

Gérer au quotidien, une esthétique de l'action

(Article pour *Éducation et management* N°19, 1997)

« Gérer », « quotidien » : les mots ont été sans doute soigneusement pesés par la rédaction de la revue. « Gérer au quotidien », ce n'est pas « Diriger au jour le jour » et encore moins « Manager à la petite semaine » ! Sous l'expression retenue, on devine une exigence de rigueur, un substrat de rationalité, une éthique peut-être, qui indiquent que l'empirisme ne gouverne pas seul ces activités. Qu'en est-il exactement ?

Évoquer le « quotidien » du chef d'établissement, c'est entrer dans la fonction par l'axe du temps. C'est envisager le métier sous un angle moins commun que ceux auxquels nous ont habitué différentes matrices « spatiales » : espaces des acteurs (les élèves, les professeurs, les parents...), du budget (les investissements, le fonctionnement), de l'organisation (l'académie, le bassin, l'établissement, la classe), de la fonction (l'enseignement, la vie scolaire, la communication...), etc. Le temps pourtant est un bel analyseur de la profession. Il y a ceux qui courent après le temps, ceux qui prennent leur temps, ceux qui n'ont jamais le temps, ceux qui passent le temps comme ils peuvent, dans leur bureau, « scotchés » à l'écran de l'ordinateur par exemple, et ceux qui le regardent passer, comptant les annuités qui s'accumulent... A chacun son temps, sa représentation, sa gestion du temps. Heidegger dénonçait « *une conception vulgaire du temps comme écoulement d'instant successifs du passé vers le futur* ». Dans un collège ou un lycée le temps est rarement linéaire. Celui des professeurs et des élèves est cyclique, c'est celui d'un « emploi du temps » calé sur le cycle court de la semaine. Celui du chef d'établissement est plus complexe : c'est d'abord le cycle, pluriannuel, de la stratégie et du projet ; c'est également le cycle moins long mais combien plus prégnant de l'année scolaire, de la préparation de la rentrée aux conseils de classe du dernier trimestre et à l'organisation des examens ; c'est encore le rythme hebdomadaire de l'équipe de direction... Et puis, comme si cela ne suffisait pas, il y a aussi le temps quotidien, celui qui ne s'inscrit dans rien d'autre que l'heure qui vient, le temps qui court, le temps en miettes parfois. Le quotidien c'est le temps de la tactique, par opposition à la stratégie et à son temps long. Introduire le projet, ses grandes orientations dans la gestion du quotidien c'est, nous dit Alain Meignant, se saisir concrètement **de la dialectique de l'urgent et de l'important**. C'est passer de l'intention (que manifeste le projet) à sa mise en oeuvre pratique, du discontinu **des actions du projet** au continu **de l'action quotidienne**, du prévisible de la programmation à l'imprévu des aléas.

Mais cette dimension temporelle n'est pas la seule. Parler du quotidien c'est dire aussi le banal, le répétitif, le routinier de certaines activités. Ce qui guette le quotidien de l'administrateur, nous dit Jean-Michel Leclercq, c'est **la bureaucratie**. Pour s'en prémunir soutient comme en réponse Guy Delaire, il faut donc mettre **l'innovation** au coeur du quotidien, et pour ce faire arpenter « le terrain ». La thématique du quotidien débouche ainsi sur une dialectique de l'espace, celle du haut et du bas, d'une opposition entre les nobles préoccupations de l'aristocratie managériale, et les tâches modestes, obscures, roturières, nécessaires bien que souvent méconnues ou méprisées du « terrain », voire même du « souterrain », des « soutiers » et autres machinistes du navire que sont les ATOSS, et dont

Christian Dambriole, Dominique Favre et Christelle Albert, le cuisinier, l'ouvrière d'entretien et l'assistante sociale, nous rappellent opportunément l'importance. « L'intendance suivra » assénait aristocratiquement de Gaulle. Voilà où se situe précisément la noblesse retrouvée de la gestion du quotidien : c'est justement qu'elle suit, « l'intendance » !

Après le substantif examinons le verbe. Le quotidien, on l'a vu, est difficilement saisissable. Affirmer qu'on le dirige apparaîtrait présomptueux, dire qu'on le manage pourrait prêter à sourire. On le gère, tout au mieux. Le verbe est pris ici dans une acception très contemporaine, qui ne renvoie aucunement à une activité de « gestionnaire », encadrée par des normes, des procédures et des résultats. Il désigne de manière très extensive la prise en compte d'une affaire en vue de la régler, et remplace un usage plus ancien du verbe « traiter », dont la signification dérive aujourd'hui curieusement chez nos élèves vers « injurier ». De nos jours, on « gère » de manière indifférenciée un problème, ses émotions, sa vie privée, ses collaborateurs (ou ses adversaires), les syndicats, son ego, son passé, son chien. C'est l'un de ces mots en vogue qui caractérise le relativisme de notre époque : si tout se vaut alors apparaissent d'une utilité « incontournable », les mots sans valeur, ceux qui s'adaptent à toute forme de situation ou de complément d'objet. Tout doit se gérer. Y compris bien sûr le quotidien. Le verbe n'engage à rien, sinon à une vague forme d'examen et de régulation, sans but explicite ni résultats attendus.

Alors comment faire, non pour gérer le quotidien, mais pour « piloter », pour gérer **au** quotidien ? Comment tenter de réinscrire le temps court, ses aspérités et ses richesses, dans la longue durée du projet et de ses exigences ? Comment maintenir le cap, malgré les grains ou la bonace ? Les conseils comme souvent ne manquent pas : devenez leader, instaurez la confiance nous dit François Roche, soyez clairvoyant sur votre style conseille Marie-Joseph Chalvin, cultivez la coopération énoncent Gilles Le Cardinal et ses coauteurs. Mais la gestion au quotidien est-elle réductible à une technicité ? A des compétences à former ? Qu'il nous soit permis d'en douter. Michèle Amiel a peut-être trouvé le ton juste, celui de la dérision douce, en proposant ses « anti-fiches du management facile » au quotidien, mais aussi des actes exemplaires dont l'intérêt n'est jamais le caractère fonctionnel. Face aux professions de foi pour l'acquis, peut-on se placer pour une fois du côté de l'inné ? Et si « gérer au quotidien » relevait de quelque chose de plus subtil qu'un apprentissage : d'un talent personnel ? Et si une fois épuisée l'exploration des dimensions stratégiques, techniques et éthiques de la fonction, on s'apercevait que l'action des « grands » chefs d'établissement, ceux que l'on admire, dont on salue le charisme, n'est pas totalement réductible à ces dimensions ? Qu'elle se situe aussi, et peut-être d'abord, dans **une esthétique de l'action** au quotidien dont on peut espérer qu'elle restera résolument rebelle à tout enfermement dans une fiche ou un référentiel de compétences!