

## L'autonomie : conquête ou nouveau carcan ?<sup>1</sup>

Olivier Maulini  
Université de Genève  
Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation  
Laboratoire Innovation Formation Education (LIFE)

2017

Après l'autonomie des élèves, celle des enseignants et des établissements est devenue le *leitmotiv* en même temps que la bouteille à encre de l'organisation du travail scolaire, et ceci pour au moins trois raisons : la complexité de l'idée ; le paradoxe de l'injonction ; l'ambivalence de la revendication.

Avant d'être un fait plus ou moins apprécié, l'autonomie est en effet et d'abord une *idée complexe* à formuler. Qu'est-ce qu'un enseignant ou un établissement autonome ? Pas une entité qui ferait uniquement ce qui lui chante, au risque de s'égarer. Pas non plus un auxiliaire zélé, pressé de plaire à un donneur d'ordre ravi d'être ainsi dispensé de commander. Se gouverner soi-même – « se donner sa propre loi » comme l'étymologie du mot le laisse entendre – serait plutôt une manière singulière de s'assigner une discipline pour mieux s'émanciper. Même Robinson sur son île ou H. D. Thoreau dans les bois n'ont pas pu ni voulu tout déréguler. Un professionnel autonome ne peut ainsi l'être qu'en connaissant les règles de son art, les gestes de son métier, les savoirs et les compétences qui lui sont associés. Il s'affranchit moins en faisant ce qu'il veut qu'en faisant ce qu'il doit, mais en *voulant* s'obliger à cela...

L'autonomie devient donc une *injonction paradoxale* lorsqu'elle est moins désirée par un opérateur que décrétée par son employeur. Soit le travailleur est autonome, et il n'a pas d'ordre à recevoir. Soit il ne l'est pas, et il est absurde de penser le libérer contre son gré. Quand les nouveaux modes de management attribuent de l'autonomie à des personnes et/ou à des groupes qui ne savent qu'en faire (ou à qui on l'a toujours refusée), la méfiance a logiquement de quoi dominer. « *Pourquoi est-ce à nous d'expliquer la réforme aux parents ? Le ministre ne veut-il pas s'exposer, n'a-t-il pas le courage d'arbitrer, veut-il tester notre loyauté... ?* » La véritable autonomie se conquiert dans l'adversité, au besoin par le conflit contre des pouvoirs tenaces qui refusent de l'accorder. Lorsque ces mêmes pouvoirs vous en font cadeau, éventuellement contre votre gré, c'est peut-être qu'un carcan nouveau se cache sous le papier doré...

Car l'autonomie est une *revendication ambivalente* avant même d'être imposée. En démocratie, c'est une valeur à la fois rassembleuse et sans cesse renégociée. Au carrefour de notre libre-arbitre et de notre responsabilité, elle est autant un droit (à invoquer) qu'un devoir (à assumer). On peut toujours en vouloir un peu plus au nom de l'affirmation de soi... et un peu moins pour être protégé par les statuts et les lois. « *Laissez notre équipe choisir ses moyens d'enseignement... sauf si la discussion en salle des maîtres dure trop longtemps. Allégez le règlement... mais n'omettez rien de ce qui nous nuirait en cas d'accident.* » Bien sûr, il existe des enseignants et des écoles parfaitement cohérents. Mais outre qu'ils varient dans leurs attentes, ils peuvent espérer que les garde-fous dictés du sommet leur permettront de tirer *leur* épingle du jeu en premier lieu. Ce qui prouve que nous pouvons tous chérir l'autonomie dans l'abstrait, et lui préférer une bonne directive défendant mieux notre cause sur le moment et dans les faits...

---

<sup>1</sup> Article publié dans *Résonances* (mensuel de l'école valaisanne) 9, 4-5 (dossier « La liberté pédagogique »).