

Jean-Pierre Obin

**Le manager éducateur, une mystérieuse alchimie**  
(Article paru dans le n°17, 1996, de la revue Education& Management)

En consacrant ce numéro au « manager éducateur », la revue « Education et management » entreprend, 7 ans après sa création, une sorte d'introspection ou d'examen de conscience. Elle s'interroge d'une certaine manière sur la pérennité de son identité, la vigueur de son credo, en tout cas la validité de sa raison sociale. Peut-on vraiment être à la fois « manager » et « éducateur » ? Et quelle est la formule, si elle existe, de cette mystérieuse alchimie ?

Si l'on s'en tient aux titres, de la revue et du numéro - rien n'est moins anodin qu'un titre - tout semble se jouer dans la liaison entre les deux substantifs : conjonction de coordination ? trait d'union ? La typographie elle-même n'est pas innocente : la forme, la place et la taille des trois mots composant le titre de la revue ont plusieurs fois évolué depuis le premier numéro, le terme médian sortant de la linéarité de l'écriture alphabétique pour prendre la forme d'un signe typographique s'étalant résolument dans le plan de la feuille et, plus récemment, devenu ésotérique, parvenant à encadrer en surimpression les termes extrêmes plutôt que de les relier et s'inscrivant dans la perspective d'un cube logo. Autant de signes peut-être d'évolutions, d'hésitations, d'interrogations des responsables éditoriaux : le signifiant n'est-il pas représentatif du signifié ? C'est ce dernier, bien sur, qui nous intéresse, et les textes du présent numéro tentent, chacun à sa manière, d'apporter un éclairage sur la possible conjonction de l'éducation et du management : coordination ? subordination ? tension ? opposition ? Nous laisserons au lecteur le soin de se forger une opinion. Notre propos, puisque nous traquons ici les signes, est d'en proposer une lecture qui s'en tienne au niveau des symboles.

Deux symboliques principales émergent de cette lecture : celle de l'autorité et celle de la sexualité, qui peut-être se rejoignent dans celle du pouvoir. Commençons par la symbolique de l'autorité. La classe et l'établissement scolaire, voici le parti pris de ce numéro. Bien. Mais la question du « management », c'est-à-dire du mode institutionnel d'exercice du pouvoir, se pose-t-elle dans les mêmes termes pour le professeur et le chef d'établissement ? De nos jours, on ne peut plus diriger, ni la classe ni l'établissement, par la force, un mode d'exercice du pouvoir ressenti comme illégitime. L'obéissance, nous dit Bernard Defrance, est la figure inversée de la soumission. Il faut donc s'appuyer sur un mode légitime : l'autorité. Mais ses repères traditionnels sont en crise, affirme Jean-Pierre Le Goff. D'où provient alors le sentiment de légitimité qui permet au professeur d'enseigner et au chef d'établissement de diriger ? D'abord de leur commune position d'éducateur, de « *responsable du monde* », comme le dit Hannah Arendt. Mais aussi d'autres principes qui, cette fois-ci, ne leur sont plus communs. Distinguons donc. L'autorité de l'enseignant, face aux élèves, se fonde sur une inégalité essentielle : il est seul à posséder les savoirs. Pour le principal ou le proviseur les choses sont plus complexes. Bien sur, et Philippe Perrenoud y insiste, il possède aussi une compétence, une expertise, une « *professionalité* » qui lui sont propres, une *efficacité* qui l'identifie comme le note Anne Carvallo. Mais ce n'est pas tout : il y a aussi la loi, le droit. C'est Jean-Charles Huchet qui développe ce point en comparant le chef d'établissement à

d'autres figures d'autorité : le prêtre, le juge, le policier. Il n'est pas en effet seulement un manager compétent et efficace, il est aussi un administrateur, *loyal et obéissant*, dont l'autorité provient cette fois-ci de la fonction ( il est « fonctionnaire d'autorité »), c'est-à-dire de sa position dans une hiérarchie définie par l'Etat, qui est en France un état de droit. Educateur, manager, administrateur voilà trois premières figures symbolisant l'exercice de l'autorité du chef d'établissement. Il en existe une quatrième, parfois dissimulée derrière certains rôles sociaux très convenables, ceux précisément que présente Monica Gather-Thurler : leader, animateur, organisateur, coordinateur, etc. : la figure de l'homme de pouvoir. Car on ne devient pas « chef », fut-ce d'établissement, uniquement par vocation morale (l'éducateur), sociale (le manager) ou institutionnelle (l'administrateur). La composante libidinale, c'est-à-dire *le désir* qu'on en ressent et *le plaisir* qu'on prend à diriger, ne se légitime que d'elle-même. Mais c'est une motivation essentielle - et éminemment positive - pour embrasser cette profession. Malheur, on le sait bien, à qui n'aime pas ça !

Voilà donc notre éducateur manager enrichi de deux dimensions nouvelles, il est aussi administrateur et homme de pouvoir. C'est le moment de revenir sur la question - pas seulement grammaticale ou typographique, on l'a compris - de la liaison entre ces différents termes. Comment relier - et nous parlons ici de pratique professionnelle - *le devoir de responsabilité* de l'éducateur, *l'efficacité* du manager, *l'obéissance* de l'administrateur et *le plaisir* de l'homme de pouvoir ? Car on ne discerne aucune raison pour que ces valeurs fassent bon ménage ! Nous n'avons pas la place ici d'analyser leurs relations<sup>1</sup>, mais disons simplement qu'elles sont vraisemblablement faites de tension, de discordance. Le « métier » du chef d'établissement peut alors se définir comme sa capacité, dans chaque situation à laquelle il doit trouver une issue, dans le feu de l'action bien entendu, de concilier ou d'arbitrer entre des principes d'action irréductiblement étrangers. Il s'agit, on le sait, d'un art...

Venons en à la symbolique de la sexualité. On l'a déjà abordée avec la figure de l'homme de pouvoir, mais il s'agit moins maintenant d'explorer les manifestations de la libido que d'évoquer l'investissement *sexuellement différencié* des valeurs, des rôles et des comportements professionnels. Un des événements culturels majeurs du vingtième siècle est en effet l'irruption des femmes dans la vie politique, économique et sociale. L'enseignement est déjà largement féminisé et on peut gager que le bastion masculin des postes de direction ne résistera pas très longtemps. Imagine-t-on sérieusement que ce mouvement de fond soit sans effet sur les discours, les représentations et les manières de faire et en particulier de diriger ? Voilà sans doute la raison profonde de la substitution du concept de management à celui de direction. Car sur le plan institutionnel les deux termes sont équivalents ; rien, strictement rien ne sépare la « direction » du « management » d'un établissement ou d'une entreprise. L'effet est entièrement symbolique ; ce qui signifie tout sauf neutre ! Diriger, c'est conduire, engager dans une direction, aller vers un but, donner un cap pour reprendre une métaphore fréquemment utilisée. C'est une action tendue vers un objectif, portée vers l'extérieur. Manager, à l'inverse, c'est étymologiquement « ménager », c'est-à-dire utiliser au mieux ses moyens, économiser ses forces, agir avec mesure ; c'est aussi gérer une maison et par extension administrer un bien : une action, on le voit, tournée vers l'intérieur. En passant de la direction au management, nous ne sacrifions pas seulement à une mode linguistique, nous abandonnons le registre civique ou industriel pour nous placer dans le registre domestique ; nous opérons, comme le remarque Guy Pelletier, un déplacement des représentations et des pratiques « d'une préoccupation d'extériorité de l'acte décisionnel vers

---

<sup>1</sup> Cf. J-P. OBIN, *Les établissements scolaires entre l'éthique et la loi*, Hachette-éducation, 1996

la zone la plus complexe de son intériorité », c'est-à-dire un déplacement d'une posture virile, agressive, tendue vers un but externe, à une position plus féminine, d'abord soucieuse de paix et d'harmonie interne. Voilà pour le manager. Quant à l'éducateur, c'est René La Borderie qui vend la mèche en nous dévoilant le caractère proprement hermaphrodite de son étymologie, ce qui convient d'ailleurs bien à la nature de l'action éducative : *educere*, conduire, relève d'une symbolique toute masculine, tandis que celle d'*educare*, nourrir, est à l'évidence féminine. Ne sourions pas, car ce qui se joue là, dans les établissements scolaires et plus largement dans la société, c'est aussi la nature de l'équilibre qu'il faudra bien trouver, très au-delà des actuelles tartufferies du « politiquement correct », entre ces deux grands pôles, également nécessaires, de la nature et de la condition humaines.