



**Gérard Mamou**

## **Déontologie, éthique et morale dans la direction des lycées et collèges**

*Editions Berger-Levrault, 800 pages, 2015*

Voilà un titre ambitieux pour un ouvrage important par son volume (plus de 800 pages), mais son auteur nous prévient dès son propos introductif : il ne s'agit pas d'un somme exhaustive visant à l'universalité mais bien d'une étude à visée pédagogique, fondée sur une expérience personnelle. Et celle de Gérard MAMOU est particulièrement riche et multiple : enseignant, chef d'établissement, inspecteur général, conseiller ministériel, autant de positions qui lui permettent de poser un regard certes subjectif mais « respectant la très grande diversité et relativité des situations, des personnalités, des valeurs. »

L'ouvrage s'organise autour de 4 grandes parties :

- les principes, les textes, les droits et les obligations majeurs
- sur le devoir et la liberté
- réflexions générales
- les membres de la communauté scolaire

auxquelles s'ajoute un chapitre final abordant plus parlementairement deux sujets : « interventions et recommandations, le chef d'établissement notable » ; et « si précieuse correspondance administrative, courriers, conflits, répliques ».

On le voit, cet ouvrage par tous les aspects qu'il aborde de la fonction de chef d'établissement, sera particulièrement utile à toutes celles et ceux qui envisagent d'entrer dans cette fonction ou qui y exercent leurs premières responsabilités.

Et particulièrement intéressant est l'angle d'attaque choisi : à la fois pour combler un manque : « certains concepts fondamentaux pour l'exercice de cette fonction sont en effet assez mal connus, malgré les efforts de la profession sur ce plan, en raison d'une formation sur le métier assez indigente », mais aussi et surtout parce que ces questions de déontologie, éthique et morale sont rencontrées par les chefs d'établissement dans le quotidien le plus banal de l'exercice de leur fonction.

Et ce, alors même, comme le souligne l'auteur, que ces fonctions s'exercent « au sein d'un changement profond de règles et de comportements sociaux », qu'aux plans scolaire, éducatif et éthique [l'éducation [...] n'est plus nationale, et donc que surgissent logiquement « les conflits de conscience ».

L'auteur s'attache à « fournir les définitions les plus exactes et les plus opérationnelles possibles des trois thèmes majeurs de [son] étude ».

Pour la déontologie, il s'appuie sur sa connaissance approfondie du droit de la Fonction publique, ce qui lui permet de proposer un descriptif précis de ces principes – « obligations juridiques et devoirs de nature "morale" » - que tout fonctionnaire et en particulier tout fonctionnaire d'autorité devrait avoir en tête dans l'exercice quotidien de ses fonctions : « C'est à chaque moment de sa vie professionnelle que la déontologie de sa charge s'impose au fonctionnaire, même lors d'une action apparemment mineure, d'un geste banal de communication, d'une instruction quotidienne ».

Gérard MAMOU aborde ainsi la question d'une déontologie propre aux personnels de direction, se déclarant « partisan d'un code de déontologie particulier qui définirait formellement l'ensemble des droits et devoirs des personnels de direction, dans leur ampleur comme dans leurs limites. »

Après le chapitre 4 consacré aux objectifs, fonctions et sens de la déontologie, rappelant au passage la distinction entre faute de service et faute personnelle, l'auteur s'emploie dans le chapitre 5 à décrire les « relations consubstantielles » entre politique et administration, depuis la plus haut niveau de l'Etat, jusque dans l'établissement : « La direction d'établissement est une expérience politique », soulignant la « situation complexe du chef », à partir de son expérience, grande en la matière.

Le chapitre 6 est consacré aux « devoirs, obligations et interdictions des fonctionnaires » ; nous entrons là dans le vif du sujet : chapitre riche, s'appuyant sur des textes ou des exemples précis, balayant plus particulièrement toutes les implications des obligations : obéissance hiérarchique, loyauté, secret professionnel, neutralité et laïcité, impartialité, égalité et équité, dignité et moralité, intégrité et probité ; enfin les atteintes à la loi pénale, qu'il s'agisse des atteintes à la liberté individuelle ou des abus financiers.

Tout au long de ce chapitre et du suivant consacré aux droits, libertés et protections des fonctionnaires, court une image qui pourrait être pessimiste du fonctionnaire, créée par les exemples trop nombreux de non-respect de leurs devoirs ou d'un usage abusif de leurs droits ; mais le lecteur perçoit fortement la haute idée qu'a l'auteur des fonctionnaires : « Si les fonctionnaires disposent de droits particuliers importants, c'est parce qu'ils sont les représentants officiels de la puissance publique, partant de sa souveraineté, et qu'ils exercent une mission relevant de l'intérêt général. »

Avec le chapitre 8, Gérard MAMOU aborde ce qu'il appelle « une distinction opérationnelle » entre éthique et morale. Par une analyse fouillée, s'appuyant sur les textes philosophiques et sur des exemples concrets, il apporte au lecteur une distinction éclairante entre éthique, déontologie et morale dans l'école :

« toute décision qui a pour origine et pour effet l'organisation et le fonctionnement [...] engage *l'éthique* de cette institution » ;

« les fonctionnaires qui, dans le cadre de leurs fonctions, ont pris des décisions [...] doivent le faire dans le cadre de *la déontologie* générale ou spécifique du statut de la Fonction publique »

« tous les hommes et femmes prenant des décisions au sein de l'institution scolaire doivent prendre en compte *leur morale* personnelle »

La 3<sup>ème</sup> partie de l'ouvrage aborde la question du devoir et de la liberté : nous entrons ainsi dans les règles de conduite, « les responsabilités, les devoirs et les obligations propres aux personnels de direction », et, s'appuyant à chaque fois sur des exemples concrets tirés de son expérience, l'auteur décline tous les aspects que peut prendre la prise de décision, y compris

les inévitables cas de conscience que rencontre tout personnel de direction dans l'exercice de ses fonctions. Enfin Gérard MAMOU consacre les deux derniers chapitres de cette partie aux effets comportementaux de l'action morale, à travers cette « coûteuse suradaptation » qui prend notamment la forme du syndrome vicariant.

Par le développement de « réflexions générales » sur l'école dans la quatrième partie, l'auteur, par différents angles d'attaque, développe les enjeux de la responsabilité personnelle et morale du chef d'établissement dans les domaines aussi variés que la transmission des valeurs, les aspects financiers, sexuels et spirituels, l'empathie et le courage, la laïcité, le droit, l'éthique et la politique. Et au-delà, c'est une vision globale du système éducatif, vision en creux à travers le chapitre consacré à « de nombreux et graves malentendus autour de l'école et dans l'école ». Le dernier chapitre de cette partie est naturellement consacré à l'autorité, analyse particulièrement pertinente et éclairante de l'évolution de l'école, confrontée à la « défaillance d'autorité ».

Dans la partie 5, l'auteur prend l'angle des relations avec les membres de la communauté scolaire. Le lecteur y trouvera de multiples exemples, et ainsi pourra retrouver les situations auxquelles il est lui-même confronté : on retrouve là le double apport de cet ouvrage, livre de chevet pour le personnel de direction dans la gestion quotidienne de l'établissement qu'il dirige, mais aussi plus largement véritable panorama de tout ce qu'il faudrait faire évoluer pour une meilleure efficacité. Ainsi le dernier chapitre de cette 5<sup>ème</sup> partie consacré aux « réformes indispensables » pour « régénérer [l'école] sur des bases réalistes et solides ; lui insuffler un puissant élan novateur ».

L'ouvrage s'achève sur deux sujets particuliers : « le chef d'établissement notable » et « la correspondance administrative », et fournit un certain nombre de textes fondamentaux.

Ouvrage fort riche, qui accompagnera tout personnel de direction dans l'exercice quotidien de ses fonctions comme tout candidat dans la préparation du concours. Sa lecture constitue une plongée édifiante dans ce qu'est la vie d'un chef d'établissement, plongée qui aurait pu laisser un goût amer mais qui est animée du souffle de la très grande humanité qui a inspiré Gérard MAMOU dans l'exercice de ses multiples fonctions.

Loïc TOUSSAINT DE QUIEVRECOURT,  
Proviseur du lycée Hoche à Versailles,  
Vice président du Cercle École et Société.