

Bas les masques !

L'inspection pédagogique est souvent vécue comme une pratique dépassée et anxiogène. Comment la faire évoluer vers un temps d'analyse professionnelle, dans une relation de confiance, avec un moment d'échange collectif à l'échelle de la discipline et de l'établissement ?

Jean-Pierre Véran, inspecteur d'académie, inspecteur pédagogique régional honoraire, membre professionnel du laboratoire Bonheurs, CY Cergy Paris Université

L'entretien d'inspection est marqué par une lourde histoire, qui pèse sur son déroulement effectif. D'une part, la pratique a longtemps scénarisé le caractère inégal de l'échange. L'entretien a longtemps eu lieu dans le bureau du chef d'établissement, l'inspecteur s'installant dans le fauteuil du chef, l'inspecté prenant place sur le siège de l'interlocuteur. L'entretien a longtemps pu ressembler sinon à un interrogatoire, où le professionnel inspecté est mis à la question par son autorité pédagogique, du moins à un monologue, et, au mieux, à un cours dialogué, où l'inspecteur tient le rôle du maître qui questionne et attribuera une note, et l'inspecté celui de l'élève, qui tente de répondre quand on l'interroge. Il s'agit là de pratiques qui furent ordinaires.

Entre rituel obsolète et pratique traumatisante, l'entretien d'inspection est encore aujourd'hui vécu comme une épreuve par une majorité des professionnels concernés. À la rentrée 2014, selon le Snuipp (Syndicat national unitaire des instituteurs), 78 % des professeurs des écoles trouvaient l'exercice stressant et seulement 52 % valorisant, 82 % l'assimilaient à une tâche avant tout administrative et de contrôle. Les forums regorgent d'anecdotes où les enseignants disent s'être sentis humiliés, tyrannisés même, et dans la majeure partie des cas, infantilisés lors de leur inspection.

« QU'EST-CE QUE J'AI FAIT ? »

Ce qui frappe quand on consulte par exemple le forum MAIF des enseignants du premier degré^[1], c'est

l'aspect anxiogène de l'annonce de l'inspection : comment renseigner le document préparatoire à la visite, qui demande notamment quels points le professeur inspecté souhaiterait aborder lors de l'entretien ?

On le voit, même une approche qui traduit, de la part de l'inspection, une volonté d'être utile au professeur, en tenant compte de ses besoins, suscite bien des appréhensions. Ainsi, ayant annoncé ma visite d'inspection à un professionnel depuis longtemps en exercice, ses premiers mots à mon arrivée furent pour me demander « *Qu'est-ce que j'ai fait ?* ». Pour lui, cette visite ne pouvait qu'être suscitée par une faute qu'il ignorait, et non pas par l'intérêt, pour lui comme pour moi, d'un entretien professionnel.

La maquette de la formation statutaire 2020-21 des inspecteurs du 1^{er} et du 2nd degrés^[2] à l'Institut des hautes études de l'éducation et de la formation (IH2EF) permet de percevoir la manière dont est envisagée la question de l'entretien d'inspection. Dès l'introduction, est affirmé le « *climat de confiance et de dialogue entre professionnels partageant des valeurs communes* » qui doit prévaloir entre inspectrices, inspecteurs et professeurs. Au premier rang des compétences opérationnelles nécessaires, celle de conduire un entretien « L'inspecteur doit maîtriser certaines compétences opérationnelles (extraites du REME, Répertoire des métiers),

telles que conduire des entretiens, évaluer les compétences et détecter les potentiels, jouer un rôle de conseil et d'aide à la décision, accompagner les changements, travailler en équipe et piloter un projet.

LEADEURSHIP PÉDAGOGIQUE

On voit se dessiner ici une nouvelle représentation du métier : il ne s'agit plus d'exercer un contrôle de conformité, mais un « *leadership pédagogique* », encourageant et valorisant les initiatives, donnant du sens à l'engagement professionnel de chacun, et reposant sur l'empathie, l'écoute active, le dialogue et la gestion des émotions. Françoise Lorcerie a souligné le sens de « *leadership* » dans un article pour les *Cahiers pédagogiques*^[3] : être manager, c'est « *être garant de la stabilité de l'organisation* », alors qu'exercer un leadership, c'est « *favoriser le changement* ». La visite et l'entretien d'inspection ne devraient plus, dès lors, s'inscrire dans une perspective de contrôle tatillon et vexatoire, mais d'encouragement à l'initiative innovatrice.

En 2013, un rapport de l'Inspection générale de l'Éducation nationale consacré à l'évaluation des enseignants^[4] préconisait déjà d'entendre les attentes des acteurs, de préciser celles de l'institution et d'entreprendre une démarche concertée. Parmi les pistes d'évolution proposées, on retiendra notamment celle de « *mettre à l'étude la suppression de la notation* ». Ces propositions ne portaient pas sur l'entretien, mais étaient susceptibles, une fois appliquées, d'en modifier sensiblement le contexte.

La question fondamentale de la confiance a été au cœur du baromètre UNSA (Union nationale des syndicats autonomes) de 2019^[5]. Selon le syndicat, la vague 2019 a été marquée par la « *rupture de la confiance* » : « *seulement 34,8 % des personnels ressentent de la recon-*

³ Françoise Lorcerie, « Le leadership pédagogique des chefs d'établissement », n°xx des *Cahiers pédagogiques*, 2012, p.34-35.

⁴ <https://tinyurl.com/2zy4wwkt>.

⁵ <https://tinyurl.com/zbk32fy>.

¹ <https://tinyurl.com/r87x4hzw>.

² <https://tinyurl.com/4mvaap3>.

naissance et du respect dans leur pratique professionnelle (44,1 % en 2018) ».

SORTIR DE L'IMPASSE

Dans ce contexte, l'image de l'inspection a peu de chances de s'améliorer et l'entretien risque de tourner au mieux à un bal masqué, au pire à un dialogue de sourds. Comment sortir de cette impasse pour que l'entretien témoigne d'une reconnaissance du travail accompli, du respect accordé aux professionnels et ait un impact positif sur leurs pratiques ?

Sans doute faut-il casser tous les rituels qui font de cet entretien un acte asymétrique. Être attentif à ce que le cadre de l'entretien ne traduise pas une supériorité hiérarchique. À ce que le professionnel s'exprime d'abord pour contextualiser la séance observée, en analyser de son point de vue les réussites et les améliorations possibles : ainsi, l'inspecteur orientera mieux son intervention, en trouvant dans ce qui est dit des points d'appui pour progresser dans l'analyse professionnelle de la séance.

Le temps de tête-à-tête, précieux pour renforcer la confiance interpersonnelle, est suivi d'un temps plus collectif, auquel sont associés d'autres collègues et la direction de l'établissement. Il ne s'agit pas, dans chacun de ces temps, de « faire descendre la parole institutionnelle sur le terrain », mais de susciter un moment d'échange pédagogique et éducatif, à l'échelle d'une classe et d'un professeur donnés, mais aussi à l'échelle d'un enseignement et d'un établissement.

J'ai eu l'occasion de procéder dans des cités scolaires à des inspections hybrides en lettres, documentation et vie scolaire, qui donnaient l'occasion à un binôme d'inspecteurs d'observer le travail des professionnels de ces disciplines et spécialités, puis d'échanger avec eux, individuellement d'abord puis collectivement⁶. Ce fut, dans certains lycées, la première fois que des professeurs de lettres, professeurs documentalistes et conseillers principaux d'éducation se retrouvaient, autour de leur

inspectrice et inspecteur et de leur proviseur, pour croiser leurs regards et approfondir leur coopération dans les domaines pédagogiques et éducatifs.

LA PISTE DU COLLECTIF

D'abord réservés sur ce que l'un d'entre eux qualifia objectivement de « situation inédite », ils trouvaient au cours de ces échanges plus d'espace et de liberté de parole pour aborder des questions qui ne se cantonnaient pas au strict champ disciplinaire, mais ne pouvaient que renforcer leur esprit d'équipe, la connaissance réciproque du rôle et des objectifs de chacun, à partir desquels dessiner un projet collectif adapté à leurs élèves. En voyant côte à côte leur inspectrice de lettres et leur inspecteur des établissements et de la vie scolaire aborder

ensemble les questions d'éducation artistique et culturelle, d'éducation aux médias et à l'information, de parcours citoyen, d'accompagnement personnalisé, les injonctions institutionnelles portant sur la réforme du lycée laissaient place à une réflexion collective sur les lignes de force d'un projet partagé, dépassant les cloisonnements de disciplines et de spécialités.

L'entretien individuel d'inspection s'inscrivait alors dans une démarche tout à la fois personnelle et collective, disciplinaire et transversale, permettant ainsi à chacun comme au collectif de percevoir mieux le sens de l'action éducatrice qu'il conduit au quotidien. Il était l'occasion de souligner auprès de chacun ce qu'on avait perçu de son apport à la formation des élèves concernés, et comment cet apport pouvait encore s'enrichir. Pour les inspecteurs, la présence d'un collègue était aussi un encouragement à voir large, à ne pas s'enfermer dans une vision trop étroite du métier, à penser continuellement au travail d'équipe, et à mettre l'accent sur les acquis plutôt que sur les manques : la posture ne pouvait plus être celle du juge souverain, mais celle de coéquipier

soucieux de faire progresser l'individu et le collectif.

L'entretien d'inspection hérite d'une conception de contrôle bureaucratique, antinomique de la confiance indispensable à un véritable échange. La diversification de ses modalités d'exercice, dont on a évoqué ici quelques traits, son insertion dans une stratégie d'accompagnement individuel et collectif, en fixant un horizon plus large que l'horizon disciplinaire, permet d'accomplir des pas utiles vers l'établissement d'un savoir-relation⁷ qui, entre inspecteurs et professionnels, comme entre personnels, parents et élèves, et entre élèves, est sans doute une des clés de l'école de demain : dans une forme scolaire renouvelée, l'école-caserne du commandement hiérarchique cède la place à une école ouverte mobilisant l'intelligence collective. L'entretien d'inspection peut participer de cette métamorphose.

⁶ Ces inspections conjointes sont une déclinaison souple des inspections croisées d'établissement conduites par l'ensemble des inspecteurs mobilisés autour d'un établissement pour en analyser avec ses professionnels la politique pédagogique et éducative.

⁷ François Durpaire et Béatrice Mabilon-Bonfils ont notamment développé ce concept dans *La fin de l'école, l'ère du savoir-relation*, PUF, 2014.