

## TECHNIQUE, ETHIQUE ET ESTHETIQUE DANS LA DIRECTION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

(Article pour Administration et éducation n°4, 1999)

« *Les situations les plus délicates à traiter par les chefs d'établissements ne sont ni administratives, ni financières, ni plus généralement techniques ; elles sont le plus souvent éthiques* ». Cette affirmation, extraite de l'introduction d'un ouvrage paru en 1996<sup>1</sup> – quoiqu'un peu rapide concernant la technique – me semble toujours globalement juste. Pourtant, une observation plus précise des pratiques de direction me conduit aujourd'hui à nuancer mon propos en présentant ici une grille d'analyse pouvant compléter utilement celle, développée à l'époque, qui était fondée sur les dimensions du droit, de la morale et de l'éthique. Un exemple, mieux qu'un développement abstrait, fera mieux comprendre au lecteur l'intérêt d'un regard éclairé par une autre trilogie, celle de la technique, de l'éthique et de l'esthétique pour comprendre et analyser les comportements de ceux qui travaillent dans les établissements scolaires et notamment en assurent la direction.

### **Bravo l'artiste !**

L'action se passe dans une île située à quelques milliers de kilomètres de Paris, « poussière d'empire » que l'histoire, davantage que la géographie ou l'économie, a choisi de maintenir - pour l'instant - dans la République « Une et indivisible ». Nous sommes au début de février 1997, c'est-à-dire à quelques jours de la semaine de Carnaval, traditionnellement chômée dans l'île, dans un grand lycée de la capitale régionale. A sa tête officie une équipe de trois personnes : Jean-Marc, le proviseur, un « métro » implanté là-bas de longue date, Henri un autre métropolitain et Michelle, originaire de l'île, ses adjoints. Comme le note le rapport de cette dernière « *Avant l'arrivée de la nouvelle équipe de direction en 1991, il y avait une tradition au lycée et dans les lycées voisins qui voulait que, pendant la semaine précédant la sortie de Carnaval, des manifestations de tout genre aient lieu dans les établissements : déguisements, chants, tambours et autres "vidés". L'agitation était telle que les chefs d'établissement étaient contraints de fermer les lycées pour éviter de graves problèmes* ».

L'équipe de direction décide, après concertation avec les délégués des élèves, des professeurs et des parents, puis vote en Conseil d'administration, de prohiber des manifestations ayant pour effet pratique d'allonger les vacances officielles d'une semaine supplémentaire. Une note lue en classe autorise néanmoins les élèves « *à porter les trois jours qui précèdent la sortie des "tee-shirts" de couleurs différentes* » de celle - le blanc - de la tenue vestimentaire obligatoire de lycéens par ailleurs très noirs. Comme on le voit, la symbolique des couleurs, d'emblée présente, n'est pas innocente, comme souvent dans l'île. Mais là ne se situe pas la dimension esthétique de l'affaire.... Tout se passe bien jusqu'au milieu de la semaine précédant les festivités, quand un surveillant apporte un matin à l'équipe de direction un tract venant d'être distribué à l'intérieur du lycée. Livrons au lecteur son bref contenu.

---

<sup>1</sup> *Les établissements scolaires entre l'éthique et la loi*, Hachette Education

**REAGISSONS !**

*On s'est fait avoir à Noël et il n'y a eu aucun "chanté Noël". Une fois ça suffit ! Cela recommence, on nous interdit de manifester notre culture encore pour Carnaval. Cela n'est pas acceptable. Il faut réagir. Pour cela, mettez une feuille avec votre nom dans la poubelle de la Maison des lycéens, nous pourrions ainsi nous compter et nous reconnaître. Nous organiserons une manifestation le jour de la sortie du Carnaval, déguisés en fluo.*

*Un groupe d'élèves*

L'équipe de direction se réunit séance tenante pour délibérer. Les accusations portées implicitement par le texte sont graves : mépris de l'identité culturelle locale, néocolonialisme, voire racisme. En fait ces soupçons sont toujours latents à l'encontre des fonctionnaires métropolitains ou des « néo-immigrés » européens débarqués ces dernières années dans les fourgons du développement touristique. Les risques ne sont pas négligeables ; comme le note le rapport de Michelle : « *La période de Carnaval est particulièrement mouvementée et les phénomènes de violence sont de plus en plus accrus. Ce que nous craignons, ce n'était pas tant le comportement de nos élèves que celui d'éléments extérieurs à tout système scolaire qui n'hésitent pas à déstabiliser les établissements* ». Ces dernières lignes, un peu sibyllines, méritent un commentaire. Nous sommes à quelques semaines des élections régionales, le parti indépendantiste a le vent en poupe. Ne serait-ce pas là, pour lui, l'occasion de mobiliser une jeunesse désormais entièrement scolarisée mais toujours inquiète d'un chômage terriblement élevé ? L'île n'a-t-elle pas une longue tradition de flambées de violences, aussi brutales qu'inattendues, symptômes manifestant peut-être un certain refoulement des violences passées de l'esclavage et de la colonie ? Si le lycée débraye et les élèves se répandent dans les rues de la ville, toutes les manipulations sont envisageables ; les autres établissements – démarchés par des meneurs – risquent de suivre et l'île de s'embraser ! Jean-Marc a senti le danger. Pourtant, personne n'est plus étranger aux soupçons qui le visent que cet homme à la grande rigueur morale.

Suspendons la narration pour nous mettre un instant à sa place. Que peut-il, que doit-il faire ? Son objectif est clair : maintenir la paix scolaire ; le souci d'efficacité en la circonstance est évident et premier. Le reste – je veux dire le droit, la morale, l'éthique – peut-il pour autant être subordonné, et peut-être même un peu sacrifié à cet objectif ? En d'autres termes, faut-il rechercher la paix à tout prix ? Jean-Marc passe en revue différentes options. Il peut revenir sur la décision prise, autoriser quelques manifestations internes, suspendre les cours et demander aux professeurs de surveiller et d'encadrer d'éventuels débordements ; mais c'est là une attitude qu'il juge démagogique et susceptible de saper l'autorité des organes de direction. Il peut également alerter le cabinet du préfet, l'ordre public étant menacé, qui enverra peut-être une compagnie de CRS endiguer et contenir la manifestation ; mais c'est alors donner prise aux soupçons de néocolonialisme, offrir aux médias des images chargées de la pire symbolique et mettre ainsi vraiment le feu aux poudres. Il peut aussi se défausser d'une décision sur le cabinet du recteur, les risques débordant largement le cadre du lycée ; mais la défausse n'est pas dans son caractère, et il connaît le risque d'une question posée à un supérieur hiérarchique : c'est d'obtenir une réponse... qu'il faut ensuite appliquer !

L'équipe décide donc de prendre ses responsabilités, en prenant d'abord des mesures qu'on peut qualifier de techniques : convoquer le conseil des délégués élèves, mais aucun ne se présente ; surveiller la Maison des lycéens, mais la poubelle y reste vide ; informer les professeurs et inviter au dialogue dans les classes, tentatives qui s'avèrent infructueuses ; partir en quête d'indices sur ce qui se prépare, recherches qui se révèlent vaines. Tout cela se solde par une série inquiétante d'échecs. Mais la principale dimension du problème est-elle technique ? Ne

s'agit-il pas plutôt d'un conflit supposé de valeurs, d'un problème éthique ? Qu'est-il « bon » de faire, se demande alors le proviseur, afin de lever les soupçons qui pèsent sur l'équipe dirigeante ? Une décision peut-elle être à la fois stratégiquement **efficace** (maintenir l'établissement dans le travail et la paix scolaire), éthiquement **bonne** (manifeste concrètement les valeurs d'égalité et de respect de la culture locale dans un pays au passé particulièrement chargé en ce domaine) et juridiquement **juste** en respectant les principes et les dispositions pratiques du droit, notamment scolaire ?

L'issue imaginée par Jean-Marc la veille de la manifestation projetée n'est pas banale. Reprenons ici le rapport de son adjointe : « *Juste avant de partir le jeudi soir, une idée lumineuse du proviseur : l'équipe de direction (proviseur et adjoints) accueillerait les élèves le lendemain en tenue carnavalesque !* ». Le vendredi matin, aux portes du lycée, surprise générale ! Enormes éclats de rire... Applaudissements... Des élèves filent chez eux se saisir en vitesse d'un appareil photo. Le travail reprend avec quelques minutes de retard, mais dans un immense soulagement : « *Les élèves étaient rassurés, la direction en majorité "météo" non seulement respectait la culture insulaire, mais y adhérait* », conclut Michelle. De manifestation, il ne fut bien entendu plus question.

Passons maintenant à l'analyse de l'action. « *Bravo l'artiste !* » a-t-on envie de s'exclamer devant l'élégance de la décision. C'est le vocabulaire de l'esthétique qui vient à l'esprit : non seulement l'action a été efficace, bonne et juste, mais elle n'est pas dénuée de panache ! Bien sûr les circonstances sont exceptionnelles et, objectera-t-on, on ne peut donc en tirer aucune généralisation. Je n'en suis pas certain : qui peut soutenir aujourd'hui que les préoccupations des principaux et des proviseurs sont majoritairement routinières ? Le moins banal est même parfois, dans certains établissements, quotidien. Il ne s'agit pas non plus de conclure de ce récit que, dans la recherche d'une décision ou la conduite d'une action, le jugement esthétique doit primer sur la pensée stratégique ou la préoccupation éthique, et l'amour du beau l'emporter sur la recherche de l'efficacité, ou encore reléguer les valeurs de l'éducation à la dimension de hochets symboliques à agiter lors des réunions de prérentrée. Un tel esthétisme (on l'observe parfois) apparaît vite dérisoire et sombre rapidement dans le ridicule. Il s'agit de reconnaître simplement l'importance respective des trois dimensions de la **technique**, de **l'éthique** et de **l'esthétique** dans les pratiques de direction des établissements scolaires, et de mieux comprendre ce qui les distingue et les relie. C'est à quoi nous allons maintenant nous attacher.

## La technique

L'un des critères utilisé par les paléo-anthropologues pour distinguer le genre humain est la fabrication d'outils. L'homme n'est certes pas la seule créature capable de se saisir d'un objet pour augmenter son efficacité, mais c'est la seule qui puisse l'obtenir par le travail, c'est-à-dire par la transformation de la nature, et transmettre à sa progéniture, par l'éducation, ses techniques de fabrication et d'utilisation. De tout temps les hommes ont cherché les moyens d'être plus puissants, d'aller plus vite et plus loin, d'être plus énergiques et plus efficaces. Les outils prolongent et augmentent parfois considérablement nos capacités cognitives, intellectuelles et physiques, individuelles et collectives. Que ferions-nous aujourd'hui, enseignants ou chefs d'établissement, sans livres, sans ordinateurs ou sans automobiles ? Les « outils », les méthodes se multiplient pour enseigner ou diriger plus efficacement. Ceux qui s'en plaignent au nom d'une mythique « authenticité des rapports humains » se trompent : cet âge d'or n'a jamais existé, la préoccupation technique n'est pas le déni de l'humain, c'est l'humain lui-même. Du moins l'une de ses parties, car on ne peut oublier non plus que c'est dans la guerre, la conquête de nouveaux territoires, la fabrication d'armes que s'est notamment épanoui, dès l'origine, ce souci d'efficacité technique. La pensée stratégique, fondée sur l'idée que la fin poursuivie détermine à

elle seule le choix des moyens retenus, s'est d'abord appliquée (comme son nom l'indique) à la guerre, avant d'être transférée au domaine politique à la Renaissance par Machiavel, puis de s'épanouir dans le domaine économique avec la Révolution industrielle. Le règne exclusif de l'efficacité, valeur unique ou suprême, peut être rendu responsable des pires barbaries, principalement au cours du siècle qui s'achève, le nôtre, dans chacun de ces trois domaines, militaire, politique et économique. Heureusement, le critère de fonctionnalité et la valeur d'efficacité sont loin d'épuiser un monde humain qui se caractérise aussi par l'existence de règles morales et d'institutions régissant la vie sociale, ainsi que de récits et d'œuvres d'art qui ont pour effet de produire du sens.

### **L'éthique**

La dimension éthique n'est pas régie par le souci d'efficacité mais par la préoccupation du bonheur (et, dans sa dimension que l'on peut appeler morale, par le devoir de faire le bien, dans lequel on peut voir une composante de la recherche du bonheur). En pratique, dans les établissements scolaires, la question éthique se pose aux enseignants comme aux chefs d'établissement à deux niveaux distincts. Premièrement la question est de savoir si les fins poursuivies sont les bonnes. (Est-ce mon travail de traiter les incivilités entre élèves ? Dois-je intervenir pour des faits répréhensibles à l'extérieur de l'établissement ?...). Secondairement, si la réponse est positive, la question subsidiaire est de savoir si les moyens utilisés sont les meilleurs. (Faut-il convaincre ou punir ? Intervenir soi-même ou appeler la police ?...). A chaque fois, prendre une décision nécessite de porter un jugement de valeur et donc, pour juger, de s'appuyer sur un système de valeurs (et de le partager si la décision est collective). Ces questions difficiles en appellent d'ailleurs d'autres, encore plus redoutables : « bon » ou « meilleur », mais pour qui ? Telle méthode pédagogique, telle organisation de l'hétérogénéité des élèves, de l'emploi du temps, des modules ou des options va privilégier une catégorie d'élèves, le désir d'un groupe de familles, les contraintes ou les conceptions d'un professeur, forcément au détriment d'autres catégories, d'autres groupes, d'autres contraintes ou conceptions. Avec la technique, l'efficacité est maîtresse du jeu et le choix est relativement facile : ce sont les critères d'utilité, de rendement, de rapidité qui s'imposent d'eux-mêmes ; le résultat l'emporte sur la manière de faire. Avec l'éthique, le choix est toujours difficile, rarement consensuel, souvent controversé. L'éthique, on le sait bien, c'est l'enfer ! C'est pourquoi certains préfèrent s'enfermer dans le paradis de la technique, s'abriter derrière les statistiques, se retrancher derrière leur petit écran, invoquer la Science (de l'éducation, du management) pour asseoir la légitimité de leurs choix. En fait, et contrairement à une idée communément partagée (notamment dans les systèmes éducatifs étrangers en cours de laïcisation, où l'éthique est parfois présentée comme un substitut de la morale religieuse), l'usage professionnel de l'éthique ne renvoie nullement à des situations exceptionnelles ou dramatiques comme la violence, la maladie, le handicap ou la mort. Dans la classe, comme dans le bureau directorial, on baigne, pourrait-on dire, dans l'éthique autant que dans la technique. Simplement, comme il est plus commode de manier la seconde que la première, certains ont pris l'habitude de justifier techniquement des choix toujours marqués, qu'ils le veuillent ou non, au coin de l'éthique. La technique n'est jamais neutre ; mieux vaut alors, même si cela prend du temps et de l'énergie, délibérer et assumer des choix éthiques. L'efficacité est certes une valeur du service public, mais elle vit constamment en tension avec les valeurs politiques et morales qui gouvernent notre société et notre institution.

### **L'esthétique**

Comme les règles morales, les mythes et les œuvres d'art trouvent une commune origine dans le sens proprement humain du sacré. Leur « utilité » sociale n'est apparue que dernièrement, et *a posteriori*, comme un acquis de l'anthropologie ; c'est leur évidence, leur transcendance nécessaire qui s'est d'abord imposée aux hommes. Ce qui relie Lascaux au

Décatalogue et à *L'Épopée de Gilgamesh*, c'est l'impérieuse exigence de traduire dans des signes durables (récits, règles ou œuvres) une spiritualité débordante, de donner un sens à la vie et à la place des hommes dans le cosmos qui transcende leurs éphémères existences. C'est pourquoi l'art comme la morale sont probablement d'origine religieuse.

Ce qui distingue l'esthétique de l'éthique est que le sentiment du beau est lié à l'émotion, tandis que la recherche du bonheur est reliée à la raison. On ne délibère pas pour connaître un plaisir esthétique, on l'éprouve, et sa seule communicabilité en assure l'universalité. De plus les valeurs esthétiques sont des choses (un tableau, un opéra, une action humaine) et non des concepts (comme l'honnêteté, l'égalité, la solidarité). Ce qui a de la valeur est concret, non conceptualisable, et donc non reproductible ou imitable<sup>2</sup>. L'honnêteté peut se développer et la liberté s'approfondir, l'homme vertueux et le régime démocratique se poser en exemples, *Les Iris* de Van Gogh sont inimitables et leur reproduction n'a aucune valeur. Que dirait-on de ce proviseur qui, placé demain devant des circonstances analogues, adopterait une solution identique à celle que nous avons relatée ? Sans doute « qu'il a fait comme Jean-Marc il y a quelques années... », réflexion vaguement dédaigneuse déniait toute valeur à une action hier admirée. Car l'œuvre d'art ou l'action jugée belle est toujours unique, originale, elle est imagination, création, fantaisie, irréductible à la raison éthique et à la rationalité instrumentale.

Pour autant les trois termes de cette trilogie, la technique, l'éthique et l'esthétique, entretiennent-ils des relations d'indifférence ? S'il ne fallait qu'un exemple pour répondre par la négative, celui du lycée de Jean-Marc devrait suffire. Et puis regardons autour de nous : les institutions mêlent de manière constante des éléments techniques avec des considérations éthiques et des préoccupations esthétiques. C'est vrai de la justice : les principes du droit sont moraux, mais leur codification relève d'une haute technicité ; quant à son appareil, où placer les ors de ses tribunaux, l'hermine de ses robes, et l'ésotérisme de sa langue, sinon dans une esthétique qui se veut imposante ? C'est encore plus vrai de l'éducation nationale. La pédagogie, disons plutôt la conduite de la classe, a d'abord été, jusqu'à nos jours parfois, conçue comme un art tenant à la fois d'une esthétique de la parole (la rhétorique) et de la représentation du corps (le théâtre). Les seuls conseils « professionnels » donnés au jeune maître étaient de ceux qu'on délivre à un acteur : comment placer sa voix, son corps, se déplacer dans la classe, regarder, maîtriser son émotion. Le seul modèle dont il disposait était universitaire : l'amphithéâtre, la représentation d'un maître récitant sur l'estrade devant des étudiants assis sur les gradins. Il était même habituel que le public applaudît une interprétation particulièrement magistrale. Patrick Grainville est sans doute le plus talentueux des avocats actuels de cette ancienne conception. Écoutons-le un instant parler de son métier de professeur : « *Sans art, on nous condamne au seul rendement, la course à couteaux tirés, l'abattoir, le sauve-qui-peut grippe-sou. Je rêve à un lycée d'aristocrates pour tous. Car nous sommes nobles, rois, princes prodiges, nés coiffés, chevalerie luxuriante, tous somptueux, vous le savez bien, c'est au fond de notre cœur formidable. Tous voluptueux, lucides, tous friands, effrénés. Tous infinis. Dans mon lycée chimérique, nulle classe, mais des cercles nomades, des conversations cinglantes et suaves (...). S'il faut un programme ce sera celui-là. L'élégance, le beau, le bien suprême* »<sup>3</sup>. Et puis sont venues, avec l'obsession de la réussite scolaire, les sciences de l'éducation et la recherche pédagogique. La dimension technique a alors pris le dessus, la recherche de l'efficacité a conduit à développer des méthodes nouvelles, à construire des « outils » pour aider les maîtres, à bâtir même une pesante et parfois prétentieuse « ingénierie de la formation ».

\*\*\*\*\*

<sup>2</sup> E. Kant, *Critique du jugement*, Vrin, 1960

<sup>3</sup> *Le Monde* du 20.03.1999



Somme toute la préoccupation éthique est peut-être dans notre domaine la plus récente, et donc la plus fragile. Le choix d'une méthode pédagogique, l'utilisation d'un manuel, la division d'une classe en sous-groupes sont d'abord des décisions éthiques. Nulle conception ne peut s'imposer d'elle-même, ni par son élégance esthétique, ni techniquement comme découlant du « résultat de la recherche » ; toute matière doit être l'objet d'une réflexion, d'une délibération et d'un jugement de valeur, intime ou public, individuel ou collectif selon les circonstances. A côté d'un légitime souci d'efficacité, matérialisé souvent par des indicateurs de réussite, aucun objectif d'un projet d'établissement, aucune action qui s'y réfère qui ne doive être évalué à l'aune des principes fondant l'institution et rassemblant ceux qui y travaillent : la liberté, l'égalité, la solidarité, la sécurité, la justice, la tolérance, le sens de l'effort, l'amour de la vérité, toutes valeurs que nous voulons faire vivre mais surtout transmettre à nos élèves. Quant à la dimension esthétique, elle est moins le résultat d'une volonté que le produit d'un génie particulier à susciter, parfois, par des actes courageux et singuliers, une émotion et une admiration partagées par ceux qui en sont les témoins. C'est, je crois, dans les établissements, ce qu'on appelle le charisme.