
Autonomie et loyauté chez les Inspecteurs de l'Éducation Nationale

Congrès international AREF 2007 (Actualité de la Recherche en Education et en Formation)

Sylvain Starck

*LISEC — EA 2310
Université Nancy 2
1 rue Lyautey
54 000 Nancy
starck.sylvain@wanadoo.fr*

RÉSUMÉ. Cette communication est une réflexion sur la place qu'occupe la notion de loyauté chez les inspecteurs de l'éducation nationale. A travers l'analyse d'entretiens semi-directifs, nous essaierons de comprendre comment la loyauté participe de l'identité et de la singularité de ces individus, et en quoi elle interroge le concept de légitimité. Suivra une étude sur les tensions existant entre conflits et loyauté. Ceci nous permettra de faire émerger les relations contradictoires que cette dernière entretient avec l'idée d'autonomie.

MOTS-CLÉS : IEN, enseignant, loyauté, autonomie, légitimité, individu, acteur, actant, conflit.

1. Introduction

Cette communication rend compte des résultats provisoires d'une recherche portant sur les activités des Inspecteurs de l'Education Nationale (IEN)¹. Ceux-ci sont des représentants institutionnels et ils se doivent donc de relayer les discours officiels. Face aux pratiques développées par les enseignants, ils sont confrontés aux écarts existant entre travail prescrit et travail réel. On peut alors se demander comment les IEN font coexister « enseigner » et « administrer l'activité d'enseigner » ? Pour les enseignants, les IEN sont des **acteurs** du système éducatif : ils sont à même de décider, évaluer, entreprendre ou initier des actions. Pour les instances administratives, ils sont des relais des politiques publiques : ils n'agissent pas d'eux-mêmes. Ainsi, ils ne sont plus des acteurs qui sont la cause de leur propre agir, mais des **actants** qui partagent un agir avec d'autres actants². On peut même parfois se demander si l'on n'attend pas quelquefois d'eux qu'ils appliquent ou fassent appliquer les directives venues du « haut ». Ils seraient alors de simples **agents**. Nous voyons que leur position est fluctuante et qu'elle interroge leur autonomie. La recherche entreprise s'attache à mettre en perspective la problématique de l'autonomie dans l'activité de ces cadres intermédiaires que sont les IEN.

2. Cadre et objet de l'étude

La recherche en cours tente de faire apparaître les tensions qui traversent les activités déployées par les inspecteurs de l'éducation nationale. En effet, c'est en analysant les positions adoptées par les IEN au cœur de ces tensions que nous pourrions approcher leur capacité à être ou non autonome. Ainsi, nous étudierons les activités des IEN au travers de deux logiques : « enseigner » et « administrer l'activité d'enseigner ». De par leurs multiples fonctions, étant tantôt relais institutionnels, prescripteurs, évaluateurs, conseillers, formateurs ou agents d'impulsion, les IEN sont appelés à agir en tenant compte de ces deux registres d'activité. Cette cohabitation peut ainsi sembler des plus naturelles. Or, si nous analysons d'un peu plus près en quoi consistent les activités que les IEN doivent déployer, nous voyons rapidement que faire tenir ensemble ces deux logiques d'activité soulève des interrogations fortes.

Lorsqu'il s'agit d' « administrer l'activité d'enseigner », ils sont tout autant les derniers actants de la prescription (ils doivent faire appliquer des directives), que premiers actants lorsqu'ils doivent par exemple évaluer un dispositif ou faire

¹ Thèse en sciences de l'éducation sous la direction de Patricia Champy-Remoussenard.

² Pour une analyse entre acteur et actant, et une étude sur le partage de l'agir, voir Descombes, V. (2004), *Le complément de sujet. Enquête sur le fait d'agir de soi-même.*, Paris : Gallimard.

remonter des informations du terrain. Ce double positionnement laisse un espace à l'autonomie des individus.

Lorsqu'ils sont préoccupés d'« enseigner », ils adoptent des positions de formateurs, d'évaluateurs ou encore de pair face à des praticiens que beaucoup d'entre eux souhaitent réflexifs. Comment les IEN, garants de l'institution, mais aussi praticiens de l'« enseigner », arbitrent-ils entre travail prescrit et travail réel, entre normes et action située ? Si nous suivons G. de Terrsac (1990) citant Linhart (1978), nous pouvons supposer que ces acteurs, comme bien d'autres, développent « des pratiques de travail (...) dans un contexte d'« illégalité tolérée » pour assurer la production malgré les aléas techniques ou organisationnels³ ». Or, comment un représentant institutionnel peut-il mettre en œuvre des pratiques non officielles ? Ainsi, on peut se demander si, dans un souci de régulation des imprévus, l'IEN n'est pas amené lui aussi à travailler « à la marge » ? Là encore, le recours à l'autonomie est à nouveau interrogé.

Les orientations résolument managériales de l'administration de l'éducation nationale ne font-elles pas d'ailleurs appel à l'engagement des individus, à leur responsabilité en leur conférant des missions plutôt que des tâches ? Le flou qui caractérise la prescription doit alors être compensé par les initiatives et les arbitrages des individus, que le système considère alors plutôt comme des acteurs. Or, un usage formel des outils du management risque, tout au contraire, de mener à « la dissolution d'un certain bon sens au profit d'une approche instrumentale de l'être humain qui, sous prétexte d'efficacité, le dénature⁴ ». On se rapprocherait alors de la notion d'agent.

Ici apparaissent bien toute la complexité des situations réelles et les enjeux d'une telle étude. S'intéresser aux IEN et aux rapports qu'ils entretiennent avec l'autonomie, c'est aussi tenter une analyse de l'évolution moderne des relations sociales au sein du système éducatif et des liens qu'entretiennent « administrer l'activité d'enseigner » et « enseigner » à partir de l'expérience des individus⁵.

3. Démarche méthodologique

Nous cherchons donc à savoir comment les IEN déploient une certaine autonomie au sein de leurs activités. C'est à travers une mise en mots de l'agir par

³ De Terrsac, G. (1990), *L'autonomie dans le travail*, Paris : PUF, p.31.

⁴ Le Goff, J.P. (1996), *Les illusions du management*, Paris, la Découverte.

⁵ L'étude devra ainsi analyser quelle « individuation » est à l'œuvre. Nous définirons l'individuation comme « la production des individus au travers des conséquences que le déploiement de la modernité exerce sur eux ». Martucelli, D. (2004), *Pour une sociologie de l'individuation*, in Caradec V., Martucelli D., *Matériaux pour une sociologie de l'individu*, Villeneuve d'Ascq : Presse universitaires du Septentrion, pp. 295-315.

les individus eux-mêmes que nous tenterons de faire surgir des éléments d'analyse pertinents. Le dispositif de recueil de données, étayé par l'étude de certains textes provenant du ministère de l'éducation nationale, est principalement qualitatif. A partir de deux guides d'entretiens mobilisés dans la conduite d'entretiens semi-directifs, s'adressant respectivement à une quinzaine d'IEN et autant d'enseignants, nous mettrons en lumière les relations qui s'établissent entre les différents actants. La phase exploratoire a permis de mettre en évidence une problématique des activités selon leurs dimensions orale ou écrite. Aussi, une seconde phase de recueil de données prévoit la constitution d'un corpus sous forme de textes rédigés par les enseignants et les IEN sur des situations les mettant tous deux en scène. Les récits sur l'activité, oraux ou écrits, présents dans ces recueils, permettront ainsi de faire apparaître les contextes de travail, les actions mises en œuvre, les relations qui s'établissent entre les différents professionnels et certaines de leurs représentations.

L'analyse de ces deux types de discours mettra en perspective les différents registres d'activité des IEN dans le dispositif administratif et les tensions qui les travaillent – tensions qui trouvent en partie leur origine dans la dynamique des rapports entre « administrer » et « enseigner⁶ ». Ceci nous permettra d'analyser l'autonomie dont font preuve les IEN : comment procèdent-ils ? Quelles sont les limites qui se posent à l'expression de leur autonomie ? Existe-t-il des types ou des degrés d'autonomie ?

4. Un élément récurrent dans les discours des IEN : la référence à la loyauté

A la lecture des six premiers entretiens conduits auprès des IEN, il apparaît que cinq d'entre eux mettent en avant une qualité jugée requise pour l'exercice de leurs activités : la loyauté.

4.1. L'espace de validité de la loyauté

Dans les discours, la loyauté apparaît comme nécessaire *pour que le système fonctionne* (IEN 3 et 4), elle est non négociable (IEN 5 et 6). Elle est toujours associée à la structure hiérarchique de l'administration. Cependant, elle ne semble pas opérer dans les relations IEN / enseignants, un seul IEN (IEN 4) y faisant référence dans un propos qui se veut général. Les enseignants semblent plutôt s'inscrire dans des relations qui oscillent entre soumission (IEN 6 et 1) et déloyauté vis-à-vis du cadre institutionnel (les programmes, les règles en vigueur). Ceci restreint ainsi notre étude de la loyauté aux relations qu'entretiennent les IEN avec leurs supérieurs hiérarchiques et le cadre institutionnel. Nous faisons ainsi

⁶ Cette dynamique est loin d'être transparente, si l'on en croit P. Meirieu : « Rappelons qu'enseigner et administrer sont deux tâches à la fois constitutives et inséparables de toute entreprise scolaire, même si les enseignants, d'un côté, et les gestionnaires, de l'autre, se passeraient bien de l'existence de leurs partenaires. » in conférence du 12 mars 2005, XXVII Colloque National A.F.A.E

l'hypothèse que la loyauté peut fonctionner comme un marqueur distinctif entre IEN et enseignants, et plus généralement entre enseignants et acteurs administratifs. Or, quelles sont les implications identitaires d'une telle dichotomie ? Quelles valeurs s'imposent alors aux différents acteurs ?

4.2. L'identité

La loyauté participe de l'identité des IEN. A la lecture des entretiens, on constate que la loyauté qualifie surtout les rapports interpersonnels, avec l'évocation des rapports IEN / IA (Inspecteur d'Académie) et d'une manière plus lointaine IEN / ministre⁷ en regard du cadre institutionnel. Les valeurs généralement associées à l'idée de loyauté, et implicitement évoquées par les IEN, sont éminemment positives : elles évoquent la promesse, le maintien de soi, la confiance, l'honneur, une certaine noblesse. Nous voyons qu'en termes de valeurs, d'identité, être reconnu comme quelqu'un de loyal est indéniablement gratifiant. Ainsi les inspecteurs se considèrent comme des « fonctionnaires de la République » (IEN 3) et appliquent les directives « sans état d'âme » (IEN 3, 5 et 6), « sans réserve » (IEN 2). Il apparaît que la loyauté est souvent associée à la négation de certaines autres facettes identitaires : elle oblige à *ne pas* se positionner personnellement (IEN 2), on *n'a pas* à discuter les directives (IEN 3), on *n'a pas* d'états d'âme, on *ne peut pas* être en contradiction avec l'IA (IEN 3), l'IEN *ne fait pas* ce qu'il veut, il *n'est ni* un franc-tireur ni un travailleur indépendant (IEN 6). Si elle prend place dans des rapports personnels, la loyauté semble participer à une dynamique de « dénégation de personnalité ». D'ailleurs, en analysant les segments de discours mettant en relation IEN / supérieurs hiérarchiques, les IEN interrogés apparaissent principalement sous les occurrences du « on » ou du « nous », dénominations regroupant de manières variées – selon les contextes – des actants institutionnels. Ils recourent aussi aux tournures impersonnelles. Quand ils apparaissent sous le mode du « je », c'est souvent associé à une tournure négative⁸ ou à des verbes évoquant une certaine passivité. Ils apparaissent alors comme second actant (« je relaye son message » (IEN 4), « on ne travaille qu'au nom de l'IA » (IEN 3), « mettre en œuvre une décision arrêtée par le patron » (IEN 6).

Etre loyal, pour l'un d'entre eux, c'est *ne pas* être un citoyen, une personne :

⁷ Ce qui correspond aux conclusions de F. Bourricaud : « La meilleure manière de saisir les phénomènes de loyauté, c'est de les traiter comme des relations de dévouement et d'attachement entre des individus situés à la périphérie et des individus placés au centre, sous la condition de ne pas oublier les relations de ces deux catégories avec celles qui sont situées au sommet de l'organisation sociale. » F. Bourricaud, article « loyauté » in *Encyclopédia Universalis* 9

⁸ Ce qui contraste avec les segments de discours où ils sont en relation avec les enseignants. Ils apparaissent alors nettement plus souvent sous la forme de la première personne et conjuguant des verbes d'action (décider, dire, conseiller, donner un modèle, inspecter, ...)

« Si je suis loyal, non ça ne me pose pas de problème. C'est sûr qu'en tant que citoyen, en tant que personne dotée d'une intelligence normale, il y a des choses qui ne me paraissent pas (longue hésitation) dans la mise en place etc.. »
(IEN 6)

On a le sentiment alors que l'IEN va jusqu'à se départir de son nom propre. La logique semble être celle d'une action sans agent. Un IEN est loyal s'il fait ce que le(s) supérieur(s) attend(ent) de lui⁹ (IEN 4). Il semble ainsi devenir l'« instrument » ou l'adjuvant d'une technologie administrative où l'action se doit d'être conforme, du moins dans sa partie visible ou rendue visible. C'est ce qui ressort parfois : il s'imagine comme un « rouage » (IEN 5), un « relais » (IEN 4), qui devrait juste vérifier que les textes s'appliquent (IEN 1). Ainsi se trouve délégitimée une réflexion sur le « soi » au profit d'une réflexion presque exclusive sur l'« être conforme ». Les acteurs sont alors au cœur d'une dramatique de l'usage ou mésusage de soi¹⁰.

4.3. La singularité

Dans les discours, la loyauté s'oppose à la singularité des initiatives, qui est considérée de manière péjorative lorsque les initiatives sont associées à un abus du pouvoir dont l'IEN dispose dans « son » territoire. Par rapport à la hiérarchie, l'IEN ne doit pas *apparaître* comme prenant des décisions en propre qui risquent alors d'être jugées comme arbitraires. Il prend le risque d'un désaveu public. Ces décisions semblent être dans ce cas le fait du « seigneur du château ». Il s'agit pour lui de se démarquer de cette image en adoptant une posture qui évoque paradoxalement les règles en usage dans un système féodal. La situation est cependant plus complexe, car, vis-à-vis des enseignants il est pourtant celui qui décide, l'acteur légitime dont la parole est écoutée. Il est un acteur singulier particulièrement visible et démarqué face à la « masse » des enseignants en charge d'une classe. Les rôles semblent ainsi s'inverser à cette réserve que les règles qui guident leurs relations ne s'appuient plus sur le concept de loyauté.

Dans les discours, cependant, deux dynamiques singulières opposent une certaine résistance au maintien de la loyauté. La première réside dans la possibilité d'*interpréter* un texte prescriptif. Même si pour l'IEN 3, il ne doit pas y avoir de nuance dans les appréciations, d'autres mettent en avant le fait qu'ils peuvent

⁹ Être loyal, partage avec la promesse, un certain lien avec la fidélité. Mais une différence importante les distingue : si je promets, je suis l'auteur et le responsable du dire de ma promesse. L'IEN, de par sa loyauté, reprend sans condition les mots des autres, statutairement supérieurs. Il promet de dire sans se dire. Il semble ainsi se réaliser une dévaluation de l'*ipse* au profit de l'*idem*.

¹⁰ Y. Schwartz (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Paris : Ed° Sociales.

arbitrer entre plusieurs prescriptions¹¹ et ainsi adopter une action légitime singulière tout en restant dans la légalité (IEN 2 et 4). Cependant, ils ont alors recours à la rhétorique déployée par leur IA. Certains IEN, quelquefois, disent se référer à leurs collègues pour savoir s'ils sont « dans les clous » (IEN 5), dans ce souci de partager *la* position commune qui ne semble pas être directement accessible dans la prescription écrite. Le vide présent dans cette dernière est alors comblé par la gestion d'écarts « par défaut d'interprétation » ou « par adaptation » mais il n'apparaît pas, pour le moment, de gestion d'écarts « par violation¹² ». C'est peut-être pour évoquer cette limite dans la gestion des écarts que l'IEN 6 dit :

« C'est comme cela que je vois cet esprit de transparence et de loyauté, on sait très bien jusqu'où on ne peut pas aller »

Face à ce flou, certains IEN disent alors se référer à des pairs ou à l'IA pour savoir quelle position adopter. On peut donc se demander comment s'opère cette lecture et si elle est encore singulière ? Les conseils d'IEN ne sont-ils pas alors une manière de faire une lecture commune des directives, des événements d'actualité pour justement garantir la *fidélité* de cette lecture ? Notre étude devra ainsi prendre en charge cette dialectique de l'oral et de l'écrit.

La seconde résistance réside dans la façon dont l'IEN va relayer la prescription. Il peut être plus ou moins enthousiaste, éluder certains aspects de la prescription, *etc.* Cela semble être une réponse adoptée dans les cas de tension importante, où les positions à défendre sont en conflit avec les convictions personnelles (IEN 2).

Cependant la loyauté ne semble pas pouvoir éviter aux IEN de se trouver face à des choix cornéliens, où ils sont partagés entre attachement et engagement (IEN 2 et 6).

« Et je me suis dit je suis vraiment au cœur là de ce que je craignais c'est-à-dire, faire appliquer [engagement] quelque chose que je ne partage qu'à moitié [attachement]. » (IEN 2)

C'est ce qui apparaît dans l'évocation de la directive sur la lecture¹³, souvent spontanément abordée lors des entretiens. Or, la réponse à apporter dans ce cas semble « automatisée » dans les discours : appliquer sans états d'âme même si dans les faits ils inventent des stratégies de contournement ou d'évitement. C'est refuser à ces acteurs une saisie éthique visible et reconnue de leur action.

Ceci se confirme dans une lecture en négatif de la loyauté. Elle n'est pas :

¹¹ On « joue » alors sur la cohérence et la hiérarchie des textes prescripteurs (voir Leplat, J. (2004). Procédures d'objectivation dans un entretien de recherche, *@ctivités*, 1 (2), 195-216. <http://www.activites.org/v1n2/Leplat.pdf>)

¹² Nous empruntons ces catégories à Bourrier (1999), Bourrier, M. (1999), *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF. Citée in Leplat, J. (2004), *ibid.*

¹³ Circulaire N°2006-003 du 3-1-2006, NOR : MENB0600023C

- une réflexion sur le fond. Certains IEN mettent ainsi en avant leur liberté de mouvement *dans la mobilisation des moyens* sans évoquer une marge de manœuvre sur les objectifs ou les finalités.
- une activité « citoyenne ». Non seulement, ils n'ont pas à juger du bienfondé des directives mais ils ne participent pas à leur élaboration (voir particulièrement IEN 1 et 2).
- une prise d'initiative (l'IEN n'est pas un franc-tireur)

L'analyse que P. Zarifian¹⁴ fait de l'autonomie des individus ou plutôt d'équipes dans différentes entreprises s'oppose ainsi aux positions défendues ici. Pour lui, ce qui préside à l'autonomie des équipes, c'est justement la prise d'initiative, une structure peu hiérarchisée favorisant la coopération et l'engagement. Toutefois il relève la même difficulté d'ouvrir les négociations sur les objectifs ou les enjeux au sein de l'entreprise. Une telle situation oppose une résistance à la mise en mouvement de l'autonomie qui amènerait à une interrogation engagée et responsable des règles préexistantes.

4.4. La légitimité de la loyauté, la loyauté qui légitime

Ce qui semble donner sa légitimité au concept de loyauté, c'est qu'il s'agit, pour la « maison » Education Nationale, de faire face au défi de la territorialisation (IEN 4 et 5) : la loyauté permet ainsi de *régler les relations* entre les actants administratifs, pris dans leur structure « pyramidale », et les autres partenaires (enseignants, élus, parents, ...). Il faut faire en sorte que tous les actants au sein de la hiérarchie tiennent un discours *identique, conforme* aux prescriptions « supérieures » et défendent des positions identiques. Pour les IEN, la cohérence du système et son fonctionnement même reposent dans la tenue de discours communs identiques. La loyauté assure donc la cohésion des actants préoccupés d'« administrer l'activité d'enseigner » face à « l'extérieur » et son imprévisibilité.

On peut dire que la loyauté est opératoire entre actants administratifs et qu'elle est un guide pour « faire appliquer » à « l'extérieur » *des directives* venues « du haut ». Mais une telle dynamique amène à une certaine étanchéité entre conception, prescription et exécution, ce qui encore une fois s'oppose à une conception d'un acteur réellement autonome.

Une dynamique apparaît : la loyauté permet de résoudre une question que Paul Ricoeur¹⁵ soulève dans son livre *Soi-même comme un autre*, à savoir l'ascription d'une action à un agent. Dans la chaîne des événements (qui se matérialise ici dans

¹⁴ Zarifian, P. (1999), « L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux », in Chatzis K., Mounier C., Veltz P., Zarifian Ph., *Autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?* Paris : L'Harmattan, pp. 39-64.

¹⁵ Ricoeur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris : Seuil.

la structure pyramidale de l'administration), comment répondre à la question « *qui a fait l'action ?* ». Cette question est reprise par V. Descombes (2004) qui relève la difficulté d'avoir *un* agent comme unique source de tout l'agir. Il propose ainsi des degrés dans l'agir en distinguant verbes d'action (dire) et verbes causatifs (faire dire). Or, « administrer l'activité d'enseigner » est une activité qui est partagée par tous les acteurs de la structure administrative mais aussi par les enseignants eux-mêmes. Comment alors distinguer ce qui revient à chacun ? Comment chaque acteur peut-il légitimer son action ? « La question se pose de savoir comment cette opération [de diathèse causative] répartit l'agir entre les deux individus qu'elle met en scène¹⁶. » Or, les IEN le disent : la décision revient à leur supérieur hiérarchique.

« j'essaie de relayer son message, de faire ce qu'on attend de moi, et je ne vais pas plus loin » (IEN 4)

Ils seraient essentiellement dans une relation de subordination où le statut semble l'emporter sur l'argument¹⁷. Face à la hiérarchie, l'IEN, de par sa loyauté, se dénie la place de premier actant de l'action. La réponse à la question « qui ? » est ainsi sans équivoque. Les IEN semblent sans agir « propre », ce qui va à nouveau à l'encontre d'une activité autonome puisque sans engagement propre *vis-à-vis de la hiérarchie*. Le recours au nom ou à la signature se fait lorsque l'IEN doit jouer le rôle de fusible dans l'organisation en cas de dysfonctionnement grave. Mais sommes-nous alors dans une logique de la responsabilité ou de la responsabilisation¹⁸ ?

4.5. Loyauté et conflit

La loyauté règle aussi les rapports entre acteurs lorsque ceux-ci *pourraient* être conflictuels. Elle tend à désactiver l'opposition des partenaires extérieurs (IEN 3) en évitant les contradictions visibles entre acteurs institutionnels. Elle permet aux IEN de faire appliquer une réglementation avec laquelle ils auraient pu exprimer une opposition.

« (...) sur la carte scolaire j'aurais pu avoir tendance à proposer à l'inspecteur d'académie de défendre la fermeture d'une classe (...) en tant qu'inspecteur, d'inspecteur à inspecteur, on argumente pied à pied. Chacun, on

¹⁶ Descombes, V. (2004), *ibid.*, p.92. La question est d'autant plus délicate que la scène est occupée par plus de deux individus, et que finalement c'est l'action des enseignants qui est éminemment visible.

¹⁷ L'activité n'est-elle pas ainsi légitimée par le statut des actants et non par leur compétence ? Cela établirait une nouvelle distinction entre IEN et enseignants. En effet, ces derniers voient leur identité professionnelle glisser d'une logique de qualification attestée par le statut à une logique de compétence. Voir Demailly, L. (1987), « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 59-69.

¹⁸ Voir Martucelli, D. (2004), « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, 45-3, 469-497

est parfaitement d'accord. Et après, lui, il prend sa décision. Et c'est là où intervient la loyauté, il prend sa décision et je mange ma cravate, et je vais mettre en œuvre sa décision.» (IEN 6)

Si les échanges se déroulent sous le mode de l'argumentaire, la décision ne semble pas reposer sur un mécanisme d'entente rationnel, mais plutôt sur la légitimité statutaire des interlocuteurs¹⁹. Deux éléments renforcent cette hypothèse :

- l'IEN 1, doté d'un autre statut honorifique, porte facilement la contradiction et appuie son action sur une entente rationnelle. Il semble doté d'une parole que l'IA respecte et à laquelle il a parfois publiquement recours.
- les IEN formant un groupe syndical (IEN 6) ou un groupe solidaire (IEN 1) peuvent s'opposer à leurs hiérarchiques ou déposer des motions qui seront soumises au préalable à l'IA.

Dans les discours, l'opposition à un supérieur hiérarchique n'est pas considérée négativement, beaucoup insistent : lors des conseils d'IEN, qui réunissent régulièrement IEN et IA, la parole est libre, l'IEN a toute latitude « *dans la phase préparatoire de la réflexion* » (IEN 6).

Cependant des dissonances sont perceptibles : pour certains, on peut s'opposer à l'IA, pour d'autres, toute contradiction avec l'IA est impossible. D'ailleurs, l'un d'eux ne peut donner un exemple d'opposition avec l'IA, du moins en dehors d'une situation de face-à-face (IEN 3). Les conflits sont légitimes quand ils ne sortent pas d'un bureau. Pour résumer, le conflit apparaît comme une situation d'interlocution :

- qui doit rester dans un espace « interne », ce qui amène à définir à chaque fois la limite des interlocuteurs légitimes
- segmentée en deux temps : une discussion d'égal à égal, une décision unilatérale dont l'ensemble des arguments n'est pas toujours visible pour les IEN.
- le conflit se résout dans l'application loyale de la décision.

Ainsi, on peut penser que les conflits se doivent de rester opaques et la loyauté permet de préserver cette opacité. La plupart des IEN le disent : ils ne doivent pas « faire de vagues ». Une circonscription conforme, c'est une circonscription dont on n'entend pas parler. Or, si nous nous référons aux thèses de Norbert Alter (2000), cette absence de conflit ouvert par des francs-tireurs n'est pas propice à des mécanismes d'innovation²⁰. Ici surgit une problématique importante : comment réguler une organisation, si les résistances, consubstantielles à toute activité humaine, sont masquées. C'est cette question que nous retrouvons chez Eirick Prairat (2005) : « Lorsque la coopération professionnelle s'établit dans un contexte

¹⁹ Voir Bourdieu, P. (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Paris : Seuil, p. 84. « La compétence suffisante pour produire des phrases susceptibles d'être comprises peut être tout à fait insuffisante pour produire des phrases susceptibles d'être écoutées (...) ».

²⁰ Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF. Dans cet ouvrage, l'auteur analyse avec beaucoup de justesse les limites d'une innovation institutionnalisée.

fortement hiérarchisé, les ajustements se font généralement de manière autoritaire et unilatérale²¹ ». Paradoxalement, les IEN sont autonomes dans cette situation de gestion des imprévus, c'est-à-dire lorsque la réalité échappe à la « normalité » de la réalité prescrite. « On » attend implicitement d'eux que le système marche sans faire de vagues (particulièrement visible chez l'IEN 6). Deux IEN évoquent ainsi le fait que certaines enquêtes statistiques doivent être conformes aux attentes hiérarchiques. Là encore, ils sont autonomes pour que la réalité réponde aux attentes.

4.6. Loyauté versus autonomie ?

En reprenant les éléments des discours tenus, nous constatons que la loyauté est au cœur de multiples tensions qui traversent les individus placés à l'interface des pôles « enseigner » et « administrer l'activité d'enseigner ». Elle semble même entrer en concurrence avec une conception de l'acteur autonome que l'on s'attend pourtant à rencontrer au vu des positions résolument managériales adoptées dans la « littérature grise » de l'Education Nationale. On y parle ainsi de missions, de travail en équipe, de mise en place de projets ou encore de responsabilité. Nous voyons que dans les pratiques, il existe d'autres conceptions de l'individu.

Si, comme nous l'avons vu, la loyauté tend à régler les pratiques des IEN afin qu'elles soient fidèles aux prescriptions et idéologies des supérieurs, nous avons aussi relevé que différents éléments sont susceptibles de proposer des alternatives aux actants. Dans l'état actuel de la recherche, toute conclusion se doit d'être provisoire et sujette à administration de la preuve dans les étapes ultérieures. Cependant, nous percevons bien que la problématique de l'autonomie est fortement présente dans l'analyse partielle réalisée ici. Même si une conception du type loyauté *versus* autonomie a quelque chose de caricatural, elle devrait momentanément être opératoire pour guider les étapes à venir de cette recherche.

5. Conclusion

A la lumière des analyses précédentes, nous pouvons faire émerger plusieurs espaces de contradictions. Il faut pourtant préciser que ces tensions ne doivent pas être considérées comme des dysfonctionnements de l'organisation ou de l'institution mais bien plutôt comme une manifestation de sa dynamique, de sa « plasticité ». Ainsi, nous pouvons déduire de cette remarque, que toute organisation ou institution en tension est sujette à régulation et évolution à travers ces tensions mêmes. Cette recherche se donne donc pour horizon une double tâche : préciser les espaces de contrainte pour les individus et dans un même temps dégager les lieux à partir

²¹ Prairat, E. (2005), *De la déontologie enseignante*, Paris : PUF, p.80.

desquels engager une réflexion renouvelée entre « enseigner » et « administrer l'activité d'enseigner » à partir des expériences singulières des différents acteurs.

Bibliographie

- Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris : PUF.
- Bourdieu, P. (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Paris : Seuil.
- Bourricaud, F. article « loyauté » in Encyclopédia Universalis 9
- Caradec V., Martucelli D., *Matériaux pour une sociologie de l'individu*, Villeneuve d'Ascq : Presse universitaires du Septentrion,
- Chatzis K., Mounier C., Veltz P., Zarifian Ph. (1999), *Autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?* Paris : L'Harmattan,
- Demailly, L. (1987), « La qualification ou la compétence professionnelle des enseignants », *Sociologie du travail*, n° 1. pp. 59-69.
- Descombes, V. (2004), *Le complément de sujet. Enquête sur le fait d'agir de soi-même*, Paris : Gallimard.
- Friedmann, G. (1971), *Le Travail en miettes*, Paris : Gallimard.
- Le Goff, J.P. (1996), *Les illusions du management*, Paris, la Découverte.
- Leplat, J. (2004), Procédures d'objectivation dans un entretien de recherche, *@tivités, 1 (2), 195-216*. <http://www.activites.org/v1n2/Leplat.pdf>
- Martucelli, D. (2004), « Figures de la domination », in *Revue française de sociologie*, 45-3, 469-497
- Meirieu, P. Conférence du 12 mars 2005, XXVII Colloque National A.F.A.E
- Prairat, E. (2005), *De la déontologie enseignante*, Paris : PUF.
- Ricoeur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris : Seuil.
- Y. Schwartz (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Paris : Ed° Sociales.
- De Tertsac, G. (1990), *L'autonomie dans le travail*, Paris : PUF.