilisent leur personnalité à certains moments, plus ou moins sciemment, pour atteindre des objectifs qu'ils se sont fixés, les « charmeurs », les « affectifs », les « bienveillants », les « humoristiques »... C'est ainsi qu'ils peuvent occuper la salle des professeurs et entamer des discussions individuelles ou en petits groupes en se montrant tendres, affectueux. Ils peuvent également manier l'humour pour faire rire, décrier une situation et s'assurer de la participation des personnes

sollicitées. Ces types de fonctionnement peuvent être fort utiles, parfois, et constituent un levier à la disposition des personnels.

- *3^{ème} catégorie* : les personnes dont les traits de caractère prennent le dessus sans qu'ils le souhaitent véritablement.
 - Celles dont l'attitude génère un manque de rigueur, les « timides », les « stressés », les « angoissés », les « peureux », les « dépressifs », les « soucieux »... Ils peuvent demander à plusieurs reprises au secrétariat, à la vie scolaire ...les mêmes informations...en essayant de se rassurer sur les réponses possibles en demandant aux autres ce qu'ils feraient, ce qu'ils en pensent mais sans véritablement les écouter. Il est évident que cette catégorie n'est pas majoritaire et peut être la conséquence de situations personnelles dures à vivre et qui font que...leur comportement n'est pas celui qu'ils devraient avoir.
 - Celles qui ont tendance à prendre le dessus par la force, les « agressifs », les « dominateurs », les « autoritaires »... En quelque sorte, ils estiment avoir raison et laissent peu de place à la discussion ou à la réflexion partagée. La contre argumentation ne les intéresse pas ; ils doivent faire et faire vite, sans aucune opposition. Une fois de plus, cette catégorie est à la marge de ce que nous trouvons dans les établissements.
 - Celles qui prennent difficilement le dessus, les « mielleux », les « laborieux »...Ils ne sont pas sûrs d'eux, ils ne veulent pas et/ou n'osent pas aborder franchement les problèmes et les abordent par des chemins détournés. Ils sont dans une relative souffrance ; ceux -là ne se rencontrent aussi qu'à la marge.
 - Celles qui ne peuvent dominer leur jalousie et qui veulent être au courant de tout et se mêlent de tout, interrompant une discussion, entrant dans une salle sans taper en évoquant n'importe quelle excuse ! Bien entendu, ces personnes là sont très, très minoritaires.

- *4^{ème} catégorie* : celles qui sont en fin de course, les « fatalistes », les « usés », les « désabusés » ...qui essaient malgré tout d'accompagner au mieux les personnels enseignants ou non...et les « je m'en foutistes » ! Voilà, je vous ai donné les informations, vous faites ce que vous voulez et si vous avez besoin, vous n'aurez qu'à demander, mais vous devriez être en mesure de vous débrouiller car de

toute façon, ils ne viendront pas voir ! Nous ne les trouvons que rarement dans le système éducatif public.

Pour rappel, l' « **exécutant penseur** » prenait en compte la spécificité du lieu et des personnes car il était dans la réalisation individuelle ; il est dans l'accompagnement et essaie de mettre en pratique dans la structure dans laquelle il se trouve en fonction des personnes qu'il trouve. Il s'adapte, en quelque sorte à la situation. A partir du texte, d'une proposition, il va s'efforcer d'analyser le contexte, faire le tour des forces en présence pour voir ce que l'on peut faire effectivement. Nous trouvons, fort heureusement, la majorité des personnels en charge de la mise en place de la politique éducative du ministère, déclinée au plan académique.

Et le « **penseur exécutant** » est plutôt un réalisateur, un humaniste qui a une idée, un projet et va se mettre en adéquation avec les textes pour répondre, anticiper, modifier, transformer et s'efforcer de faire évoluer le système. L'École de la République doit s'occuper de tous les élèves, ceux qui sont en difficulté, ceux qui réussissent normalement et ceux qui apparaissent extrêmement rapides et brillants lorsque nous les sollicitons. Nous les trouvons de plus en plus sur le terrain et nous ne pouvons que nous en féliciter.

Bien entendu, les personnels en fonction ne peuvent que se retrouver que dans les approches de l' « exécutant penseur » et du « penseur exécutant » ; les autres approches ne relevant que de l'anecdotique et je n'ai pas l'outrecuidance de vous le préciser sinon dans le cas où vous n'auriez pas bien compris la démarche entreprise qui consiste à essayer de « balayer large » pour ne retenir que ce qui a réellement de l'importance dans notre réflexion.

Par contre, les personnels de ces deux dernières catégories peuvent utiliser les différents registres qu'ils sont en mesure de maîtriser pour établir la relation souhaitée et concrétiser une réflexion, une réunion, une obligation statutaire.

Nous sommes tous, en fin de compte et nous ne devons pas l'oublier, à la disposition des élèves car c'est la finalité du service public et son objectif principal.

Les personnels en suivant cette approche sont, de fait, à la « disposition » des personnels de direction et d'encadrement car cela fait partie de leur statut de fonctionnaire ; ces personnels se doivent au « public » et c'est le projet, la déclinaison du projet académique en termes d'actions, la tenue des conseils d'administration qui permettent de « tracer » le chemin pour atteindre les objectifs assignés sous la responsabilité des personnels de direction et d'encadrement.

Ces aspects rappelés font ressortir davantage encore l'importance de la gestion des ressources humaines dans le cadre du fonctionnement des E.P.L.E et de leur autonomie.

Si ces différentes approches des personnels qui assurent le pilotage d'un établissement sont à prendre en compte dans le cadre de son autonomie il est évident qu'il faut aussi les prendre en compte au niveau du recrutement et de leur formation.

Cette formation nécessitant un effort particulier pour développer une véritable approche et « vision » globale des enjeux au sein de l'évolution de la société et du monde dans lequel nous vivons.