

Eléments méthodologiques pour l'analyse des situations

(Séminaire de formation, atelier « Prévention et gestion de la violence », Tunis, 2004)

Extraits de « Les établissements scolaires entre l'éthique et la loi », HachetteEducation

Les différentes méthodes ou démarches de prise de décision ou d'aide à la prise de décision, de la plus " naturelle " à la plus formalisée (on pense par exemple aux cercles de qualité), possèdent toujours un arrière-plan théorique, avoué ou non, qui permet de les étayer ou de les justifier. De ce point de vue on peut distinguer cinq approches différentes que nous allons présenter rapidement, afin de mieux définir ce que nous pouvons en retenir et pourquoi nous le faisons.

L'approche juridique

L'approche juridique de la prise de décision est apparemment la plus simple : le droit est fait pour dire ce qui est obligatoire, permis ou interdit. En principe aucun domaine n'est susceptible d'échapper à ses normes. Dans le domaine professionnel qui nous mobilise ici, elles peuvent prendre trois formes principales.

Dans la fonction publique, où elles prolifèrent, elles visent à définir, standardiser et contrôler l'ensemble des tâches à effectuer. Un appareil administratif nombreux devient alors nécessaire pour les concevoir, les transmettre et les faire exécuter : on est dans la logique bureaucratique.

Dans les professions libérales, à l'inverse, les normes sont moins nombreuses, elles visent à prémunir la clientèle contre quelques risques de débordement, à réglementer quelques opérations spécifiques ou problématiques, et à borner les frontières avec les professions voisines. L'Etat délègue à la profession le pouvoir de se réguler, un appareil de contrôle léger est simplement nécessaire, l'Ordre et le conseil de l'Ordre : on est dans la logique de la déontologie.

Dans l'entreprise enfin, l'action du patron est assez sévèrement encadrée par quelques édifices juridiques généraux : droit du travail, droit commercial, etc. Les partenaires sociaux sont encouragés à négocier et à contracter. Des tribunaux paritaires, les prud'hommes, sont habilités à juger des litiges ; de plus quelques bataillons d'inspecteurs sont nécessaires pour détecter et faire cesser les abus : on est dans la logique de la régulation externe et du paritarisme surveillé.

Dans la plupart des cas, l'action des professionnels est également encadrée par d'autres systèmes de normes, dans lesquels l'aspect juridique est étroitement associé à d'autres types de contraintes : pour nous pédagogiques (les référentiels, les programmes), ailleurs techniques ou commerciales (les normes AFNOR ou autres).

L'approche stratégique

Pour les méthodes qui se réfèrent à cette école, ce ne sont pas les normes qui sont importantes mais les objectifs. Le décideur doit de manière permanente se référer à ses buts et

ses priorités, se représenter sans cesse où se trouve l'intérêt de l'organisme qu'il dirige et quels sont les enjeux dont il doit tenir compte. Ce qui guide la décision est donc l'intérêt. Comme dans la tradition militaire, les fins étant définies ou précisées, les moyens y sont ensuite adaptés et proportionnés. La rationalité instrumentale du monde économique ne le dispute en rien à celle du monde militaire. Pour l'un comme pour l'autre ce sont les fins, et les fins seules qui justifient les moyens ; à preuve la facilité avec laquelle les entrepreneurs ont repris à leur compte, sur un mode métaphorique, le vocabulaire militaire : objectifs, stratégies, dispositifs, formation, etc.

L'approche psychosociologique

Cette école met l'accent sur la dimension affective et relationnelle de la décision. Si la question du pouvoir est centrale dans les approches juridique et stratégique, où elle apparaît notamment dans l'existence d'une hiérarchie instituée représentant et diffusant l'autorité (normes ou objectifs), elle prend ici une coloration psycho-affective qui interpelle non plus l'institué mais directement les personnes en relation. Désirs, leadership, charisme, attirances ou répulsions réciproques sont des facteurs qui agissent sur les décideurs et donc influent sur la décision. En creux, on peut lire dans cette vision une sous-estimation ou même une négation des composantes proprement sociales et institutionnelles de l'action, avec pour corollaire l'idée que les phénomènes en cause ne seraient nullement altérés par le changement de cadre dans lesquels ils se produisent. Cette "scotomisation" (comme diraient les psychologues) du champ social va donc permettre aux formateurs de développer toutes sortes d'entraînement *in vitro*, de simulations, de transpositions ludiques de la prise de décision, auxquelles tout chef d'établissement s'est un jour exercé, et dont on peut se demander cependant dans quelle mesure elles ont des effets réels sur les pratiques professionnelles.

Ces méthodes, apparemment innocentes, n'en sont pas moins subtilement normatives. Si l'on y regarde de près, elles véhiculent en effet une sorte d'idéologie groupale, l'idée qu'il y a du "bon" dans le groupe, que la décision du groupe est toujours meilleure que celle que chaque individu aurait prise isolément (comme dans le célèbre jeu de l'île).

On voit bien l'objectif, qui est louable : il s'agit de favoriser des comportements d'échange, de coopération, de communication dans le travail, aux dépens de pratiques de rétention, d'isolement ou de solitude. Mais l'idéologie groupale peut aussi aboutir à favoriser les manipulations et à s'opposer à certains principes démocratiques comme les élections de représentants ou de délégués, la protection des pressions par le suffrage secret, etc. : autant d'acquis démocratiques qui se situent à l'opposé de pratiques groupales visant au consensus, un type de prise de décision jouant souvent sur l'affaiblissement des faibles et le renforcement des forts.

Les approches morale et éthique

Il n'existe pas de distinction unanimement reconnue entre morale et éthique. Le langage commun confond volontiers les deux notions, l'éthique étant une sorte de morale distinguée : la première est appréciée chez son médecin, la seconde chez son épicier. Certains philosophes comme Jankélévitch (*Le paradoxe de la morale*) ou Lévinas (*Ethique et infini*) ne font pas de distinction entre les deux termes. Pour d'autres, comme Lalande, la morale recouvre l'ensemble des prescriptions admises par une société, et l'éthique l'étude des jugements de valeurs ou, si l'on veut, la philosophie des morales. Aujourd'hui une autre distinction semble prendre le dessus sous l'emprise notamment des développements de situations nouvelles liées au progrès de la recherche scientifique ou technique. Paul Ricoeur propose que la morale recouvre " ce qui s'impose comme obligatoire(...), marqué par des

normes, des obligations, des interdictions, caractérisé à la fois par une exigence d'universalité et par un effet de contraintes ", tandis que l'éthique correspond à " ce que la personne estime bon de faire " ¹. Etchegoyen se situe dans la même perspective lorsqu'il distingue la morale de l'éthique par la nature de l'impératif auquel chacune des deux notions renvoie : impératif catégorique pour la première, le comportement répondant à un devoir, impératif hypothétique pour la seconde, le comportement reposant alors sur une hypothèse suggérée par la prudence ². Pour André Comte-Sponville l'approche morale est explicitement normative : il existe des règles, des devoirs qui s'imposent à tout individu, des principes auxquels il ne peut se soustraire ; la morale commande, et ceci sans ce soucier des circonstances, la décision prise en son nom ne peut être discutée, elle n'est souvent pas même soumise à discussion. L'éthique est également normative, mais ses normes n'ont plus la valeur absolue d'un commandement moral, elles ont plutôt le statut de recommandations ou de conseils ³. Contrairement à la morale qui pose la question du **devoir**, l'éthique pose le problème des modes de vie et donc du bonheur, non plus dans une forme absolue, à valeur universelle, mais relative à chaque situation ou circonstance. Elle constitue de ce fait une casuistique moderne. Une stabilisation du vocabulaire semble donc s'opérer. Reviendrait à la morale ce qui est de l'ordre de l'obligation, du devoir, et à l'éthique ce qui relève de principes qui guident l'action dans un contexte où le choix est possible. Le caractère " moral " ou " éthique " d'une décision tient moins à sa nature qu'à la manière dont sa délibération a été conduite.

Rechercher ce qu'il est bien (morale) ou bon (éthique) de faire dans une situation déterminée constitue spontanément, dans un nombre élevé de cas, la démarche adoptée par les chefs d'établissement pour prendre leurs décisions. Encore faut-il l'organiser et l'installer dans une problématique plus large.(document 6)

Le critère des valeurs

Reprenons pour cela les cinq approches que nous venons d'examiner rapidement ; ce qui distingue selon nous trois d'entre elles (juridique, morale et éthique) des deux autres (fondées sur l'analyse stratégique ou psychosociologique), c'est la question des valeurs de référence. Les trois premières partagent globalement le même système de valeurs, morales et sociales. Le droit, la morale, l'éthique sont en effet des constructions humaines qui sont liées dans l'histoire de l'Occident. Bien qu'elles n'aient pas le même objet, comme on vient de le voir, ce sont les mêmes valeurs qui justifient les normes qu'elles produisent. La liberté, l'égalité, la justice, la tolérance, la sécurité, l'honnêteté, etc. sont les valeurs au nom desquelles on va sans cesse tenter de justifier les progrès ou les variations du droit, le caractère intangible et universel de la morale comme les jugements de l'éthique. Pour ce qui est de la stratégie, fondée sur une apologie des fins et de la psychosociologie, fondée sur une apologie du désir, on a bien du mal à distinguer les valeurs qui les fondent. On en discerne bien les principes et les intérêts respectifs, on ne peut pour autant en définir les systèmes de valeurs sauf, bien entendu, à donner une valeur à l'intérêt et au désir. Or nous poserons dans le chapitre 2, en suivant en cela Olivier Reboul, que toute valeur, parce qu'elle implique toujours un sacrifice, ne peut se définir que par opposition à l'intérêt ou au désir.

C'est au nom de l'absence de valeur que nous écarterons donc les approches stratégique et psychosociologique pour nous intéresser seulement à celles du droit, de la morale et de l'éthique : une trilogie déjà suffisamment forte et complexe que nous allons

¹ P. RICOEUR, *Ethique et morale*, " Lecture 1 ", Le Seuil, 1991

² A. ETCHEGOYEN, " La valse des éthiques ", François Bourin, 1992

³ A. COMTE-SPONVILLE, " Valeur et vérité ", morale ou éthique ?, pp. 183-205, PUF, 1994

maintenant explorer afin d'en faire le support d'une démarche d'analyse des situations problématiques auxquelles sont confrontés ceux qui dirigent un établissement scolaire.

On voit bien ce qu'on pourrait ici nous objecter : en rejetant du cadre de l'épure l'intérêt et le désir, après en avoir écarté l'émotion et la passion, nous serions en train de développer une version naïve et même peut-être puritaine du management, à la rigueur sympathique, en tout cas certainement inefficace ! Comment en effet rejeter de tels aspects du comportement humain sans sombrer dans l'angélisme ? Bien entendu il n'est pas dans notre projet d'écarter de la réflexion ces composantes de la nature humaine : il est clair que les dimensions psychologiques, institutionnelles, sociales, voire politiques des situations auxquelles les établissements sont affrontés doivent être intégrées aux analyses de ceux qui les dirigent. Lorsqu'on peut y accéder, elles constituent des données importantes de la situation, des atouts sur lesquels on peut s'appuyer et des contraintes dont il faut tenir compte. Doit-on en faire pour autant des catégories d'analyse pour opérer des choix ? Si je m'y refuse c'est au nom des valeurs sur lesquelles j'estime que ces choix doivent être fondés ; parce que dans un collège ou un lycée, il s'agit toujours de choix mettant en cause l'éducation des élèves et qu'au cœur de la mission éducative figure la transmission des valeurs. Pour être plus clair : l'égoïsme et le cynisme existent, et sans doute faut-il faire avec ; est-ce une raison pour soi-même y succomber ? Et comment éduquer, comment transmettre des valeurs si ces valeurs ne constituent pas les principes mêmes de la direction de l'établissement scolaire ?

Observons maintenant comment se fondent en pratique les choix guidés par la raison. Certains procèdent principalement d'un éclairage, d'un impératif ou d'une autorité, externe à l'établissement. Ils s'organisent alors autour de la question "Que dois-je faire ?". D'autres sont fondés sur la recherche d'un équilibre interne à la communauté éducative et se structurent autour de la question "Comment vivre ?" ou plutôt "Comment vivre ensemble ?". Ces questions sont porteuses des trois dimensions, celles du droit, de la morale et de l'éthique que nous allons d'abord expliciter avant d'en préciser ensuite les relations.

"Que dois-je faire ?" : les obligations

Cette première question est ambiguë car elle renvoie au devoir, à la loi. Or ces deux mots, lorsqu'ils prennent une majuscule, n'ont plus tout à fait le même sens ni la même puissance que lorsqu'ils n'en prennent pas. Le mythe d'Antigone, on le sait, est le récit d'un conflit entre le devoir social et le Devoir moral, entre la loi du prince et la Loi divine, entre une légalité (immanente) et une légitimité (transcendante). La question du devoir renvoie donc le chef d'établissement à deux instances : d'une part le respect des lois et des règlements, la définition de règles communes aux membres de la communauté éducative, tout un édifice juridique allant de la Constitution de la République au règlement intérieur de l'établissement, éventuellement aussi à des procédures judiciaires ; bref à la connaissance, à la définition et au respect du droit : droit public, droit civil et pénal valables à l'intérieur comme à l'extérieur de l'établissement, droit administratif et règlement intérieur s'appliquant à l'interne, dont la somme permet de distinguer communément ce qui est permis de ce qui est interdit. Mais d'autre part, la même question le renvoie aussi à l'accomplissement du devoir moral, à la recherche de la vérité et de la dignité, au respect de la personne, à la suspension de la violence, à des impératifs catégoriques de nature universelle, qui s'imposent à tout homme en tout lieu, et qui permettent de distinguer ce qui est souhaitable et qu'on nomme le bien, de ce qu'il convient d'éviter qu'on appelle le mal. La conscience morale distingue l'homme, seul être moral, des autres créatures.

Entre le droit et la morale

Quelles relations la morale peut-elle entretenir avec le droit ? Le droit renvoie à la communauté civile et la morale à l'ordre privé nous dit André Comte-Sponville⁴ à qui nous empruntons ces définitions. La justice est une valeur publique alors que la dignité est une vertu privée. Il y a ce qui est autorisé et interdit, ce qui est légal et illégal : le meurtre, le vol, le viol sont interdits, et la morale s'accorde ici avec le droit ; et puis il y a aussi ce qui est simplement mal vu, ou honteux : le mensonge, la méchanceté, la grossièreté, la lâcheté... Ces comportements ne sont condamnables que sur le plan moral et n'ont d'autre conséquence que la conscience par ceux qui les pratiquent de leur propre indignité, comme les vertus sont à elles-mêmes leur propre récompense. Ils ne peuvent être condamnés que lorsqu'ils ont des conséquences publiques : le mensonge peut devenir faux témoignage, la méchanceté dégénérer en coups et la grossièreté prendre la forme d'injures publiques. Le jugement moral est impuissant, on le sait, à empêcher tout comportement délictueux ou criminel. C'est là où la société intervient : elle a le droit de se défendre et, pour ce faire, les moyens de punir ; d'où la sanction, pour être exact la punition (car sanctionner peut également signifier récompenser). Dans les sociétés démocratiques c'est l'état qui possède la légitimité de l'administrer. Sans punition pas de loi qui tienne, et sans loi pas de démocratie possible. La sanction n'a cependant aucun pouvoir de corriger ou d'annuler la faute ni bien sûr de réparer le crime, elle n'est pas dirigée vers le passé mais porte entièrement sur le présent et sur l'avenir : elle tend à prévenir le renouvellement du délit ou du crime par celui qui l'a commis ou ceux qui pourraient vouloir l'imiter. Son caractère exemplaire a pour but de constituer une protection pour la société démocratique.

Droit et morale s'appuient sur les mêmes valeurs car leur genèse est liée. La morale est d'origine religieuse. L'avènement du droit marque l'émergence de pouvoirs politiques sécularisés, dont les règles tendent à s'affranchir des préceptes religieux : depuis lors on peut "rendre à César ce qui est à César et à Dieu ce qui est à Dieu".

Si l'on remonte aux sources mythologiques de la loi, on s'aperçoit que la plupart des mythes de l'origine de l'homme comportent l'énoncé d'un interdit transgressé. Dans la Genèse par exemple, récit mythologique commun aux religions du Livre, c'est la morale qui succède à la loi. Religieuse dans son principe, elle se fonde en effet sur des interdits transcendants, des "tables de la Loi" d'origine divine. Avec les religions monothéistes, le souvenir du Bien réside en quelque sorte dans l'énoncé d'une Loi, d'un interdit fondamental et moralement inintelligible. Regardons de près le passage célèbre où Elohîm s'adresse à Adam :

"De tout arbre du jardin tu mangeras, tu mangeras.

Mais de l'arbre de la connaissance du bien et du mal tu ne mangeras pas.

Oui, du jour où tu en mangeras, tu mourras, tu mourras".

On le voit, l'énoncé de l'interdit est moralement inintelligible car il précède toute morale et ne peut en conséquence l'expliquer. La faute et la connaissance du bien et du mal, c'est-à-dire de la morale, sont consubstantielles ; l'interdit n'est pas la morale, c'est la condition qui rend possible son émergence. D'autres systèmes symboliques fondent l'accès à l'humanité sur une loi fondamentale moralement inintelligible. C'est le cas notamment de l'anthropologie de Lévy-Stauss avec le tabou de l'inceste et de la psychanalyse freudienne avec la castration primaire (coupure par la loi du père de la relation fusionnelle de la mère et de l'enfant permettant à ce dernier d'accéder au langage). Ainsi l'accès à l'ordre symbolique et

⁴ A. COMTE-SPONVILLE, " Traité du désespoir et de la béatitude ", Tome II, 3vivre ", Le Seuil 1990, pp. 67-68

en particulier à la conscience morale, a besoin de la loi. Ce dont se rendent compte eux aussi Eve et Adam :

"Elle prend de son fruit et mange
Elle en donne aussi à son homme avec elle
Les yeux des deux se dessillent, ils savent qu'ils sont nus
Ils cousent des feuilles de figuier et se font des ceinturons".

Ainsi l'accès à la morale - la connaissance du bien et du mal - et donc la reconnaissance du mal en tant que tel, engendre la honte et le sentiment d'indignité. L'athéisme, qui ne connaît et ne reconnaît pas ces interdits divins n'est pas moins moral, il est peut-être plus difficile et donc plus vertueux. Car Dieu peut bien "disparaître", le sentiment de l'indignité et de la honte persiste. "S'il faut vivre honnêtement, c'est-à-dire dignement, ce n'est pas parce que la loi le commande, mais parce que le contraire serait honteux, indigne de moi et de mes amis", écrit André Comte-Sponville.

S'il ne fallait retenir qu'un seul élément de ces longs développements, c'est que les interdits comportent souvent une part d'arbitraire, part cependant nécessaire car structurante pour l'éducation morale. Les éducateurs devraient savoir l'assumer.

Illustrons maintenant ces propos par deux exemples de problèmes qui se posent dans des termes relativement simples par rapport aux catégories du droit et de la morale. Le droit tout d'abord.

"Comment vivre ensemble ?" : la recherche de la « meilleure » solution

Venons-en maintenant à cette seconde question. C'est le questionnement éthique par excellence, celui qui pose le problème des modes d'existence dans leur immanence et leur relativité. L'éthique n'implique nullement l'idée d'un devoir ou d'une obligation, mais induit plutôt celle de la recherche du bonheur. "Comment vivre ensemble ?" c'est bien entendu "Comment vivre ensemble pour être heureux ?" et jamais "pour souffrir" ou "pour être malheureux". C'est une préoccupation majeure et constante de chefs d'établissement dirigeant un lieu de vie et une communauté. La dimension éthique nous dit André Comte-Sponville est celle de la recherche raisonnée du bonheur. Le devoir moral, impératif absolu, tend à séparer le bien du mal. Le droit, avec ses adhérences économiques, sociales, culturelles et politiques, variables d'une société et d'une époque à l'autre, tend à distinguer le permis de l'interdit. L'éthique, elle, permet de distinguer ce qui est bon de ce qui ne l'est pas.

Une autre distinction s'introduit d'elle-même, comme un corollaire de la précédente : si le droit et la morale se veulent absolus, valables pour tous et dans toutes les situations, la recherche du bonheur, l'éthique, ne peut être relative qu'à un individu, à un groupe, à un moment donné, et ne peut être appliquée qu'à une situation précise. Ce qui est bon pour moi peut ne pas l'être pour un autre, ce qui est bon dans telle situation peut ne pas le rester dans telle autre... On obéit à la loi (souvent par peur du gendarme), on fait son devoir (par conscience morale ou par moralité), avec l'éthique on réfléchit et on raisonne ; et on décide au cas par cas. La préoccupation éthique renvoie donc les chefs d'établissement à une indépassable casuistique organisée autour de la question du "Comment vivre ?" : comment vivre ensemble ? Comment vivre ensemble pour être heureux ? Ici, maintenant, dans cette situation précise.

En pratique ces questions se ramènent toujours à une série d'interrogations commençant toutes par "Qu'est-ce qui est bon ?..". Mais contrairement à la question du bien,

qui ne se décline pas, ces interrogations doivent être suivies par des compléments dont le nombre et la nature varient selon les situations : "qu'est-ce qui est bon pour cet élève, pour ce professeur, pour l'établissement, pour la société ?", etc. (et toujours : "qu'est-ce qui est bon pour moi ?").

Ces interrogations doivent être appuyées, comme on l'a souligné plus haut, sur l'explicitation des valeurs qui fondent les réponses apportées, sauf à aboutir à une simple juxtaposition d'intérêts individuels ou de groupes dont la confrontation pourrait se conclure par quelque transaction habile. Bien sûr, la paix dans l'établissement comme en politique internationale, peut être basée sur une transaction des désirs et des intérêts. Bien qu'elle ne soit pas dénuée d'efficacité, l'analyse transactionnelle, ce mâtiné de stratégie et de psychologie, ne doit pas moins être rejetée car, ne s'appuyant sur aucun système de valeur, elle ne peut servir de base à la résolution des tensions entre droit, morale et éthique dans un établissement dont la mission est l'éducation.

Cependant, il n'y a aucune raison de penser que les questions précédentes ("Qu'est-ce qui est bon pour..." ?) sont susceptibles de recevoir des réponses identiques. L'expérience montre à l'inverse que c'est l'exception : la règle générale est l'existence de contradictions, ou du moins de tensions entre les acteurs, leurs comportements, leurs intérêts, les valeurs mises en avant, ou encore les finalités qu'ils assignent à l'établissement.

A l'intérieur même de la dimension éthique, voilà maintenant une seconde source de tensions. La conséquence en est, une fois encore, la possibilité et la nécessité d'effectuer des choix. Pour ce faire, le chef d'établissement est renvoyé à son "éthique" personnelle, c'est-à-dire au système de valeurs qui est le sien, et qui n'est qu'en partie personnel comme le montrent les travaux sur les identités professionnelles des personnels de direction. A la différence en effet des professeurs, qui se regroupent derrière une variété de syndicats selon des proximités identitaires et donc en partie éthiques (valeurs partagées, grandes conceptions du métier), les personnels de direction disposent d'une organisation professionnelle très majoritaire, et donc davantage constituée sur une communauté d'intérêts que sur le partage de valeurs. Ils s'en retrouvent, de fait et paradoxalement, dans un isolement accentué. Trois revues professionnelles leur permettent cependant de se situer dans des communautés de préoccupation éthique autour des valeurs respectives de l'administrateur (*Administration et éducation*), du manager (*Education et management*) et de l'éducateur (*Education et devenir*).

Entre l'éthique et le droit

Dans la vie du chef d'établissement il existe encore une troisième source de tensions : elle est le fruit des relations de l'éthique et du droit. Car si l'éthique se satisfait de principes généraux, au nom desquels on va tenter d'agir au mieux dans chaque situation particulière, le droit édicte quant à lui des règles précises, censées s'appliquer à toute situation, l'appareil judiciaire, du Conseil d'Etat au conseil de discipline de l'établissement étant chargé d'en apprécier les conditions. Ainsi toute avancée du droit correspond à un recul de l'éthique, et inversement. La première tendance - le droit succédant à l'éthique - peut être illustrée par la demande actuelle de déontologie, c'est-à-dire de création d'un droit professionnel. On la sent poindre dans l'enseignement au moment où les difficultés s'y accumulent, et après que d'autres secteurs, publics en totalité ou en partie, ont récemment bénéficié d'une telle innovation (législation sur la recherche biomédicale, décret sur les devoirs professionnels des infirmières, code de déontologie des policiers...). Ce droit professionnel concernait essentiellement, jusqu'à présent, des professions libérales comme les médecins, les avocats, les architectes, qui ont mesuré assez tôt les risques d'une absence de contrôle et d'un libéralisme trop débridé de

leur profession. Le laisser-faire, la possibilité pour chacun d'apprécier en toute conscience (ou en toute mauvaise conscience ou encore en toute inconscience), la traduction et l'application de principes généraux à des situations particulières, pouvaient faire courir un risque de dépréciation à la profession. La demande de contrôle vint donc à la fois d'une société qui souhaite se garantir contre des pratiques désordonnées, et de la profession, dans son besoin d'afficher un certain " niveau moral ".

Dans les professions de la fonction publique, jusqu'à présent tout du moins, cette double garantie est assurée directement par l'Etat, qui assure par la réglementation statutaire, également contrôlée par le conseil d'Etat, le droit disciplinaire, y compris les sanctions applicables selon son corps à chaque fonctionnaire, par ailleurs soumis au contrôle hiérarchique.

La seconde tendance - l'éthique succède au droit - trouve un bon terrain d'application dans la poussée actuelle vers la débureaucratiation, c'est-à-dire la déréglementation ou, à tout le moins, l'assouplissement des règles administratives, comptables et pédagogiques. Ce mouvement s'est développé depuis une quinzaine d'années dans l'Education nationale. Il est associé à la décentralisation, à la déconcentration des responsabilités et surtout à l'institution d'établissements publics dotés d'un secteur d'autonomie non négligeable qui laisse ainsi aux préoccupations éthiques un vaste champ d'application (comme on l'a vu ci-dessus avec l'exemple de la répartition des élèves). Nous ne développerons pas ce point ici car nous en avons longuement traité ailleurs⁵.

Il nous faut alors débattre de savoir s'il faut, pour diriger un établissement, plus de droit et moins d'éthique, et donc plus de contrôle et moins de liberté de choix, (mais sans doute aussi plus de sécurité), ou bien s'il faut davantage d'éthique et moins de droit, et par voie de conséquence, davantage de liberté et peut-être d'insécurité. Plusieurs affaires récentes dont la presse s'est fait l'écho, ont entretenu ce débat. Enonçons ici quelques éléments susceptibles de le compléter.

Tout d'abord la revendication de codifier des pratiques, et donc de restreindre une liberté de jugement et d'action ne peut venir que de profondes évolutions des rapports existant entre une profession et ses usagers (c'est le cas des codes de déontologie qui ont émergé après guerre pour les professions médicales), ou encore des techniques qu'elle utilise et de la nature des actes qu'elle est susceptible d'opérer (c'est le cas de la loi visant à réglementer la recherche biomédicale et ses applications). Dans l'un et l'autre cas, il s'agit de prémunir la société contre le pouvoir de la profession, soit que ce pouvoir s'accroisse inconsidérément par l'effet de la démultiplication technologique (les diverses formes de procréation assistées, les possibilités d'eugénisme ou de manipulation du génome humain), soit que, l'évolution des mœurs aidant, son exercice léonin devienne inacceptable pour les usagers et, par voie de conséquence, ses excès préjudiciables à la profession elle-même. En sommes-nous arrivés là dans l'Education nationale ?

Ensuite il est clair que s'accroît la difficulté des fonctions d'enseignement, d'éducation, d'orientation et de direction, tandis que se multiplient les situations où la responsabilité (aux sens juridique et moral du terme) des personnels de direction est engagée. C'est d'ailleurs plutôt davantage la visibilité, la nouveauté et la variété de ces situations que leur existence même qui semblent inquiétantes et procurent parfois un sentiment d'insécurité

⁵ Cf. J.P. OBIN, " La crise de l'organisation scolaire ", Hachette-Education, 1993

sur lequel peut se développer cette demande de contrôle. Réfléchissons-y : quoi de plus déterminant pour l'avenir d'un élève que le choix d'une méthode pédagogique, ou encore une délibération de conseil de classe ? Les études sociologiques l'attestent, " l'effet établissement " et " l'effet classe ", largement incontrôlés, étaient et restent encore en grande partie responsables des destins scolaires et donc sociaux de nos élèves. Et nous en sommes pleinement responsables.

Ainsi, si la demande de déontologie possède un fondement de légitimité, elle réside sans doute dans la difficulté croissante des personnels de direction d'exercer leur liberté professionnelle. Mais quelle préparation l'institution donne-t-elle à l'exercice de cette liberté ? Et que fait-elle pour qu'elle puisse être assumée plus sereinement par chacun, c'est-à-dire dans une régulation collective qui ne supprime cependant pas la responsabilité individuelle à laquelle, pour la plupart, ils restent attachés ? Pour ma part, je me résignerais difficilement - sauf s'il s'agissait de protéger la société contre les enseignants, ce qui ne me paraît pas être une donnée de la situation actuelle - à une évolution qui conjuguerait la libéralisation de la fonction publique à la restriction de la liberté de ses membres, fût-ce par un auto-contrôle. Mais si l'on accepte comme pertinente l'alternative posée entre la déontologie et l'éthique, le refus d'un code déontologique devrait avoir comme conséquence la formation à l'éthique des personnels de direction.

" Qu'est-ce que tu fais toi quand... ? "

Tensions possibles entre la morale et le droit, comme à l'intérieur de la dimension éthique et entre l'éthique et le droit (document 9) : notre chef d'établissement est placé, comme on l'a vu, sous le coup d'impératifs ou de pressions contraires : "Applique les règlements !" lui dit l'Etat, son employeur ; "Fais notre bonheur à travers celui de notre progéniture" lui demandent les parents d'élèves ; "Et le nôtre ?" lui rappellent périodiquement les professeurs ; "Accomplis ton devoir d'éducateur !" lui dicte son ange-gardien, dépositaire de sa conscience morale ; "Et en plus trouves-y ton plaisir !" ajoute malignement le diable installé au plus profond de lui ! De quoi, pourrait-on croire, en décourager plus d'un ! Alors pourquoi observe-t-on si peu de démissions ? La situation serait-elle moins inconfortable qu'elle en a l'air ? La vérité est peut-être que, bien que réellement difficile, les chefs d'établissement s'en débrouillent, ou qu'ils tentent de s'en débrouiller, chacun étant renvoyé, dans une assez grande solitude professionnelle, à un bricolage singulier entre les principes d'obéissance, d'efficacité, de devoir moral et de plaisir, certains se laissant guider par leur intérêt, beaucoup par leurs sentiments, et d'autres enfin par la raison.

En témoignent ces innombrables interpellations du genre "Qu'est-ce que tu fais toi quand...?", qui émaillent les conversations des colloques ou des rencontres entre chefs d'établissement. Quête à la fois vaine et utile. Vaine car rien n'est jamais pareil, toute situation est toujours singulière et la recherche du " Comment vivre ensemble ? " dépend justement de ces aspects singuliers : ce qui est bon pour cet élève ne le sera pas forcément pour tel autre, ce qui est bon pour toi ne le sera pas obligatoirement pour moi... Quête utile cependant, car se lit en filigrane, à la fois dans l'interpellation et dans son éventuelle réponse, un échange possible autour de l'analyse d'une situation. Et si les conditions d'un accord ne sont pas réunies quant à une réponse à donner au cas évoqué, elles peuvent l'être quant au jugement à porter sur la situation qui lui a donné naissance. Elle n'affranchit jamais un chef d'établissement, quoi que lui ait répondu un collègue, à décider en conscience.