

# La gestion d'une équipe éducative dans sa diversité

Michel Dupuis

## Transcription de la conférence

Merci de m'accueillir parmi vous. Je voudrais prendre le temps d'aller progressivement au cœur de la question qui m'a été posée, qui est une question assez précise d'éthique organisationnelle. On peut la formuler ainsi : comment une direction a-t-elle la responsabilité de manager une diversité collective ? Cette question assez technique a besoin d'une assiette solide et c'est pourquoi je voudrais évoquer d'abord trois préliminaires.

### Préliminaires :

#### 1. Recto-verso

Le premier préliminaire veut désenclaver le discours, qui est le nôtre au cours de cette journée, en montrant que ce discours est à plusieurs faces. Je vous invite donc à faire une double distinction qui va jouer dans mon exposé. Une première distinction que je fais souvent aujourd'hui entre l'éthique de la relation pédagogique, que nous connaissons bien, et puis, ce qui est le sujet de cette après-midi dans mon exposé, l'éthique organisationnelle des institutions scolaires. Cette distinction est relativement claire aujourd'hui, je pense, et je voudrais en faire une deuxième qui va croiser la première. Une distinction et aussi une articulation entre ce que je nomme des discours et des contenus qui enseignent d'une part et d'autre part, des attitudes et des modes d'être qui éduquent. Je vais tenter de montrer une chose que nous vivons tous dans notre métier : le fait que nous sommes des « agents doubles ». Effectivement, nous sommes à la fois des agents de la parole et du discours qui enseignent, mais aussi les agents du corps et du comportement. C'est d'ailleurs probablement à ce niveau que nous sommes « éduquants » bien davantage que par le langage. La source profonde des questions que je pose tient à une double constatation formulée à la manière ricœurienne : nos collaborateurs, les gens qui travaillent sous notre responsabilité, sont caractérisables de deux manières et reçoivent un double prédicat : ils sont *faillibles* et ils sont également *capables*. Dans cette question concrète de la diversité culturelle des équipes éducatives ou des équipes enseignantes, pédagogiques, cette double dimension de la faillibilité et de la capacité ou de la capacité s'avère tout à fait déterminante.

## 2. Clair-obscur

Un deuxième élément préparatoire est nommé ici « clair-obscur » : nos paroles, nos discours et les questions que nous développons depuis ce matin non seulement possèdent une double face, mais elle sont aussi prises dans un champ de tension, éventuellement de contradiction.

Faut-il rappeler que l'éthique est, à l'intérieur d'elle-même, en profonde tension ? Non pas celle qui lie des éthiques différentes, mais bien la tension intrinsèque entre un premier constituant de l'éthique, que je nomme ici le sens de la situation, le sens du contexte qui fait que l'éthique est réaliste ou qu'elle n'est pas. Ce premier élément à prendre en compte, je le nomme le côté *réel-réel*. Et puis il y aurait le côté *réel-virtuel* : c'est-à-dire que l'éthique doit être aussi la vision d'un idéal de régulation et d'orientation. C'est dire que l'éthique est la capacité de croire en une chose pas encore visible.

Les responsables d'une organisation ne sauraient être suspectés ni d'un manque de réalisme, ni d'un manque de vision car leur mission tient intimement à cette double condition. Mais à côté de celle-ci, la capacité de douter est également essentielle. Je suis convaincu du paradoxe suivant : je pense qu'il n'existe pas d'espérance tenable sans le doute, et si l'éthique est bien une discipline rationnelle et critique, elle se doit nécessairement de déconstruire un certain nombre de positions, et même d'oppositions qui paraissent évidentes. Ce a quoi conduit, me semble-t-il, ce que Guy Selderslagh a évoqué ce matin en notant que la formule « vivre ensemble » est peut-être un peu éculée et que le « bien commun » est sans doute beaucoup plus riche et suggestif. Nous devons saisir que tout ce qui est bien n'est pas forcément commun et tout ce qui est commun n'est pas un bien. Nous devons nous méfier de nous-mêmes quand, à l'image de moutons de Panurge, nous nous lançons naïvement à la poursuite d'un bien qui se donnerait comme commun ou d'un commun qui se donnerait comme bien. Un moment de réflexion et de critique s'impose.


## 3. Non-neutralité

Le troisième préliminaire est un écho à ce que nous avons entendu ce matin avec Jean de Munck, à savoir la question de la *neutralité*. Je vous dirais juste, en un mot, que, selon moi, ce que l'on nomme la neutralité est une non-réponse à la diversité. J'ai le sentiment qu'il est urgent d'interroger ce mythe de la neutralité, qui correspondrait à une stratégie moderne permettant, semble-t-il, de sauvegarder une diversité en soi. Je ne vous dirai pas tout le mal que je pense de la neutralité au sens trivial, au sens banal du terme. J'ai le sentiment en effet qu'à vouloir tenir cette neutralité, on s'installe dans ce que j'appellerais une espèce de diversité esthétique. Une espèce de culte ou de mythe de la diversité que, par la force des choses, on appelle, comme par une pression négative, une dimension que j'ai nommée ici, à la manière de Hobbes, une dimension policière pour faire justement la politique de la communauté. J'ai le sentiment que c'est bien plutôt par l'engagement et la retenue que l'on fera droit à la diversité. C'est la thèse que je souhaite développer.

#### 4. D'autres objets à démonter

Parmi les objets que je n'ai pas le temps de déconstruire maintenant, se trouve l'idée de l'humanisme mou. L'espèce de rêve que le consensus serait juste une question de bonne volonté. L'idée qu'en rationalisant les choses, on mettra les gens dans une espèce de conformité qui s'imposera sans difficulté. Voilà autant d'images, pieuses peut-être ou d'Épinal, qui ne correspondent pas bien à un programme d'éthique critique et philosophique au sens large. En ce sens, j'ai le sentiment qu'avant de nous mettre dans la perspective du manager qui veut tirer parti de la diversité, ce qui est la question de cet exposé, il convient de prendre le temps très brièvement d'interroger le risque idéologique de la surenchère de ce que serait peut-être toujours une bonne diversité. J'ai dit tout à l'heure qu'il ne suffit pas que les choses soient communes pour être bonnes. Après tout, le péché originel pourrait être le prototype du commun qui n'est pas bon. Il ne suffit pas que soit le divers, qu'il y ait beaucoup de choses ou une grande diversité, pour que tout cela soit bon ou mauvais. Je me demande dans quelle mesure, l'oscillation des idéologies ne nous amène pas aujourd'hui à côtoyer ce risque d'une espèce de surenchère, d'ailleurs pas toujours très sincère, de la diversité. Il me paraît important de pouvoir poser cela, quitte à ce que vous m'opposiez assez rapidement le risque inverse qui serait une forme de risque totalitaire. Ne sommes-nous pas victimes à certains moments d'une forme de dévaluation que j'appelle triviale – je ne suis pas sûr qu'elle soit sincère – de l'uniformité. Je sais que l'uniformité est à la base de bien des maux et que même la théologie chrétienne soutient que Dieu lui-même, étant unique et le plus grand, est plusieurs. Cependant, il est quand même frappant de voir comment, depuis une quarantaine d'années – je ne me fais pas l'avocat de Parménide qui n'a pas besoin de moi – les slogans qui nous plaisent et nous séduisent, nous encouragent à la différence et au différent comme s'il y avait là d'office une plus-value. Cette possibilité me semble soumise à certaines conditions. Je me méfie d'une espèce d'esthétique de la biodiversité : « *c'est tellement différent que ça doit être bien* ». Il est donc vraiment essentiel pour moi, avant de commencer à répondre et à vous faire des suggestions concrètes de management de la diversité, d'avoir ce scrupule ou ce doute, et d'évoquer la possibilité qu'il existe une mode : l'éthique organisationnelle de la diversité serait à la mode, et défendrait ainsi un certain nombre d'intérêt ? Mais lesquels ? A qui profite l'éthique ? Et pour peut-être se payer quelle bonne conscience ? »

#### Au de la question

Tout cela étant posé, il est temps de commencer à répondre à la question qui me paraît vraiment essentielle. Je la mets sous la bannière, si j'ose dire, du sinogramme que vous avez peut-être reconnu, , qui est le sinogramme du cœur. L'école se trouve véritablement au cœur de la question qui nous intéresse, la question de la diversité et de ce qu'on peut en faire. L'école se trouve au cœur de la question dans la mesure où, premièrement, elle va exacerber l'exigence du développement personnel des apprenants.

La question n'est pas encore éthique mais bien anthropologique puisque notre métier, c'est de travailler avec des apprenants, des jeunes ou des adultes en formation. Ce n'est pas le dressage ou le domptage, mais ça n'est pas non plus la conservation des œuvres d'art dans un musée. Nous, nous travaillons avec des vivants, des humains, des apprenants. Cela implique que l'on vérifie un certain nombre de paramètres qui font partie, semble-t-il, du devenir de ces apprenants – par exemple, qu'ils doivent pouvoir s'exposer à la diversité. Nous devons leur faire acquérir un certain nombre de connaissances. Nous devons probablement leur faire acquérir une capacité de dialogue. La discussion de ce matin était très intéressante : est-ce qu'il existerait une grâce infuse du dialogue comme, peut-être, il existerait chez certains l'oreille absolue ? Ou est-ce une question d'apprentissage ? Tout ça pour la construction de son soi ?

En même temps nous voyons bien que notre métier est particulièrement difficile : nous sommes des techniciens de la psychopédagogie, nous visons des enjeux psycho-cognitifs mais nous sentons bien que, quand nous sommes dans notre métier, nous ne sommes pas que des acteurs psycho-cognitifs. Nous enseignons aussi avec ce que nous sommes. Il est question d'*exemplarité*. Il s'agit d'avoir une éthique de l'exemplarité. Au risque de paraître vieux jeu...

## Des missions en tension

J'essaie de déconstruire la notion en me basant sur notre expérience et notre pratique de terrain. Les missions qui sont les nôtres sont des missions en tension : notre mission est de faire la transition et d'assurer la transmission d'une culture qui est un système – et nous savons qu'une culture comme système est une mise en conformité – mais notre mission est aussi celle du développement individuel. Nous devons tenir les deux choses en même temps. C'est compliqué, et puis nous savons aussi que dans nos écoles quel que soit leur niveau, quelle que soit leur spécialité le cas échéant, nos systèmes de formations et d'enseignement sont évidemment une forme d'apprentissage du *sens commun*. Dans ce sens-là, je crois que l'idée de la grammaticalisation d'un certain nombre de procédures, évoquée ce matin, est très juste. Il s'agit bien de la langue commune, du sens commun dont beaucoup pensent que c'est un élément de la santé mentale : *le sens commun*. Le premier psychiatre à l'avoir dit, si vous me permettez de le dire ainsi, c'est Kant. Nous parlons donc à la fois de l'apprentissage du sens commun et, en même temps, du développement des individus et des personnalités, ou autrement dit, du développement du style personnel.

## Méthodes et outils

A ces tensions ou à ces contradictions, à ces enjeux compliqués dans nos missions, comment pouvons-nous répondre ? Avec quelle méthode ? Et quels outils ?

Certes, nous ne manquons pas de ressources psychopédagogiques qui ciblent des capacités individuelles, des niveaux d'apprentissage, et qui misent à la fois sur le travail individuel et le travail partagé, où l'on va essayer de développer une capacité de collaboration intéressée des apprenants et

ainsi de suite... Ce sont là des facteurs que nous connaissons bien, et, d'une certaine manière, comme nous sommes de bons professionnels, nous sommes incollables là-dessus.

## Un facteur clé

Ce n'est pas que je nous en veuille, mais ça me plairait tout de même d'aller un tout petit peu plus loin et de penser à ce qu'on pourrait appeler un facteur clef, qui reste peut être dans l'ombre, probablement moins clair à identifier, et qui ne se trouve pas à l'aise dans un milieu où il est question davantage de désengagement ou de neutralité ou d'objectivité. Je fais allusion à la qualité intersubjective de nos équipes, à la qualité de l'être-ensemble des professionnels.

C'est un dossier que j'ai beaucoup travaillé dans le monde de la santé, où les professionnels, par exemple dans certains hôpitaux, sont de très nombreuses nationalités différentes. Une telle situation pose beaucoup de questions – par exemple sur la sécurité ou la satisfaction des patients, ou encore sur le bien-être des travailleurs. Cela m'a permis d'évaluer et d'observer ce facteur clef qui reste un peu dans l'ombre. Puis-je vous demander de vous poser la question suivante : « êtes-vous chacun, directeur, directrice de votre établissement, en mesure d'évaluer la qualité intersubjective de votre équipe ? »

Cette qualité intersubjective tient à un certain nombre d'éléments : il faut d'abord qu'il y ait des personnalités marquantes. Cela signifie l'intérêt de compter dans l'équipe des professeurs dont la personnalité est jugée comme forte. Il faut aussi que ces personnalités soient en dialogue, en collaboration, et qu'elles visent des objectifs identifiés et partagés. Alors, je poserai l'idée suivante sans la développer : la diversité des équipes peut servir d'outil d'apprentissage de la visée vers l'universel. Rien de moins que cela. C'est parce que nos équipes sont diverses, dans un sens que nous allons définir dans un instant, que nous avons la capacité d'ouvrir l'esprit, l'existence de nos apprenants, à la recherche de l'universel. C'est parce que nous sommes différents que nous sommes capables de les mettre sur le chemin qui les conduit à une forme de communauté, à une forme d'humanité. Cela signifie que, par la diversité de nos équipes, par le fait qu'on n'est pas tous les mêmes, qu'on n'a pas tous les mêmes goûts, qu'on n'a pas tous la même fluence, c'est par cette diversité que nous pouvons oser penser à l'universel. L'universel à l'horizon, comme terre promise, pourrait-on dire.

## L'universel à l'horizon ?

A ce stade une distinction s'impose, car la visée vers l'universel prend du temps. C'est le temps de la vie, le temps de l'existence, et donc le temps des études. Il faut donc pouvoir distinguer ce qui serait, d'une part, un bien partagé par quelques-uns, plus ou moins proches et plus ou moins reconnus. C'est le *bien commun proche*. Très souvent, il est familial ou tribal. C'est celui du village, celui de la région ou de la nation. Mais il existe encore un second bien, vers lequel nous devrions aller, un bien partagé qui serait partagé par absolument tous et que, d'une certaine manière, on ne saurait pas connaître mais dont on pourrait avoir le pressentiment. Je veux vous inviter, Mesdames et

Messieurs, à lâcher l'espace d'un bien commun trop étroit et à retrouver l'audace d'évoquer, sans le toucher, l'universel, qui serait le bien commun par excellence.

## Deux sens du commun

Cela a été dit à plusieurs reprises par un discours théologique depuis ce matin, et c'est là, me semble-t-il, que nous devons distinguer deux sens du commun. Peut-être que nous, les humains, avons ceci en commun – c'est le cas de le dire – d'avoir toujours du *commun en arrière de nous*. Et ce commun en arrière de nous, c'est le commun de notre tradition, de notre histoire, de notre religion, de notre éducation, de notre famille et ce commun-là, d'une certaine manière, nous avons à le conserver comme une forme de patrimoine. Ce bien commun-là, en arrière de nous, est toujours mis un peu en danger par la diversité. D'une certaine manière, on l'expose au risque de la diversité. La diversité risque de venir ronger ce bien commun. Et puis, il y aurait ce *bien commun en avant de nous* qui serait alors, non pas l'objet d'une mainmise ou d'une possession, mais qui serait affaire de désir et de curiosité. D'une certaine manière, le bien commun qui est en avant de nous, nous n'en sommes pas propriétaires. Comment pourrions-nous le défendre ? Nous pouvons juste nous en approcher. La diversité est l'unique chemin vers ce bien commun en avant de nous.

## Un agenda managérial

Il me faut conclure. Nous sommes en poste de direction, nous avons besoin de concret, la rentrée est demain. Que faire ? Je crois que c'est assez simple. On peut le dire en grec ou en hébreu, ou encore en araméen. Au fond, c'est assez simple. Il suffit de faire comme Dieu lui-même : séparer et former, au sens de mettre en forme. Rappelez-vous les jours de la genèse. J'aimerais vous proposer un agenda managérial de genèse.

Je pense que la première chose que nous pouvons faire, comme directeur ou directrice d'établissement, c'est un cadastre des lieux et des effets concrets de la diversité dans notre établissement. Cette diversité va jouer selon des critères que vous connaissez parfaitement, et puis, d'autres qui sont moins clairs. Il y a par exemple les disciplines enseignées. Il s'agit bien d'une différence. Pensez au clivage des professeurs d'éducation physique en face des professeurs d'autres matières. Il peut aussi y avoir l'expérience professionnelle, y compris parmi les professeurs d'éducation physique. Nous pouvons également penser à la formation psychopédagogique, la sensibilité pédagogique ou encore l'origine socio-culturelle des parties prenantes. Il ne s'agit pas simplement des professeurs mais aussi évidemment des éducateurs. Citons encore l'histoire des situations personnelles, les niveaux individuels d'engagement, l'engagement associatif. Et puis le jeu des événements extérieurs à l'école.

Il s'agit donc avant tout de prendre acte de la situation grâce à ce cadastre. Selon moi, cet élément indispensable rejoint les autres informations qui font le tableau de bord de l'organisation.

Ensuite, il me paraît essentiel d'entretenir l'effective reconnaissance de ces lieux. Il s'agit de parler la diversité comme on parle le français, parler la diversité entre vous en évitant à tout prix la banalisation ou la non-reconnaissance. On peut se demander, à l'échelle de l'Histoire ou de ces dernières années, si ce n'est pas une large ignorance – choquante –, une large non reconnaissance des différences qui a mené aux explosions que nous connaissons. Il vous revient, en tant que responsables de votre organisation, d'inscrire cette diversité dans la culture institutionnelle pour poser des éléments d'évaluation dans la mesure où, je continue à le penser, toute diversité n'est pas forcément une plus-value. Elle ne profite pas forcément à tous. J'éviterai donc une valorisation systématique, ou naïve, ou tout simplement lâche. Il s'agit à ce moment de pouvoir soutenir ou pas, effectivement, ou de ne pas tolérer certains types de diversité. C'est un levier tout à fait fondamental et Axel Honneth le dit très clairement : à défaut de la reconnaissance, on est dans le mépris. La question est de savoir si, comme directeur, je reconnais ou je méprise la diversité.

## Devoir de vacances

D'où cette sombre idée – je ne sais pas trop ce qui m'a pris – de vous proposer un devoir de fin de vacances en vous posant trois questions :

- Où réside concrètement la diversité dans votre établissement ?
- Quels sont les points/situations/procédures faibles organisationnels auxquels vous devriez remédier ?
- Dans votre équipe, quels sont les facteurs personnels sur lesquels vous devez intervenir ?

Après tout, on ne saurait l'ignorer : la diversité n'est pas seulement le fait des divers goûts et des diverses opinions politiques. Elle est constituée aussi des divers états de santé des collaborateurs. C'est là un élément majeur.

Un grand merci pour votre attention.