

ETHIQUE ET DEONTOLOGIE:

Réflexion sur les comportements professionnels dans les métiers d'encadrement de l'Education Nationale.

Les actes qu'on pose, dans son métier actuel ou dans celui qu'on ambitionne d'exercer, les réponses qu'on apporte, les choix qu'on fait s'appuient tantôt sur des règles, tantôt sur des références à des valeurs.

Dans le langage courant, éthique, morale et déontologie sont à peu près synonymes. La morale s'entend comme l'ensemble des normes propres à un individu, un groupe social (jusqu'au peuple ou à la nation) à un moment précis de leur histoire. C'est aussi l'ensemble des *devoirs* au service du *Bien*.

Par ailleurs, on emploie aujourd'hui le terme d'éthique dans le sens de réflexion théorique portant sur la valeur des pratiques.

Au delà des querelles de vocabulaire, on va s'efforcer ici de répondre à la question : sur quoi se fondent nos pratiques professionnelles?

On verra ce qu'apporte la déontologie, ce que sont ses limites et pourquoi elles conduisent à avoir recours à l'éthique, et on tentera d'approcher ce que pourrait être une pratique professionnelle «vertueuse».

I. LE CADRE DEONTOLOGIQUE EQUIPE ET PROTEGE.

La déontologie, c'est l'ensemble des règles que se donne une profession ou qu'on impose à cette profession (ex l'ordre des avocats).

Dans un Etat de droit, l'action publique est portée par la Loi. Cette action publique, dont l'Etat est garant, est mise en œuvre par les fonctionnaires, sous l'autorité du gouvernement et sous le contrôle du juge.

Pour l'heure, il n'y a pas de cadre déontologique spécifique pour les enseignants ou les cadres de l'EN, même si l'on va voir que, en mettant en œuvre les principes du service public, en se soumettant aux obligations des fonctionnaires, en bénéficiant d'un statut protecteur et de garanties, en se référant à la Constitution et au Code de l'Education, ils adossent leur action à une déontologie porteuse de règles et d'obligations professionnelles, et à une valeur de référence : l'intérêt général.

Rappelons brièvement ce que sont ces principes, ces obligations, ce statut, et tentons d'approcher en quoi la déontologie de la fonction publique, telle qu'elle est portée par les acteurs de l'Education, c'est aussi un *esprit*, i.e. une idéologie en action, et *une pratique qui évolue*.

Principe, obligations, statut

Principes du service public :

- Continuité (accueil, correction, tenue)
- Impartialité, égalité de traitement
- Adaptabilité
- Respect des bonnes mœurs (discrétion, respect de la vie privée)
- Gratuité
- Neutralité (politique, religieuse, économique, commerciale)

Obligations des fonctionnaires :

- Interdiction du cumul
- Secret professionnel
- Obligation de satisfaire aux demandes des usagers
- Obéissance hiérarchique (sauf si l'ordre donné est illégal ou contraire aux droits fondamentaux)

Statut du fonctionnaire :

- Statut général de la fonction publique
- Statut particulier des enseignants (complété progressivement)
- Loi de 1983: garanties, règles de recrutement et de promotion, obligations.

Garanties :

- Liberté d'opinion
- Défense contre le harcèlement
- Absence de discrimination contre l'élu et/ou le représentant
- Droit syndical
- Participation à la gestion: CTP...CAP...
- Droit de grève
- Protection juridique

Carrière assortie de droits :

Il ne s'agit pas d'un emploi qu'on peut supprimer, mais d'une carrière

- Mobilité au sein des trois fonctions publiques
- Rémunération après service fait
- Régimes de retraite et de sécurité sociale
- Dossier du fonctionnaire et droit d'accès à son dossier
- Droit à congé
- Droit à la formation permanente

Esprit

...Mais la fonction publique, c'est aussi un esprit : différent de l'entreprise privée, où c'est le contrat qui régit la relation de travail ...

Il s'agit de la mise en œuvre d'un service public d'intérêt général.

L'Etat a toute latitude pour adapter la gestion du fonctionnaire au service public. Il n'y a pas à proprement parler de négociation sur la carrière de chaque fonctionnaire. Le décret statutaire est signé par le Premier Ministre et les ministres concernés ; il s'agit

d'une démarche unilatérale.

En contre partie :

Participation des usagers et des acteurs

Egalité de traitement et gestion centralisée ou déconcentrée mais régie par des règles nationales

Unité (la même règle pour tout le monde)

Pratique

...Et c'est aussi une pratique ...qui évolue

La gestion très normative est guettée par plusieurs dérives : la bureaucratie aveugle , le « quantitativisme », le paritarisme égalitariste bloquant.

On assiste à une irruption de l'usager (recherche « compulsive » chez certains partenaires de la responsabilité pénale . La négociation se fait une place à travers par exemple les « protocoles » d'accord.

II. IL EST DES SITUATIONS DANS LESQUELLES LA DEONTOLOGIE NE SUFFIT PAS A OUTILLER L'ACTION D'UN CADRE DE L'EN

notamment lorsqu'il est confronté à des situations difficiles, contradictoires et/ou conflictuelles dans sa pratique d'encadrement :

Quelques exemples (qui ne prétendent donc pas à l'exhaustivité...)

Différences importantes chez les professeurs dirigés ou inspectés de conceptions didactiques, pédagogiques, éducatives :

(INSP) organisation interne du cours et de la classe, méthode d'apprentissage ;

(PDIR) organisation d'un niveau en classes: taille, profil des élèves ;

Ni relativisme mou, ni pseudolibéralisme, ni certitudes assénées ou moralisantes, mais recherche d'accords qui sortent par le haut et respect du seuil d'acceptabilité ainsi que du rythme possible de changement.

Carences

(PDIR) manquements constatés de la part d'un ou plusieurs professeurs à la régularité de l'enseignement, déficit d'engagement, refus du travail en équipe ,

(INSP) extrême difficulté voire réticence à (ou même refus de) développer une didactique de base pour que l'enseignement existe et soit efficace.

Ni identification affective complaisante ni agression sommaire: on placera plutôt le professeur devant ses responsabilités, on lui proposera, voire on lui imposera de l'aide, on lui fixera des étapes évaluées, on n'évitera pas d'intégrer au contrat l'hypothèse d'un traitement exporté du conflit si aucune remédiation n'est efficace ou si elle est refusée.

Evaluation formative ne signifie pas mollesse, mais plutôt exigence en cette occurrence.

Conflits binaires ou triangles dangereux

(1^{er} degré) PE/Dir/Insp PE/PE/Dir Parent/PE Parent/Dir

(2nd degré) Prof/prof/Pdir Prof/insp/Pdir Parent/Prof Parent/Pdir /CPE

Prof/CPE/Pdir

*Eviter les confrontations précipitées , afficher une solidarité d'éducateurs (y.c. vis à vis des parents), laisser chacun s'exprimer hors de la présence de son adversaire, éviter d'humilier et qu'il y ait un gagnant et un perdant, laisser toujours une porte de sortie, recentrer sur l'objet : l'intérêt de l'(des)élève(s), le respect de chacun, accepter qu'il y ait conflit pour que la reconstruction de la relation professionnelle puisse s'effectuer...
Afficher l'espoir inébranlable qu'on va sortir du conflit.*

Contradiction concrète entre l'intérêt des élèves et le confort des enseignants ;

.....

Conflit entre convictions personnelles et décisions/directives de l'Institution ;

.....

On voit bien dans ce qui vient d'être évoqué que la seule déontologie du fonctionnaire, y.c. dans l'application qui peut en être faite dans l'Ecole, ne suffit pas à elle seule à fonder les choix difficiles que doit faire un cadre, si son propos est d'être fidèle à la fois à la vocation fondamentale de l'Ecole inscrite dans la Constitution de la République en son préambule et dans le Code de l'Education enrichi par les dernières lois, et à la fois à des valeurs que l'on espère partagées par tous ceux qui, à titres divers ont en charge l'oeuvre éducative.

Il faut donc avoir recours à l'éthique

On prend ici en tremblant un parti de définition :

ETHIQUE : Ensemble des principes moraux et des valeurs qui sont à la base du comportement de CHACUN, la recherche personnelle d'une sagesse de l'action et du Bien.

(On prend ici, en ne tremblant pas moins, l'hypothèse que l'être humain, fût-il inspecteur ou chef d'établissement, aspire au Bien plutôt qu'au Mal.)

La définition de Paul RICOEUR complète celle déjà énoncée: l'interrogation sur le sens de ses actes.

Quant à Philippe MEIRIEU, il précise que l'éthique relève de la question de l'Autre, le souci de moi entrant en conflit avec le souci de l'autre.

Selon JP OBIN, choisir l'éthique, c'est être en proie au doute, mais il préfère cet enfer du doute au paradis illusoire de la bureaucratie et de la gestion.

KANT, enfin, dans « Fondements de la métaphysique des mœurs », renvoie à un impératif moral et universel : « Agis comme si la maxime de ton action devait être érigée par ta volonté en loi universelle de la Nature »,...

« Fais ce que tu dois, parce que tu le dois ».

On aura compris que l'éthique renvoie à une responsabilité de chacun devant sa conscience, alors que la déontologie participe d'une logique de règle collective,

intériorisée par un individu dans un groupe, le moindre paradoxe n'étant pas que cette morale personnelle rejoint dans son exigence une universalité d'impératif moral.

La déontologie serait une, l'éthique pouvant être « plusieurs », tant elle est intime.

Mais même à l'intérieur de cette démarche intime du choix éthique, il existe des tensions et des contradictions, surtout dans le cas qui nous préoccupe, i.e. l'inférence sur nos démarches professionnelles de ces choix très personnels: A cet égard, la distinction que fait Max WEBER dans « Le savant et le politique » entre éthique de conviction et éthique de responsabilité apparaît particulièrement éclairante :

-L'éthique de conviction est fondée sur des principes intangibles, sur l'affirmation de valeurs qui donnent un sens à l'action, sans examiner les conséquences de la décision prise, du choix opéré ;

-L'éthique de responsabilité s'interroge sur les fins, les moyens et les conséquences des décisions et des actes; elle laisse une place au compromis (*qui n'est pas la compromission*).

On aura compris que ces deux éthiques, apparemment contradictoires, peuvent et doivent s'interpeller, se féconder, s'enrichir mutuellement. Une éthique de conviction qui oublierait de se laisser interpeler par l'éthique de responsabilité conduirait à la tyrannie, mais il serait de la plus haute imprudence de laisser seule à l'oeuvre l'éthique de responsabilité, car elle oublierait la conviction, qui est pourtant le levier décisif de l'action moralement acceptable.

III. ON PEUT IDENTIFIER DES COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS VERTUEUX,

Pour les professeurs

(PDIR) dont vous allez encourager, promouvoir, réguler et coordonner l'action, (INSP) que vous allez accompagner, évaluer, former, contrôler :

Travailler en vrai professionnel :

présenter son enseignement de la façon la plus claire possible, veiller à se former de façon continue, anticiper sur les situations nouvelles et s'adapter aux changements, travailler en équipe.

Partager les savoirs avec les élèves :

développer leur appropriation de ces savoirs, présenter clairement ses exigences.

Observer le devoir d'équité et l'esprit de justice,

accorder plus de temps et d'énergie à ceux qui en ont le plus besoin sans négliger aucun, exprimer courageusement et respectueusement les désaccords, et cela dans les actes, les avis et les sanctions.

Respecter les autres et soi même

dans les domaines du corps (soin, hygiène, tenue, espace), de l'esprit (style d'intelligence, de caractère, de pensée), des convictions (valeurs, croyances)

Etre loyal,

à tous les sens du terme (cf infra, car c'est une des vertus cardinales du cadre)

Favoriser la conquête de la liberté chez ses élèves,

en provoquant leur désir de se dépasser, de dépasser leur maître, de construire leur

pensée, leur expression, leur vie...

Pour exhorter les professeurs à observer ces principes, vous engagerez votre propre éthique de conviction et de responsabilité.

Pour les cadres que vous allez devenir

on peut exiger l'observance de ces mêmes exigences qu'ils posent pour les professeurs, mais il en est d'autres, caractéristiques de votre futur métier que certains auteurs décrivent comme éthique de l'encadrement.

Voici l'approche de plusieurs :

L'autorité :

La question n'est pas: accepter ou refuser le pouvoir, elle est plutôt: comment l'exercer de façon éthique ?

Foucault dit: «Il y a pouvoir quand on obtient d'un autre un comportement, une attitude qu'il n'aurait pas eus spontanément» . On peut tenter d'obtenir ce comportement par la contrainte, la menace de sanctions économiques, symboliques, administratives, ou bien on peut user de tromperie, de séduction, de flatterie, de ruse... même si très vite les masques tomberont...

L'autorité est une forme spécifique de pouvoir qui exclut la contrainte directe ou indirecte, même si le pouvoir institutionnel qu'elle renforce peut être conduit à y avoir recours.

Elle n'est pas non plus le charisme, l'aura mystique, et elle doit se méfier de l'adhésion des acteurs à une politique fondée uniquement sur le désir qu'ils auraient d'être agréables au cadre qu'ils respectent, voire admirent, et dont ils veulent soutenir l'action. Plus simplement...

Je n'ai de l'autorité sur les autres que le jour où ils m'ont autorisé à être leur chef , après que je me suis mis au service de leur action et que je leur ai dans ce périmètre rendu service; et je ne conserverai le pouvoir que me donne mon autorité qu'aussi longtemps que je le partagerai.

Comment faire ?

Faire valoir ce qu'on représente vraiment : le devoir impérieux de l'Ecole envers les élèves, leur famille et la Société .

Développer des arguments qui puisent à la source du bien commun, de l'intérêt général, pour obtenir une obéissance active, « l'obligation de l'homme libre » en ce qu'elle est, selon Aristote, « radicalement différente de la soumission de l'esclave » Les « obligés » peuvent alors adhérer au projet proposé, participer au sens de ce qui s'accomplit, se commander à eux mêmes d'«ob-audire», c'est à dire aller, pour l'entendre, au devant de celui ou celle qu'ils auront autorisé à avoir autorité sur eux.

Tel le chef d'orchestre, celle ou celui qui dirige (un établissement, une circonscription, un chantier académique) a besoin des autres, quand les autres pourraient se passer d'elle ou de lui !

La dignité :

Il s'agit d'être digne d'une fonction qui vous dépasse.

Il existe des fonctions privées, et des fonctions publiques, i.e. dont le sens est ordonné par l'espace public et l'intérêt général, et à qui la dimension publique donne une certaine prééminence sur d'autres occupations.

Mais attention! De ces charges publiques nous n'avons que l'usage que nous a confié l'Etat dans notre mission, et il nous est demandé d'en faire en effet le meilleur (usage). Cette thématique de l'usage permet à Frédéric GROS de recommander, entre l'individu que nous sommes et la fonction qui nous est confiée, la «Dignitas» des stoïciens, distance éthique, qui n'est pas exclusive de la dignité (Kant ; Menschenwürde) que conserve à la personne son intégrité et qui fait que nul n'est non plus réductible à sa fonction.

L'exemplarité :

Il s'agit de mettre en accord sa parole et ses actes.

Les exigences auxquelles le cadre exhorte les professeurs à être attentifs, les enseignants en voient la représentation dans sa façon à lui de s'y soumettre.

Il doit donc impérativement mettre son comportement professionnel à l'épreuve du discours vrai, s'astreindre à imposer à son tempérament quelquefois changeant la forme et la régularité des principes, et mettre en ordre sa pratique pour lui donner la consistance d'un discours cohérent, concret et stable.

La responsabilité :

Le cadre responsable

- sait prendre l'initiative, en tournant le dos à l'irrésolution, l'indifférenciation (tout serait égal à tout) l'attentisme; il est capable de commencer, de s'engager, de se tenir à son projet; il se sent appelé à accomplir son devoir sans attendre (alors que d'autres pourraient s'en charger...)
- il se montre à la hauteur de ce qui lui arrive: Au milieu des événements imprévus et des gens souvent imprévisibles, il prend des décisions qui engagent quelquefois jusqu'au long terme, accepte que ses actions puissent être déformées par le cours des événements et la lecture des autres, et continue de les reconnaître comme siennes ;
- il répond de ses actes devant sa hiérarchie, ses collaborateurs, ses pairs, ses partenaires, sa conscience; il répond parfois des actes des autres, quand ils ont agi sous son autorité ou par délégation, sans jamais s'abriter derrière la responsabilité d'un collaborateur.

La responsabilité est la juste contrepartie de la liberté comme principe d'action, l'homme n'étant libre que pour autant qu'il assume les conséquences de ses actes.

La sollicitude :

ou comment faire naître un lien positif à partir d'une inégalité de départ.

On peut être conduit, en tant que cadre, à assumer son pouvoir face à la fragilité, à faire l'expérience de l'usage éthique de son «plus de force» par rapport à l'autre rendu vulnérable par exemple par une faute commise

Selon LEVINAS, dans «Totalité et infini», ce qui fait que nous nous sentons soudain responsables, responsabilisés, c'est la confrontation à ce qui est fragile, désemparé, désarmé..et il donne l'exemple de la nudité du visage, fragilité fondamentale.

Il faut alors dépasser la compassion, qui pourtant témoigne de notre commune

appartenance à l'humain, éviter la pitié méprisante aux yeux de NIETZSCHE, injuste aux yeux de KANT.

Au contraire, la sollicitude est émancipée de l'affect, des émotions; on n'est pas submergé, du moins s'efforce-t-on de ne pas l'être, pour laisser la place à une forme d'attention à l'autre sans fusion compassionnelle, un mouvement vers, mais qui s'arrête avant de se perdre... *On voit l'usage qui peut être fait de cette posture lorsqu'on soupçonne chez un adulte une faute grave...*

L'équité :

ou comment dire ce qui est juste.

Si on rend la justice, et si on veut qu'elle soit équitable, il ne faut se précipiter ni dans la répression ni dans le pardon.

En effet, la répression est capable d'injustice au prétexte qu'il faudrait à tout prix maintenir l'ordre, et le pardon «moralise» ce qui doit n'être qu'équitable.

On aura recours à la sévérité pour faire sentir la force de la Loi, et à la clémence pour faire le pari de la confiance et ne pas réduire celui ou celle qu'on sanctionne à sa faute,et surtout pas « pour toujours »,tant il est vrai qu'en milieu scolaire, plus que partout ailleurs, la justice doit être réparatrice, pour les élèves mais aussi pour les adultes tant qu'il ne s'agit pas de délit.

La loyauté :

Comment allier fidélité et probité,obéissance et éthique de conviction ?

La loyauté (l'origine du mot,c'est la loi) est d'abord une exigence interne, c'est à dire dans l'institution, mais c'est aussi une nécessité à l'externe, par rapport aux partenaires proches ou plus lointains, et par rapport aux usagers de l'Ecole.

Chez les adultes de notre institution,la loyauté a quelquefois mauvaise presse :

certains la confondent avec la servilité, la compromission, la courtoisie, bref, horresco referens, la collaboration avec l'ennemi si on pousse la vassalité jusqu'à mettre en œuvre une instruction de la hiérarchie...

On pense bien entendu aux professeurs, mais il faut bien avouer que cette tendance à dénigrer l'institution, les cadres y sacrifient quelquefois, pour leur malheur car ce type de démagogie revient toujours en boomerang vers ceux qui s'en sont rendus coupables.

Souvenons nous pourtant de ce que dit la loi dite Anicet Lepors, du nom du ministre de la fonction publique en 1983 : Tout fonctionnaire est responsable des tâches qui lui sont confiées; il doit se conformer aux instructions de sa hiérarchie (sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public) ; il n'est dégagé d'aucune des responsabilités qui lui incombent par la responsabilité propre de ses subordonnés: cela suppose une transparence de la décision hiérarchique.

De même, une interprétation des textes par le cadre qui choisirait de faire la preuve par la dérision, en « trainant des pieds », que l'instruction ou la disposition officielle est inefficace, est considérée comme un manquement grave au devoir de loyauté.

La vraie loyauté, pour un cadre, conduit à exercer pleinement son droit de critique à l'intérieur de l'institution, dans le sens hiérarchique ascendant, pendant la phase de discussion qui précède l'arbitrage, puis à appliquer scrupuleusement la décision prise ou l'arbitrage rendu, en exprimant de façon « lisse » sa solidarité avec sa hiérarchie auprès

de ses collaborateurs et subordonnés, ainsi qu'auprès des partenaires.

Mais le chemin hiérarchique doit être irrigué par la loyauté dans les deux sens : on ne peut pas attendre de ses collaborateurs une loyauté qu'on ne leur vouerait pas d'abord à eux !

La loyauté s'inscrit aussi dans l'appropriation du projet collectif, elle nourrit le sentiment d'efficacité et de légitimité, elle s'articule sur l'autonomie et l'initiative, loin de les contredire contrairement à une idée fausse mais répandue, elle s'exerce horizontalement dans le travail d'équipe, et s'incarne à cet égard dans la capacité à échanger dans la transparence et à partager.

(on ne peut cependant pas quitter la thématique de la loyauté sans évoquer sa déformation grimaçante : l'idéologie de l'efficacité technique et de la responsabilité limitée à l'action isolée, qui remplace l'éthique par l'obsession délirante du travail bien fait, volontairement ignorant des conséquences morales éventuellement monstrueuses de l'action personnelle quand elle s'ajoute à d'autres actions ; ce que Hannah ARENDT nomme la banalité du mal)

IV. En guise de conclusion

BALSOLLIER et MOREAU donnent une très belle définition de l'éthique, qu'on peut livrer ici en conclusion provisoire :

Un questionnement personnel, pour être acteur, avec d'autres, à la recherche du bien commun, qui s'enrichit de la diversité, et refuse la compromission, au bénéfice de compromis audacieux .

Un magnifique et concis vademecum du cadre de l'EN !

Au bout du compte, on peut dépasser les querelles de concepts. En revanche, on aura compris que, pour un chef d'établissement ou un inspecteur, l'exigence d'un comportement éthique irréprochable conduit à être confronté constamment à des choix qui mettent en mouvement ses convictions profondes, et leur confrontation au réel, lequel est si mouvant, et aux femmes et aux hommes dont il/elle a la charge de conduire l'action au profit des élèves qui lui sont confiés par leur famille, ...et les adultes sont si souvent imprévisibles, voire fragilisés par la difficulté de leur métier ou de la vie.

Je laisse la conclusion à Eugène ENRIQUEZ qui nous dit, dans son ouvrage sur « les enjeux éthiques dans les organisations modernes », le besoin qu'à notre société « d'hommes doués de passion – sans laquelle l'imagination ne peut émerger –, de jugement – sans lequel aucune réalisation n'est possible –, de référence à un idéal – sans lequel le désir ne quitte pas sa forme archaïque –, d'acceptation du réel et de ses obligations, – sans lesquels les rêves les plus ambitieux – n'ont aucune chance de se réaliser ».

Faites le choix de l'éthique, exigeante, convaincue et responsable, c'est le seul qui vaille, si vous voulez rester des hommes et des femmes libres, tourner le dos à la complaisance et à la compromission, et aller vers les autres, petits et grands, car dans nos métiers comme dans nos vies, nous n'existons que par eux.

Plan

I. LE CADRE DEONTOLOGIQUE EQUIPE ET PROTEGE.

Principe, obligations, statut

Principes du service public :

Obligations des fonctionnaires :

Statut du fonctionnaire :

Garanties :

Carrière assortie de droits :

Esprit

Pratique

II. IL EST DES SITUATIONS DANS LESQUELLES LA DEONTOLOGIE NE SUFFIT PAS A OUTILLER L'ACTION D'UN CADRE DE L'EN

Quelques exemples (qui ne prétendent donc pas à l'exhaustivité...)

Différences importantes chez les professeurs dirigés ou inspectés de conceptions didactiques, pédagogiques, éducatives :

Carences

Conflits binaires ou triangles dangereux

Contradiction concrète entre l'intérêt des élèves et le confort des enseignants :

Conflit entre convictions personnelles et décisions/directives de l'Institution :

Il faut donc avoir recours à l'éthique

III. ON PEUT IDENTIFIER DES COMPORTEMENTS PROFESSIONNELS VERTUEUX.

Pour les professeurs

Travailler en vrai professionnel :

Partager les savoirs avec les élèves :

Observer le devoir d'équité et l'esprit de justice,

Respecter les autres et soi même

Etre loyal,

Favoriser la conquête de la liberté chez ses élèves,

Pour les cadres que vous allez devenir

L'autorité :

La dignité :

L'exemplarité :

La responsabilité :

La sollicitude :

L'équité :

La loyauté :

IV. En guise de conclusion