

Jean-Pierre Obin

Louise et la Citadelle

(A partir d'extraits de *Les établissements scolaires entre l'éthique et la loi*, Hachette Education)

Présentation du cas

Le collège

Avec son millier d'élèves, le collège de la Citadelle, qui porte le nom du quartier où il est situé, est l'ancien premier cycle d'un lycée de centre ville. Il partage encore avec l'établissement de second cycle quelques bâtiments, ainsi que le parc sur lequel ils sont tous deux implantés. Cette cohabitation ne facilite pas toujours les bonnes relations entre chefs d'établissement et conseils d'administration. Dans cette ville moyenne, préfecture d'un département durement touché par la crise économique, le collège et le lycée de la Citadelle font encore figures d'îlots de calme relatif. Les rumeurs du monde environnant n'y parviennent qu'étouffées. Bien que les quartiers sensibles de la ville ne soient distants que de quelques jets de pierre, les hasards de la sectorisation - sont-ce vraiment des hasards ? - les ont jusqu'à présent préservés du contact de la " misère du monde ". Le collège n'accueille que 4 % d'enfants nés de parents étrangers, ce qui est très faible pour l'agglomération, tandis que la proportion d'enfants d'enseignants y est anormalement élevée...¹

La principale

Le collège est dirigé depuis quelques années par une femme, que nous appellerons Louise. Ce qui frappe lorsqu'on rencontre Louise pour la première fois, c'est sa beauté ; ses yeux d'un bleu océan, sa peau blanche et fine de rousse pourraient donner l'impression d'une certaine fragilité ; mais l'ample crinière vénitienne qui encadre son visage donne la vraie dimension du personnage, c'est-à-dire du chef d'établissement : Louise est une lionne, sa nature est de se battre, à la tête de ses troupes et, s'il le faut, comme on le verra, en solitaire, et contre elles. De l'énergie et de la passion, elle en a à revendre ! Il suffit de l'observer quelques instants dans son travail pour en être persuadé : toujours en mouvement, une capacité de jugement tournant à 120 à l'heure et un débit d'élocution à faire pâlir d'envie Michel Rocard ! Louise se sent un peu à l'étroit dans son collège, aussi participe-t-elle à la formation initiale de ses futurs collègues (elle est formatrice de l'EAVS²), ainsi qu'à d'autres groupes de travail, dans l'académie et au ministère. Évidemment, elle n'y passe pas inaperçue : c'est, comme on dit, un personnage.

Les enseignants

Enseigner à la Citadelle, on l'aura compris, est une chance, parfois la consécration d'une carrière. Les professeurs, une majorité de femmes, sont conscients de ce privilège. Certains pensent l'avoir durement mérité : le barème pour y accéder est élevé et seuls quelques maîtres auxiliaires, nommés au hasard des listes rectorales, font un peu baisser une moyenne d'âge plutôt élevée. Les professeurs tiennent donc à leurs conditions d'enseignement, ils sont soucieux de protéger le

¹ Les enseignants, qui ne sont pas sans humour, même s'il s'agit de leurs propres comportements, appellent ces établissements des " Collèges CAMIF " !

² EAVS : Equipe académique d'animation de la vie scolaire, structure chargée de la formation des personnels de direction

collège des perturbations, parfois tragiques, qui affectent d'autres établissements de la ville (un élève a été assassiné l'année précédente dans un lycée voisin). En exergue au document rédigé avant l'arrivée de Louise et présentant le projet de l'établissement, ils ont fait inscrire ce qu'ils considèrent comme ses trois valeurs : *l'ordre, le travail et la réussite*. Louise, qui aime et sait mener les hommes, a vite compris qu'on pouvait modifier ou remplacer beaucoup de choses dans ce projet, tout peut-être, mais pas sa très hausmanienne façade et les valeurs qui y étaient gravées. Aussi, lorsqu'à son arrivée elle a relancé la dynamique du projet s'est-elle bien gardée de remettre en cause ces "valeurs de l'établissement". Elle a ainsi réussi à entraîner derrière elle la plupart des enseignants, pas fâchés au fond de sortir de la routine, de dépoussiérer leurs méthodes, de parler à leurs collègues, voire de travailler en équipe : une petite révolution à la Citadelle !

Les familles

Les parents d'élèves, quant à eux, sont très actifs comme il se doit dans les milieux sociaux auxquels ils appartiennent majoritairement. Proches des professeurs (ne serait-ce que parce que beaucoup le sont, à l'université ou dans d'autres établissements), ils semblent comme eux immunisés idéologiquement et socialement des germes du racisme ou de la xénophobie. Ils n'en développent pas moins, comme eux, une sorte de complexe obsidional, avec une angoisse latente, une peur permanente et sourde que les désordres extérieurs - drogue, vols, violences - ne parviennent à pénétrer la forteresse assiégée.

Kader

Kader B. est arrivé au collège en Sixième. Au moment où commence notre récit, trois ans plus tard, il a 16 ans et est parvenu sans redoublement en Troisième. Ce n'est pas un mauvais élève : ses résultats, notamment en mathématiques sont acceptables. Mais c'est un "élément perturbateur" comme l'attestent ses bulletins scolaires. Ce que ses professeurs mettent en cause, ce n'est pas le travail, mais la discipline. Kader est élevé par sa mère et son beau-père, qu'il appelle d'ailleurs son père. Son vrai père a disparu et il ne l'a jamais connu. Kader est mal accepté par ce beau-père qui le frappe fréquemment et l'expulse du logis familial dès que les punitions infligées par les professeurs filtrent du barrage protecteur que tente de dresser la mère. Très présente au collège, Mme B. cherche en effet avant tout à protéger son fils des fureurs de son compagnon ; mais ce faisant elle en rajoute en le gâtant en cachette : c'est son seul fils et son aîné, deux demi-soeurs sont nées après lui et le suivent de quelques années.

Kader a de sérieux antécédents : en Cinquième lors d'une bagarre, il a cassé le bras d'un camarade. Déjà son comportement en classe, son indiscipline, son attitude agressive avec les professeurs, surtout les femmes, en ont fait le "mouton noir" du collège, l'élément indésirable qu'on a cherché à orienter vers un lycée professionnel voisin en fin de Cinquième. C'est le strict veto du "père" qui a permis un passage en Quatrième que les notes de Kader n'interdisaient d'ailleurs pas. "Sa chance est d'être dans ce collège" avait-il déclaré à sa femme qui avait rapporté ces mots à Louise lors d'un entretien. Le mettre dans un lycée professionnel revenait en effet selon lui à l'exposer au contact de bandes plus ou moins délinquantes, ce dont sa scolarité au collège de la Citadelle l'avait pour l'instant préservé. Ainsi, malgré les protestations fréquentes de ses professeurs, Kader était-il parvenu en Troisième, où l'on continuait à le supporter tant bien que mal. Envoyé fréquemment "à la vie scolaire", il était devenu un habitué des lieux, connu comme le loup blanc du Conseiller d'éducation, un homme non dépourvu d'autorité sur lui. Soucieux de sortir Kader de ses comportements agressifs, il lui donnait des devoirs à faire pendant les nombreux séjours de l'élève dans son bureau. Adeptes de cette méthode, il avait aussi

tenté de passer avec lui des " contrats éducatifs " dûment signés mais le plus souvent " rompus " par l'adolescent. La seule femme qui jouissait encore d'une véritable autorité sur Kader était Louise.

Le conflit

En Janvier le comportement de Kader se dégrade brusquement. Louise convoque Mme B. qui confirme cette détérioration dont elle est aussi victime. Louise ne peut s'empêcher de faire un lien entre le fait que Mme B. attend son quatrième enfant et les agressions verbales de Kader, toujours à caractère sexuel, et dont ses professeurs femmes sont les cibles principales. Celles-ci, excédées par les insultes quotidiennes et les gestes obscènes qui les accompagnent fréquemment, évoquent une demande de renvoi. C'est alors que se produit un premier incident grave. Kader, très isolé, n'a qu'un seul vrai camarade, Jean-Paul, un élève de Quatrième, psychologiquement perturbé, mais dont la marginalité semble d'autant mieux tolérée par les professeurs que ce trouble est patent, visible : ce qui est insupportable chez l'autre ce n'est pas tant la différence que ce qui, au delà des différences, nous renvoie plutôt à l'identique ! Un jour, Jean-Paul profite de l'arrivée d'une jeune maîtresse auxiliaire d'histoire et géographie pour demander à Kader de venir perturber le cours en se faisant passer pour un élève de la classe. Kader se livre alors à toutes sortes de provocations, sans qu'aucun élève ne signale au professeur que le perturbateur n'appartient pas à la classe. La sanction du principal est immédiate : trois jours d'exclusion pour Kader et Jean-Paul, une retenue générale d'une demi-journée pour la classe. Louise entend ainsi fermement signifier que la complicité n'est pas assimilable à la solidarité et que la loi du silence n'est pas une loi de l'établissement. Tollé chez les parents des élèves concernés : la sanction est jugée trop forte pour leur enfant et trop faible à l'encontre des coupables. On dénonce aussi l'idée sous-jacente de responsabilité collective. Louise ne cède pas, même si le samedi matin certains parents de Quatrième, en signe de protestation, viennent effectuer la " colle " avec leur enfant ! Un brin irritée, un brin amusée, elle les accueille avec courtoisie et passe un bon moment à discuter avec eux...

Les mois passent. Février,... Mars... Avril, les choses ne s'améliorent pas. Pendant cette période les procédures préparant l'orientation de fin de Troisième suivent leurs cours. Bien entendu, Kader est de nouveau proposé pour un lycée professionnel. Il est d'ailleurs tenté par le BEP de Plasturgie dont il a visité les installations. Mais son beau-père reste intraitable. Pour lui " le BEP c'est le chômage ", et le chômage, étant lui-même ouvrier, il sait ce que c'est ! Il ambitionne pour Kader une autre qualification : informaticien ou quelque chose du genre. Kader doit passer en Seconde de lycée.

Mai arrive. Les événements vont alors se précipiter, et précipiter le collège dans la plus grave crise de son histoire. Essayons de suivre pas à pas leur enchaînement.

De la crise à la grève

Le 23 Mai, Kader insulte gravement son professeur de physique, une femme, qui l'expulse du cours. Conformément au règlement intérieur, le conseil de classe réuni le 30 Mai propose alors une mesure d'exclusion de huit jours que le principal, bien obligé, entérine. Il est convenu que Kader effectuera sa peine du 6 au 12 Juin. Louise est inquiète. D'une part elle sent, en cette fin d'année scolaire de Troisième, une tension étrange monter du côté des professeurs, malgré la proximité des vacances et donc de la fin de la scolarité au collège de Kader : une sorte d'atmosphère de " règlements de comptes " dont elle perçoit mal la rationalité. D'autre part elle

veut se donner un peu de temps, car elle sait par Mme B. que, lors des trois jours d'exclusion de Janvier, Kader a été battu et expulsé de la maison par son beau-père. Il s'est réfugié chez une tante habitant à une quarantaine de kilomètres de la ville, seule présence familiale dans la région. Louise profite de la semaine de répit pour entreprendre une démarche, accompagnée de l'assistante sociale de l'établissement, auprès du juge pour enfants, pour lui signaler la situation de Kader et envisager une tutelle éducative si le rejet du foyer familial se confirmait. Parallèlement, un agrément est demandé pour la tante auprès de la Direction départementale de l'action sanitaire et sociale (DDASS), qui oppose un refus immédiat, les conditions pour une telle décision n'étant pas réunies.

Le 3 Juin, Louise est convoquée à Paris, au Ministère, pour une réunion de travail. Kader est toujours présent au collège. En cours de dessin d'art, il n'a pas fait son devoir, le professeur (une femme) le met à la porte. Insultes grossières de Kader. Le professeur ne se contient plus, elle prend le cartable de l'élève, le fouille, tombe sur le dossier scolaire et, de rage, le déchire. Furieux, Kader se précipite sur elle. Le professeur ne doit son salut qu'à la fuite. Elle se réfugie dans la classe d'un collègue (un homme) qui parvient à maîtriser Kader et à l'emmener chez le Conseiller d'éducation. Emotion dans le collège ! Les professeurs se réunissent sur le champ en assemblée générale et décident de se mettre en grève. Louise est injoignable, le principal adjoint qui la remplace téléphone à l'inspecteur d'académie, qui renvoie courtoisement la direction de l'établissement à ses responsabilités.

Le lendemain, quand Louise rentre, c'est la crise : son établissement est en grève, le professeur de dessin est en arrêt de maladie, Kader est toujours présent, une délégation de parents et une autre de professeurs font antichambre, le tout dans une grande agitation !

Que doit-elle, que peut-elle faire ? Commencer bien sûr par recevoir et écouter successivement les parents et les professeurs. Que disent les parents ? Ils souhaitent qu'une solution soit rapidement trouvée pour que cesse la grève des professeurs. Que veulent les professeurs ? D'abord l'exclusion définitive de Kader ; ensuite que " les règles " disent-ils, qui doivent présider à la vie dans l'établissement, soient précisées et appliquées. Ils ne veulent plus du " deux poids deux mesures " mais " de règles " répètent-ils, et si possible les mêmes pour tous. Dans leur collimateur bien sûr figurent les " contrats éducatifs " du conseiller d'éducation, mais aussi le comportement de Louise, accusée d'accorder davantage d'attention à un voyou qu'à ses propres enseignants, de les laisser eux, professeurs, surtout les femmes, sans protection, en insécurité face à des agressions verbales et maintenant physiques. Le fantasme sécuritaire, nourri des incidents graves qui se sont déroulés dans d'autres établissements de la ville, s'exprime alors sans nuance ni retenue. Ce n'est plus seulement Kader que l'on veut exclure, c'est l'insécurité que l'on veut expulser, ses propres peurs dont on cherche à se débarrasser, ses pulsions d'agressivité que l'on veut exorciser.

Comment sortir de la crise ?

Louise parvient tant bien que mal à convaincre les enseignants de reprendre le travail : elle assure les avoir entendus et vouloir convoquer le conseil de discipline qui seul peut prononcer l'exclusion définitive de Kader. Cependant elle subordonne cette réunion au nécessaire éclaircissement de la situation juridique de l'adolescent, ne serait-ce que pour savoir qui peut légalement le représenter. Le 5 Juin une lettre est portée au juge pour enfants pour information et demande de précision sur la tutelle légale de Kader, hébergé maintenant chez une tante qui n'en a

pas la garde officielle. Kader effectue, comme prévu, sa période d'exclusion temporaire pendant la semaine du 6 au 12 Juin. Louise profite de ce moment de calme relatif pour envisager ce qu'elle va faire. Elle calcule que la première date possible pour réunir le conseil de discipline prononçant l'exclusion définitive de l'élève, en cas de réponse rapide du juge, est le 23 Juin : tout juste une semaine avant la sortie officielle ! Elle a l'impression de quelque chose d'irréel dans ce que l'établissement est en train de vivre...

Analyse de la situation

Un conflit de valeurs ?

Comme souvent, il existe plusieurs manières d'aborder l'analyse d'une situation : conflit entre certains protagonistes, entre les finalités qu'ils privilégient ou entre leurs valeurs de référence ; désaccord entre le droit, la morale et l'éthique comme on le verra plus loin. Il faut tenter de trouver le meilleur fil pour dévider l'écheveau. Si nous avons choisi de privilégier ici l'entrée par les valeurs, c'est que certaines d'entre elles sont pour une fois affichées. Dès le préambule du projet d'établissement, l'ordre, le travail et la réussite sont en effet proclamées valeurs de l'établissement, ce qui pourrait signifier que l'ensemble des actions des professeurs, les comportements des élèves comme la direction du principal, devraient être jugés à l'aune de ces grands principes. On peut lire en creux dans ces références placées en exergue par les professeurs, leur crainte que les maux sociaux ne forcent les portes de leur sanctuaire. Barrière symbolique placée au fronton de l'établissement, la trinité axiologique des professeurs est censée protéger le collège, à la manière d'un talisman, des risques tant redoutés du désordre, de la paresse et de l'échec scolaire.

Ces valeurs ne sont pourtant pas celles pour lesquelles Louise a entrepris de devenir professeur puis chef d'établissement. Passe encore pour la réussite scolaire, mais l'ordre et le travail ! L'arrière goût vaguement vichyste de ces principes d'action lui a donné quelques états d'âme lors de l'actualisation du projet : mais elle sait qu'on n'attrape pas les mouches avec du vinaigre et, avait-elle pensé, "qu'importe après tout le flacon..." Ses valeurs de référence à elle, valeurs professionnelles et sans doute personnelles, celles qu'elle aimerait faire partager, ce sont plutôt l'égalité et la solidarité. Cette dernière surtout, qu'on appelait hier, lorsqu'on avait moins peur des mots, la fraternité et que les grecs nommaient quant à eux "philia", l'amour fraternel ; un élan vers l'autre fait tout à la fois de bienveillance, de compassion, de tolérance, de partage, autres manières de faire vivre la même valeur.

Depuis que Louise dirige l'établissement une ambiguïté fondamentale s'est donc installée entre les valeurs directrices des professeurs, l'ordre et le travail, et les siennes, l'égalité et la solidarité. Une tension, selon la terminologie que nous avons adoptée, existe au sein de l'établissement entre ces deux systèmes de valeurs. Pendant plusieurs années cependant, cette tension n'a cristallisé aucun conflit. Il a fallu un enchaînement de circonstances, mal anticipé et donc mal géré par le chef d'établissement, pour que cette tension latente s'exprime en un conflit ouvert.

Dans un premier temps, ce que les professeurs reprochent à Louise est de favoriser un fauteur de troubles et de ne pas sanctionner le désordre. Louise, quant à elle, est mue par la solidarité qu'elle ressent avec cet adolescent à vif, perturbé par une situation familiale difficile, expulsé à la fois de

ses études et de son foyer. Elle se sent aussi engagée par un autre type de solidarité, mais c'est là un secret dont elle ne s'ouvrira que plus tard dans notre groupe... Dans un second temps les professeurs, pour arriver à leurs fins, vont opérer un retournement tactique en renonçant apparemment à leurs valeurs pour adopter celles du principal. Car en cessant le travail, ils contribuent au désordre et à la perturbation, ce que leur reprochent immédiatement les parents accourus pour que le travail reprenne. Ce faisant que signifient-ils au principal ? Simplement que, face aux agressions de Kader, ils ne se sentent pas soutenus, qu'ils veulent l'être et exigent l'expression concrète d'une solidarité institutionnelle ! Les professeurs abandonnent le travail et l'ordre et annexent les valeurs de leur adversaire du moment, d'abord la fraternité on vient de le voir, puis, pour faire bonne mesure du côté républicain, l'égalité : " Nous voulons des règles claires, précises, égales pour tous et en toutes circonstances !" exigent-ils. Ils stigmatisent les comportements professionnels du chef d'établissement et du conseiller d'éducation, ainsi désignés aux parents comme les vrais responsables de l'arrêt de travail et du désordre dans le collège, du fait des jugements " à la tête du client " qu'ils semblent favoriser.

Un conflit de pouvoir ?

Derrière ce conflit de valeurs, se lit un autre conflit, plus feutré, moins exprimé, qui touche aux finalités de l'établissement. Dans la manière dont ils conçoivent leur mission, les professeurs de la Citadelle tendent à privilégier l'instruction, ainsi que la formation professionnelle au travers des procédures d'orientation qu'ils mettent en oeuvre. En revanche, il est clair qu'ils ne semblent pas considérer que les tâches d'éducation leur incombent, puisqu'ils cherchent à rejeter plutôt qu'à prendre en charge l'un des rares élèves " mal éduqué " de l'établissement. Mais rejeter sur qui ou sur quoi ? Il serait facile de tenter de les culpabiliser en leur montrant la réalité de la situation éducative de Kader : rejeté par le collège et par sa famille, qui va alors l'éduquer ? Surtout si le juge, comme c'est possible, ne le place pas sous la tutelle d'un éducateur. Louise préfère en appeler à leur réalisme et à leur intérêt bien compris : vous ne pouvez pas, leur dit-elle en substance, mettre Kader aujourd'hui à la rue et demain vous plaindre de l'augmentation de la délinquance et de l'insécurité dans la ville. Et comme elle n'a pas peur des images fortes, elle conclut l'entretien avec la délégation enseignante par ces mots : " Alors si je vous entends bien vous voulez qu'on le pendre ? ".

Au collège de la Citadelle les tensions entre acteurs, finalités et valeurs, banales en temps ordinaire, ont pu se cristalliser en conflit grave parce que les circonstances et les événements ont permis qu'elles s'additionnent. Un groupe, les professeurs, s'étant assuré de la bienveillante neutralité d'un autre, les parents, arc-bouté à ses propres valeurs mais ayant endossé pour des raisons tactiques celles de l'adversaire, au nom donc tout à la fois de l'ordre et de la solidarité, de l'efficacité et de l'égalité, parvient à enfermer le principal dans un rôle subalterne et peu gratifiant d'auxiliaire de l'assistante sociale, réduit à attendre la réponse d'un juge pour enfants pour savoir comment se comporter avec un élève ! La situation n'est guère glorieuse pour Louise ; ses joues en rougissent sans doute encore de s'être laissée piéger dans une telle position de faiblesse, sans aucune marge réelle de manœuvre. Comment donc a-t-elle pu se laisser ainsi manœuvrer, et par quoi ?

Une dimension fondamentale de la situation lui échappe, et continue de résister à l'analyse précédente, un élément apparemment irrationnel : comment un collège peut-il se mettre en grève pour exiger, la semaine de la sortie, l'exclusion d'un élève de Troisième qui, en tout état de cause, ne redoublera pas ? Pour tenter d'élucider ce mystère, il nous faut maintenant aborder un autre

type d'analyse, dans lequel les aspects symboliques de la situation, ici déterminants, seront mieux pris en compte.

Le sacrifice du bouc émissaire

Kader est devenu dans le collège de la Citadelle un véritable mythe, une sorte de " mistigri " qu'on cherche comme au jeu de cartes à se refiler subrepticement, ou encore à repasser au lycée professionnel voisin à chaque conseil de classe de fin d'année. Tous les professeurs le connaissent, l'ont eu comme élève ou redoutent sa présence dans leur classe. Comme tout mythe, l'histoire de Kader, telle que les professeurs se la racontent bien sûr, porte en elle un message symbolique, un sens ou si l'on veut un signifié décalé par rapport au signifiant, au récit lui-même. L'analyse que nous venons de faire appartient au signifiant, elle s'en tient aux événements et à l'analyse du réel. Voyons maintenant ce que peut être le signifié, le sens profond et la part symbolique du mythe.

Si le signifiant porte sur l'élève, le signifié porte sur le chef d'établissement, voilà notre hypothèse. En s'en prenant à Kader, les enseignants s'adressent en fait à Louise, en tant que femme d'abord. Car Louise, on l'a vu, est la seule femme qui n'a aucun problème d'autorité avec Kader. Attentive et ferme à la fois, elle sait se faire respecter d'un élève dont elle a compris que le vrai besoin était d'autorité : ni être trop protégé et gâté comme le fait sa mère, ni être frappé, brutalisé et chassé de chez lui comme le fait son beau-père. En s'en prenant à Kader, les professeurs s'adressent à leur chef d'établissement : " Votre premier devoir, lui disent-ils, est d'assurer la sécurité dans l'établissement, de nous protéger. Votre attitude n'est pas solidaire " et ils acculent le principal à un choix impossible entre l'élève et eux-mêmes. Dès lors la demande d'expulsion de Kader fin Juin prend tout son sens. Le conflit ne se situe pas entre les professeurs et Kader, auquel cas il prendrait fin avec le départ imminent de ce dernier. Il se déroule entre les professeurs et le principal, partenaires amenés à cohabiter durablement, pendant peut-être de longues années encore.

Il s'agit en fait de décider des valeurs et des finalités qui doivent être privilégiées lorsque des tensions apparaissent, et plus généralement qui doivent gouverner le collège. Ce conflit de pouvoir n'est nullement un conflit de personnes : aucun professeur ne conteste vraiment le rôle de Louise, sa capacité à diriger, ou n'a avec elle de difficultés relationnelles majeures. C'est apparemment un conflit éthique : dans la recherche du " Comment vivre ensemble ? ", dans la recherche du bonheur, que va-t-on privilégier ? Ce qui est bon pour Kader, pour Louise, ou pour les professeurs ? Pour quelles finalités ? La sécurité, l'instruction ou l'éducation ? Et au nom de quelles valeurs : l'ordre et l'efficacité, ou la fraternité et l'égalité ? Dès lors qu'il se cristallise en ces termes, le conflit doit être résolu.

La manière dont les événements se précipitent en fin d'année nous fait penser au rite sacrificiel du bouc émissaire. Le bouc émissaire est cette créature que l'on va charger des tensions qui divisent la communauté. Comme Louise nous le dira plus tard : " Kader était devenu l'objet de tous leurs malheurs ". Parce qu'elles ne peuvent se traiter, ou même s'énoncer dans l'ordre du réel, les tensions, les fautes, les dangers qui pèsent sur la communauté vont symboliquement être investis sur un individu promis au sacrifice, et disparaître ainsi avec sa mise à mort. C'est très exactement ce qui se passe avec Kader, dont la disparition annoncée ne peut prendre sa dimension exutoire que dans la mesure où son départ prend la forme " sacrificielle " du Conseil de discipline, et non la forme " naturelle " de la sortie normale en fin de Troisième. D'où la fixation des professeurs

sur la convocation d'un conseil de discipline aux effets purement symboliques : Kader ne doit pas partir " naturellement " car ce faisant, il laisserait derrière lui la tension non résolue entre les professeurs et le chef d'établissement. Si le conseil est réuni au contraire, les formes rituelles du sacrifice étant rassemblées, toute tension devrait disparaître entre chef d'établissement et professeurs, grâce à une expulsion de l'élève dont le message est clair : non seulement " Je vous ai compris ", mais surtout " Je suis là, qui veille et vous protège, en assurant le règne de l'ordre, du travail et de la réussite ! "

Le droit, la morale et l'éthique

Mais, avec cette analyse de la dimension symbolique de la situation, le mystère n'est encore que partiellement levé. Car rien n'explique encore comment le collègue a pu en arriver là, et surtout comment Louise a pu se laisser piéger sans voir les événements venir. Pour achever l'analyse, il nous faut maintenant recourir aux catégories de la démarche présentée dans le chapitre précédent : le droit, la morale et l'éthique. C'est de la mise à plat des positions des protagonistes que va pouvoir jaillir la lumière sur cet aspect encore obscur.

En fait chacun va tenter de se situer à un moment ou un autre sur des positions juridiques, morales ou éthiques. Voyons cela d'un peu plus près. Pour simplifier l'analyse, on ne la fera porter que sur les positions des enseignants et du principal. On pourrait la compléter par l'examen des principes d'action juridiques, moraux ou éthiques de l'élève, de sa famille, des parents d'élèves et du conseiller d'éducation, ce qui ne manquerait pas d'intérêt, mais présenterait l'inconvénient de charger et de compliquer inutilement cette étude. Bornons-nous donc à ces deux protagonistes.

Les enseignants

Leur position première est morale. En exposant les valeurs d'ordre et de travail, ils affichent clairement leur conception du bien, en opposition, on l'a vu, au mal ou plutôt aux maux ambiants : le désordre, la paresse, le laxisme, etc. Ce sont davantage des dispositions morales attendues des élèves qui sont visées (le goût de l'effort, la rigueur intellectuelle) que des valeurs sociales de triste mémoire, comme on pourrait le penser de prime abord : les professeurs de la Citadelle ne sont pas des pétainistes nostalgiques, ce sont probablement des démocrates et des républicains, le cœur plutôt à gauche comme la majorité de leurs collègues. Mais cet affichage moral, efficace pour la grande majorité de la population scolaire, s'avère peu opératoire pour Kader, ce qui contraint les professeurs dans un second temps à se replier sur un raisonnement de nature éthique.

C'est en effet au nom de la recherche du bonheur qu'ils argumentent ensuite. Ils tentent de convaincre le chef d'établissement et la famille que l'orientation de Kader en lycée professionnel pourrait être à la fois bonne pour lui, pour eux et pour l'établissement. Mais le conflit se cristallise, car cette position éthique ne sera pas entendue, ou du moins pas adoptée par le principal et par la famille. Ils vont donc dans un troisième temps camper sur des positions juridiques : demande de définition de règles, de précision ou de compléments au règlement intérieur, revendication d'égalité de traitement des élèves, suppression de la pratique des " contrats éducatifs ". Ils n'abandonnent pas pour autant le terrain éthique et renouvellent aussi leur discours sur le plan moral : appel à la solidarité, au respect de la dignité des personnes, à l'égalité des hommes et des femmes, etc. En faisant ainsi feu de tout bois pour parvenir à leurs fins, ils ne se révèlent pas exempts de certaines contradictions : par exemple entre le travail et

l'ordre d'une part et la grève de l'autre, entre l'appel à la rigueur juridique et le soutien à un professeur ayant commis un acte répréhensible (fouiller un cartable et déchirer le livret scolaire d'un élève). Mais ces contradictions leur apparaissent bien évidemment périphériques par rapport à l'axe central de leur action, dirigé vers le chef d'établissement.

La principale

Louise n'est pas non plus absente du terrain juridique : respect du règlement intérieur qui la contraint lorsque le conseil de classe " décide " de l'exclusion de huit jours, appel au juge pour enfants pour clarifier la situation légale de l'élève, intervention auprès de la DDASS pour préciser le statut de sa tante... Elle affiche aussi un raisonnement de nature éthique : entre ce qui est bon pour Kader et sa famille et ce qui est bon pour les enseignants, elle semble simplement trancher en faveur des premiers ; ce qui prime, dit-elle en substance aux enseignants, ce n'est pas ce qui est bon pour vous, mais ce qui est bon pour lui. Ce discours est recevable tant que le comportement de Kader reste inscrit dans certaines limites, mais ne le devient plus lorsqu'il apparaît que, quoi qu'il fasse, aucun raisonnement ne semble opposable au choix de privilégier l'élève. C'est ce qui alimente les peurs irrationnelles des enseignants : jusqu'où faudra-t-il aller se demandent-ils avant que l'on respecte notre point de vue ? L'agression physique ?... Le meurtre ?... Les enseignants ressentent que Louise a abandonné la position éthique qu'elle affiche, le choix d'un équilibre raisonné entre ce qui est bon pour l'élève, pour les professeurs et pour l'établissement, et adopté implicitement une position qui échappe à toute discussion, c'est-à-dire une **position morale**.

Quel est donc le secret de Louise, le principe qui guide sa conduite ? Elle nous le livrera plus tard, lors de notre travail de groupe. L'inavouable secret de Louise, le voici : elle dirige le collège le plus prestigieux et privilégié de la ville ; exclure un élève, c'est obligatoirement contraindre son Inspecteur d'Académie à le " recaser " dans un collège voisin, moins favorisé. Comment elle, qui n'accueille que de très rares " cas difficiles ", pourrait-elle accepter un tel transfert sur des collègues qui en scolarisent parfois des dizaines ? Cette perspective lui est insupportable, est proprement inenvisageable. C'est pour elle une obligation, un devoir moral qui s'impose avec force que de conserver, quoi qu'il arrive, les quelques élèves " à problèmes " de son établissement, et de n'en faire sous aucun prétexte une charge supplémentaire pour ceux de ses collègues principaux qui n'ont pas les privilèges dont elle jouit. Ce devoir, par nature, ne souffre aucune discussion. Il restera indicible.

Comment les enseignants peuvent-ils réagir à cette situation ? Bien que non exprimée, et donc incomprise, la position morale du principal est cependant ressentie intuitivement comme telle par les professeurs. Car incarner le Bien constitue une position de force : on accule l'adversaire à l'alternative de se conformer à ce qu'on attend de lui, en renonçant alors à ses propres conceptions, ou bien de s'opposer en prenant le parti du Mal. C'est bien ce dilemme qui paralyse longtemps les professeurs. Ce n'est naturellement pas un hasard si le passage à l'acte qui va permettre à la révolte de prendre corps se déroule pendant la seule journée où Louise s'est éloignée de l'établissement. En déchirant le livret scolaire de Kader, ce qu'on détruit symboliquement c'est le contrat qui lie la communauté scolaire, la charte éthique qui permet de respecter les équilibres entre ses différentes composantes. C'est ce pacte que Louise elle-même n'a pas respecté en se fixant secrètement une règle supérieure, de nature morale, et qui touche au fonctionnement d'une autre communauté, extérieure à l'établissement, celle des chefs d'établissement de l'académie, dont elle est un des éléments moteurs, notamment par sa participation à l'EAVS.

Les tensions, dans ces conditions, ne peuvent plus se traiter en raison : si d'un problème objectivement de nature juridique et éthique, comme celui du maintien ou de l'exclusion d'un élève, on fait une question morale, de plus sur la base de principes inavoués, on a toute chance d'arriver à une situation de crise qui ne peut se résoudre que dans un conflit. C'est précisément ce qui est arrivé au collège de la Citadelle, et qui explique l'épilogue de notre histoire.

Epilogue

Louise n'avait plus vraiment le choix. Continuer d'affronter les professeurs n'était plus possible. D'une part étaient en jeu son autorité, les bonnes relations de travail maintenues avec eux jusqu'alors, ainsi que l'exercice de sa fonction de chef d'établissement. D'autre part ses arguments pour le maintien de Kader à la Citadelle n'avaient plus aucun sens : fin Juin son orientation en lycée était acquise, sa scolarité au collège terminée ; seule sa situation familiale n'était pas totalement éclaircie, mais l'affaire avait été placée entre les mains de qui-de-droit : l'assistante sociale, le juge pour enfants, la DDASS. L'établissement avait fait son devoir, poursuivre au-delà l'aurait conduit à sortir de ses missions.

Le conseil de discipline se réunit donc au cours de la dernière semaine de l'année scolaire et prononça le renvoi définitif de Kader. Celui-ci entra normalement en Seconde à la rentrée. Au collège de la Citadelle, les tensions retombèrent immédiatement et l'année scolaire suivante fut particulièrement paisible. Louise, appréciée de sa hiérarchie, fut appelée une année plus tard à diriger un grand lycée situé dans une banlieue difficile. Placée comme elle l'est maintenant au cœur des problèmes de la société, et dorénavant sans états d'âme vis-à-vis de ses collègues, elle y exerce un magistère apprécié et efficace.

Synthèse

L'histoire de Louise peut sembler complexe. Elle n'en est pas moins exemplaire de toutes ces situations où l'on agit sans avoir pu ou su exprimer les ressorts de son action : les fins que l'on poursuit et les valeurs qui les sous-tendent. C'est à quoi nous allons maintenant nous attacher d'une manière plus systématique en étudiant d'abord les finalités puis les valeurs de l'Ecole, seules véritables bases sur lesquelles les chefs d'établissement peuvent appuyer leur action.