

Idéal & réalité
Questions de direction d'école après cent ans
Valentin Wember

La veille de mon 9^{ème} anniversaire j'eus peur de mourir. J'avais dérobé une cartouche d'encre à mon frère aîné et lorsqu'il entra dans la chambre, je fus si effrayé que je cachai la cartouche dans ma bouche et... je l'avalai par mégarde. Je n'osai pas confier mon larcin aux parents car celui-ci m'était pénible et je trouvais juste de mourir d'un empoisonnement de cartouche d'encre à cause de cela. Dans ma prière du soir, je priai Dieu de me laisser seulement vivre mon jour anniversaire. Puis je m'endormis.

Le jour anniversaire vint, néanmoins pendant la nuit mon estomac et mon intestin avaient pris une décision. « Émonction sans digestion ». Je présimai que cette décision fut prise sans qu'un débat violent n'eût lieu entre les divers organes quant à savoir ce qui survint à la cartouche d'encre. Pour de tels cas, estomac et intestin étaient seuls compétents. Ils possédaient ce qu'on appelle dans les vols aériens « l'*emergency – authority* » du pilote. Tous les autres organes savaient qu'estomac et intestin prendraient la meilleure décision. En tout cas je tenais pour invraisemblable que le poumon eût par contre soulevé l'objection : « Ne pourrions-nous pas tenter nonobstant d'intégrer la cartouche ? »

Nos organes corporels coopèrent parfaitement. Tous savent les uns des autres, mais chacun a son propre domaine de tâches parfaitement définis et prend les résolutions sur ce domaine : le foie décide combien de protéines sont à mettre à disposition ou bien combien de bile est à produire, le pancréas décide de la quantité d'insuline à sécréter — et l'intestin décide du destin d'une cartouche d'encre. Tous les organes peuvent compter sur le fait que chacun des autres prend la meilleure décision pour l'organisme dans son ensemble.

Dans ce contexte, le rôle du cerveau est contesté. Les uns se le représentent comme une sorte de passerelle de commandements. Ils pensent qu'il prend toutes les décisions comme un gouvernement et dirige les impulsions correspondantes par les voies nerveuses aux organes concernés. Steiner voyait cela autrement : le cerveau ne dirige pas ou ne décide pas, mais coordonne seulement, tandis que les décisions sont laissées à la sagesse des organes individuels.

L'ego en travers du chemin

Si des organisations auto-gérées pouvaient travailler ainsi que le fait notre organisme, alors il n'y aurait aucune réclamation et aucune discussion éreintante. Nous aurions créé dans notre organisation les organes justes pour toutes les tâches indispensables et ceux-ci eussent accompli les tâches qui leur reviendraient avec une grande sagesse et dans le meilleur esprit pour tous et à la satisfaction de tous.

Mais il n'en est pas ainsi. Idéal et réalité de l'autogestion divergent. Nous sommes bien loin de la collaboration parfaite de nos organes de vie et de la sagesse de notre corps — et ceci à partir de diverses raisons. En partie, nous ne parvenons pas à définir clairement les domaines de tâche des divers organes. Dans d'autres cas, cela tient au fait que les organes ne sont pas occupés de manière optimale. Et ensuite il y a le classique : la communication entre les organes ne se déroulent pas de manière irréprochable. Mais tout cela ne sont que des raisons secondaires. Car même si nous définissions toutes les tâches d'une manière absolument claire et qu'elles fussent parfaitement accordées les unes aux autres, au point que tous les organes fussent occupés de manière optimale et que la communication ne laissât plus rien à désirer, même alors, des difficultés réellement exténuantes continueraient d'exister. Les organes de vie de notre corps possèdent vis-à-vis des organes sociaux créés par nous, les êtres humains, un gigantesque avantage : ils n'ont aucun ego.

« Si toutes et tous les collègues étaient toujours d'accord sur la manière dont je vois les choses et avant tout, si elles et ils étaient d'accord avec ce que moi, je veux, alors beaucoup de choses seraient bien plus faciles », voilà ce qu'on semble admettre inconsciemment. Et : « Si les autres avaient pourtant seulement de telles impulsions et initiatives, que moi, je trouve bonnes et non pas de celles qui nécessairement m'agacent, alors ce serait deux fois plus facile. » [Sartre, disait que « l'enfer ce sont les autres ! » Mais on ne va pas loin avec cela ! *ndt*]

Mais il n'en est pas ainsi. Je veux des choses que les autres ne trouvent pas bonnes et ils se mettent en travers de mon chemin et entravent mes souhaits. « Comment peut-on mettre à pied le collègue X seulement ? C'est totalement insensé ! » Ou inversement : « Pourquoi n'a-t-on pas encore envoyé au collègue Y depuis longtemps une action de dissuasion aussi souvent qu'il n'a pas réalisé ses intentions ? » Ou bien : « Pourquoi se passe-t-on de divers collègues avec deux sortes de mesure ? »

Ce serait si facile si nous étions unis ! Au lieu de cela nous travaillons en contrecarrant la volonté des autres et eux la nôtre. Et c'est précisément cela qui est difficile. De bonnes structures et de bonnes techniques peuvent nous venir extraordinairement en aide mais à elles seules, elles n'éliminent pas du monde les divers intérêts et manières de voir. Comment aller plus loin ? Comment en arrive-t-on à de si grandes dissensions pour une résolution ? Et cela encore sans trop de dépense de temps ?

Situations fourvoyées

En principe il y a plusieurs procédures :

- Un roi ou une reine dit où cela va durer longtemps.
- On négocie un compromis sur lequel on peut se mettre d'accord.
- On vote et la majorité décide.
- Au lieu de négocier un compromis, on cherche à découvrir en commun ce qui est juste et ce sur quoi on peut se mettre d'accord. (C'est ce que proposa Steiner en 1919 pour l'école Waldorf) Il est vrai que cela demande au début beaucoup de temps et de peine.
- Celui qui a une initiative doit décider lui-même comme un roi, il est vrai sous deux conditions : **1.** Il doit avoir discuté avec tous ceux qui seront concernés par sa décision et **2.** Il doit avoir recherché diverses expertises.¹
- Il existe un organe compétent (comme l'intestin et l'estomac) qui est autorisé à prendre la décision.

Toutes ces procédures, ont leurs points forts et leurs points faibles, mais quelle que soit celle que l'on choisit : le succès durable d'une résolution dépend largement plus de quelque chose d'autre encore.

Plaçons-nous pour cela devant deux élucidations de deux *scenari* (consciemment exagérés) :

1. Un jeune enseignant a l'impulsion d'introduire des tablettes informatiques et de les mettre à la disposition de tous les élèves de la quatrième classe de l'école Waldorf, parce qu'il y a d'admirables *vidéo-clips* suggestifs de seiches, de souris et de vaches à voir. Les enfants sont autorisés à aller chercher des informations de manière autonomes sur *Internet*.
2. Un jeune fermier a l'impulsion, dans une ferme labellisée *Déméter*, d'introduire de la semence d'OGM.

Dans les deux cas, il s'agit évidemment du fait que ces deux initiateurs ne savent pas en quoi consiste la mission de « *Déméter* » et de « Waldorf ». S'ils l'eussent su, ils n'en fussent jamais venus à l'idée d'une semence OGM ou bien d'une tablette informatique.

Une majorité d'actuels fermiers disposant du label *Déméter* ou d'enseignants Waldorf diraient probablement aussitôt : « Il est pourtant parfaitement clair que les tablettes ont assez peu à faire dans une quatrième classe comme la technique génique sur une ferme *Déméter*. » Pour tous ceux qui pensent ainsi, la cause est entendue. Mais pour celui qui souhaiterait introduire les tablettes ou bien la technique OGM, celui-là voit la cause totalement différemment. Pour lui, si on le stoppe dans son élan, dans ces circonstances tout un le monde s'effondrer sous ses pieds. À la suite de cela, il tient ses « opposants » soit pour dogmatiques, ennemis du progrès, bornés et arrogants ou bien les qualifie de tous ces adjectifs à la fois. « Mais Steiner ne pouvaient pas encore connaître les tablettes et les OGM », dit-on, après coup. « S'il les eût connus, il les eût accueillis avec satisfaction », dit l'un. « Non », lui répond un autre, « Il n'eût jamais autorisé les tablettes ! » Là-dessus on peut pertinemment se quereller, passer beaucoup de temps à cela et y mobiliser en vain une quantité d'énergie phénoménale. Mais, en fonction du degré des charges émotionnelles qu'on investit là-dedans, nourrir aussi inconsciemment des légions de démons invisibles.

(Au lieu des tablettes, on peut choisir aussi d'autres exemples qui sembleraient moins évidents, depuis « P » comme « Pression » qu'exerce, soi-disant, un professeur sur une classe, en passant par « F » comme « *Football* » ou « « CB » comme « Cours de Boxe », jusqu'à « T » comme les Tests stricts de la 3^{ème} classe ou « M » comme « Méditation ensemble avec les enfants ».)

Préparer le terrain commun

Sur quelque voie qu'on empreinte donc pour amener au jour une prise de décision, à la fin toutes les procédures engagées peuvent faire naître de profondes bisbilles. Et il n'est pas rare qu'il n'en aille pas autrement dans la réalité de la vie : dissuasions, dénonciations, blessures, cicatrices s'accumulent — et à la fin, nullement rarement aussi, une navigation « toute en lisière » du *burnout* ou bien l'émigration intérieure. Les accélérateurs d'embrassements en forment tout un chapitre spécial. Les règles de procédures manquantes en font partie. Exemple : celui qui dans le collège, critique le plus souvent la soi-disant pression qu'exerce un enseignant sur les élèves, a lui-même son propre enfant dans la classe en question toute en siégeant en même temps dans tous les conseils de décision importants. (Dans un tel cas, une règle fait défaut qui véritablement va de soi dans les statuts de l'école, à savoir que celui qui appartient au parti en conflit, doit mettre en sommeil généralement ses fonctions administratives relevantes.)

¹ Voir Frederic Laloux : *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit [Réinventer des organisations : Un manuel pour la reconfiguration de formes sensées du travail en collaboration]*, Munich 2017.

Dans le cas des tablettes cependant, le problème ne se trouve que secondairement au cœur des structures et quelque part ailleurs : plus les différences sont importantes dans la compréhension de « ce que veut Waldorf »² — et ce qui se passe effectivement, par exemple, en jouant au football, en faisant de la boxe ou bien lors de l'utilisation des tablettes informatiques, dans les délicats processus physiques corporels ou ceux du corps éthérique — davantage le processus décisionnel devient difficile, tout indépendamment de la procédure. Les uns veulent prendre en compte ce que Rudolf Steiner, en tant que maître spirituel et investigateur de l'esprit, a exposé sur les répercussions fines de l'utilisation des machines, comme celle à calculer. Pour les autres, la foi dans l'autorité ne va plus de soi du tout aujourd'hui et il vaut de la jeter par dessus bord comme tout dogmatisme.

En une phrase : dans quelques discussions que ce soient, le sol se dérobe sous les pieds de quelques-uns du simple fait qu'on ne se trouve plus sur un terrain commun. Or cet état de chose est cependant le résultat d'un acte manqué dans la direction de l'école. Car diriger veut dire transposer la « mission » d'une organisation de mieux en mieux chaque année. Lorsqu'il existe, à l'intérieur d'une école de grandes divergences de conception sur la « mission » Waldorf, le terrain commun fait défaut. La question c'est donc : A-t-on mis en place et préparé ce terrain ? Et si oui, avec quels instruments ? Étaient-ils assez efficaces ? Chaque fermier [plus encore même le jardinier, *ndf*] le sait : L'optimisation du terrain précède le succès de la récolte. Cela vaut aussi pour les problèmes directifs de l'école. Avec quels organes créons-nous une compréhension commune de ce que Waldorf veut véritablement dire ? Des tâches centrales de la direction d'école se trouvent dans la manière de répondre à cette question.

À côté de cela, il y en a encore un autre aspect, sur lequel il vaut la peine de réfléchir. Juste au début du cours fondateur de la première école Waldorf en 1919, Steiner déclara aux enseignantes et enseignants désignés : « *Mers chers amis, nous n'arriverons à rendre justice à notre mission que si nous ne nous considérons pas simplement comme animés par une configuration de cœur intellectuellement (intellektuell-gemüthafte) motivée, mais plutôt par une telle configuration de cœur moralement spirituelle (moralisch-geistig), au plus haut sens du terme* »³. Cela vaut-il aussi pour la direction de l'école ? Ce pourrait-il que nous ne rendions pas justice non plus à nos tâches de direction d'école si nous ne les concevons pas comme moralement spirituelles dans l'acception la plus haute ?

Voir l' Ange

Mais que signifie cela ? Alors qu'aujourd'hui, on parle volontiers de « hiérarchies aplanies », Steiner introduit lui carrément les Hiérarchies dans un sens textuellement spirituel :

C'est pourquoi au commencement de cette activité préparatoire qui est la nôtre, nous voulons tout d'abord réfléchir à la manière dont nous restaurons individuellement la relation avec les puissances spirituelles, aux noms et mandats desquelles chacun d'entre nous devra pour ainsi dire œuvrer.⁴

S'ensuivit une sorte de prière — comme la désigna Steiner — une méditation sur la relation de chaque enseignant individuel à son Ange, ainsi que sur la relation de la communauté des enseignants aux Archanges et Archai. Dans la citation suivante, il s'agit du récit de mémoire de Caroline von Heydebrand :

Nous voulons organiser nos pensées pour pouvoir avoir la conscience que derrière chacun de nous se trouve un Ange qui lui pose doucement les mains sur la tête ; cet Ange vous donne la force dont vous avez besoin. — Au-dessus de vos têtes plane une ronde des Archanges. Ils portent de l'un à l'autre ce que l'un a à donner à l'autre. Ils relient nos âmes. Le courage dont vous avez besoin vous est ainsi donné. (De ce courage les Archanges forment une coupe.) — La lumière de la sagesse nous est offerte par les sublimes entités des Archai, qui ne s'enclosent pas en une ronde, mais provenant de l'origine primordiale ils se manifestent et disparaissent dans l'archétype infiniment lointain. Ils ne font saillie ici, à l'intérieur de cet espace, qu'à l'instar d'une forme de goutte. (Dans la coupe du courage tombe donc une goutte de lumière du temps de l'esprit du temps agissant.)⁵

² Voir Valentin Wember : *Was will Waldorf wirklich ? Die unbekannte Erziehungskunst Rudolf Steiners. Ein Vortrag für Eltern und Lehrer [Que veut réellement Waldorf ? L'art inconnu de l'éducation de Rudolf Steiner. Une conférence pour parent et enseignant]*, Tübingen 2019.

³ Conférence du 21 août 1919 dans Rudolf Steiner : *Base anthropologique générale comme fondement de la pédagogie (GA 293)*, Dornach 1992, p.17.

⁴ *Ebenda.*

⁵ À l'endroit cité précédemment, pp.217 et suiv.

Le 9 septembre 1919, deux jours avant l'inauguration de la première école Waldorf, Steiner rassembla les douze enseignants de l'école. Ceux-ci donnèrent à l'époque vis-à-vis de soi et de Rudolf Steiner, leur promesse de vouloir travailler ensemble. Von Heydebrandt nota ce que Steiner confia au cœur de chacun des enseignants :

Au soir *avant* votre méditation priez les Anges, Archanges et Archai qu'ils veuillent bien vous venir en aide dans notre œuvre le lendemain. — Au matin, mais *après* la méditation, puissiez-vous vous savoir unis avec les esprits de la troisième Hiérarchie.⁶

Et plus loin : « Le Dr. Steiner fit le tour de la table et serra longuement la main de chacun en prenant le temps de poser le regard sur chacun avec la plus émouvante gravité. » Walter Johannes Stein accueillit cette poignée de main comme une promesse. Il nota dans son carnet : « Dr. Steiner se fit promettre par cette poignée de main que nous voulions travailler ensemble, comme il l'avait indiqué. »⁷ Cette sorte de mise en collaboration spirituelle de l'œuvre est en même temps un apprentissage à l'abnégation : je vois l'autre et derrière lui, son Ange. Et : j'éprouve ce qui vit entre les Anges de chacun en particulier comme une vertu unissante qui nous rassemble. Cela crée un fondement totalement différent pour chaque confrontation en ce qui concerne son contenu, lequel se laisse venir à bout autrement comme un défi. Car cela est parfaitement exact : *nous n'arriverons à rendre justice à notre mission que si nous ne nous considérons pas simplement comme animés d'une configuration de cœur intellectuellement motivée, mais plutôt d'une telle configuration de cœur moralement spirituelle, au plus haut sens du terme.*

Dans leur collaboration parfaite, les organes de vie de notre corps ont donc l'avantage de ne pas posséder d'ego. Dans une collaboration humaine, plus intervient le lien d'unité dans un soi supérieur, en lieu et place de l'ego, plus il devient possible de laisser devenir réalité l'idéal de la collaboration à l'œuvre. C'est tout autre que démodé ou suranné ! C'est moderne de manière intemporelle. Et c'est une des conditions intérieures les plus importantes pour une bonne direction d'école avec de bonnes idées et de bonnes résolutions.

Dans les paroles de Rudolf Steiner⁸ :

*Sieghafter Geist,
Durchflamme die Ohnmacht
Zagender Seelen.
Verbrenne die Ichsucht,
Entzünde das Mitleid,
Daß Selbstlosigkeit,
Der Lebensstrom der Menschheit,
Wallt als Quelle
Der geistigen Wiedergeburt.*⁸

Esprit vainqueur,
Enflamme l'impuissance
Des âmes hésitantes.
Consume l'égoïsme,
Éveille la compassion,
Que l'oubli de soi,
Torrent de vie de l'humanité,
Bouillonne comme source
De la renaissance spirituelle.

Die Drei 9/2019.
(Traduction Daniel Kmiecik)

Dr. Valentin Wember étude de musique, science de la littérature et pédagogie à Hambourg, Berlin et Stuttgart, Docteur en philosophie de l'université de Hambourg (1984), ensuite enseignant Waldorf à Stuttgart et Tübingen. Plus tard, travaille dans la formation des enseignants en Europe, USA, Asie, Afrique et Australie ainsi que comme développeur d'organisation en école Waldorf dans le monde entier. Nombreuses publications sur la pédagogie Waldorf.

⁶ Cité d'après le département pédagogique de l'université libre de science spirituelle (éditeur) *Zur Vertiefung der Waldorfpädagogik [Pour un approfondissement de la pédagogie Waldorf]*, Dornach 1990, p.61.

⁷ *Ebenda.*

⁸ Parole de méditation du 20 septembre 1919 dans Rudolf Steiner : *Mantrische Sprüche. Seelenübungen* Vol. II (GA 268), Dornach 1999, p.73.