

# Des valeurs pour des métiers en évolution

**Alain Eraly**

## Transcription de la conférence

### Introduction : à la base de la réforme : un accord sur des valeurs

Il m'a été proposé de parler de ces valeurs pour ces métiers en évolution dans la perspective du Pacte d'Excellence. J'ai eu l'honneur, la chance de présider le groupe de travail qui s'est efforcé de concevoir une nouvelle gouvernance pour le système scolaire, et donc aussi pour chaque école. Pour rappel, il nous avait été demandé d'imaginer un cadre susceptible de renforcer l'autonomie et la responsabilisation des pouvoirs organisateurs et des écoles par l'intermédiaire d'un système de contrat d'objectifs, dans toutes les écoles et dans toutes les filières. Et bien sûr, dans ce cadre, de réfléchir à la réforme de la gouvernance générale de l'ensemble du système scolaire, tant il est vrai que la gestion de chaque école est déterminée par la nature même de l'organisation de toute cette énorme administration publique qui surplombe et conditionne les établissements.

Autour de la table, il y avait les grands dirigeants des différents réseaux, les principaux responsables syndicaux, les responsables et représentants des fédérations de parents, des experts et dans une moindre mesure, des responsables de l'administration. Ça n'a pas été simple mais ce qui m'a frappé, c'est qu'en l'espace de quelques mois, tous ces gens, qui par nature peuvent avoir des points de vue opposés, sont tombés d'accord.

Je me suis dit : qu'est-ce qui a permis qu'en quelques mois, on ait pu tomber d'accord sur ces principes qui sont intégrés désormais au Pacte d'Excellence ? Comment se fait-il que, dans la suite, le gouvernement a suivi comme un seul homme ?

Le champ scolaire est quand même un champ très conflictuel. J'en ai conclu que, ce qui peut expliquer ce consensus, par-delà l'infinité des divergences qui séparent les différents acteurs, c'est qu'en réalité il y avait un accord fondamental sur les valeurs à la base de cette réforme.

Je voudrais remercier les organisateurs de cette université d'été et les responsables du SeGEC de me donner l'occasion aujourd'hui, pour la première fois, d'explicitier le contenu des valeurs sous-jacentes qui inspirent l'ensemble de la réforme et qui ont permis en dernière analyse, un consensus sur cette réforme. Je vais donc être très bref sur les modalités du Pacte d'Excellence pour en arriver à ce qui est l'interrogation fondamentale de mon exposé, à savoir ce contenu de valeurs.

## Le plan de pilotage

### Une contractualisation entre l'autorité publique et les établissements

Les écoles seront inscrites dans un plan de pilotage qui clarifie une forme de contractualisation entre l'autorité publique d'une part (le pouvoir subsidiant) et chacun des établissements. Le plan de pilotage est un contrat qui engage l'école et son PO, qui responsabilise l'ensemble des parties prenantes et qui nous fait passer d'une logique d'inspection, de respect des règles et des règlements à **une logique de résultats**.

Ce qui suppose, j'y reviendrai, une forme d'**autonomie de l'établissement**. Les écoles sont infiniment diverses et elles affrontent des problèmes infiniment divers. Et il ne saurait être question de les passer à la moulinette d'une seule et même stratégie. Ici, la logique est à la fois une logique d'objectifs assumée de façon contractuelle et une logique d'autonomie par rapport à ces objectifs.

### Qui conçoit, administre le contrat ?

La Palice l'aurait dit : dans un contrat, vous avez deux parties.

D'un côté, les PO, les directions d'établissements mais aussi **l'établissement dans son ensemble** – j'y reviendrai – conçoivent le plan de pilotage et sont responsables de sa mise en œuvre. Le plan de pilotage ne vient pas d'en haut, il vient des établissements eux-mêmes. De l'autre côté, vous avez **des délégués aux contrats d'objectifs** qui représentent l'autorité publique et veillent à ce que le plan de pilotage contribue effectivement aux objectifs généraux fixés par le gouvernement. Ce qui n'empêche pas les établissements d'ajouter des objectifs qui leur sont propres, dans lesquels ils se reconnaissent. C'est ce délégué qui va évaluer, de concert avec l'établissement, son degré de réalisation.

Cela s'inscrit également dans une logique de réforme de **l'administration publique**. Une réforme considérable qui consiste à rapprocher l'administration de l'école. À la rapprocher même territorialement au travers des zones. C'est peut-être le plus grand enjeu pour l'administration : se rapprocher de l'école et mieux prendre en compte la réalité des problèmes qu'elle affronte.

Quant au soutien, au suivi et l'accompagnement pédagogique des établissements, ils sont assumés par **des conseillers pédagogiques**. Cela sera expliqué dans la suite de cette journée.

### Quel contenu ?

Que contient concrètement le plan de pilotage ?

Tout d'abord **le projet d'établissement** lui-même : ce pourquoi, tous ensemble, nous sommes là, le sens de notre aventure en commun en tant que personnel pédagogique ou personnel d'un établissement.

Ensuite, vous avez **des objectifs**. Certains peuvent être chiffrés : taux de redoublement, taux de réussite à PISA, etc. D'autres sont plus qualitatifs. Ces objectifs sont à l'échelle de trois et six ans, l'important étant que ces objectifs soient conformes aux finalités de l'établissement.

Pour finir, vous avez **les stratégies** que l'établissement se propose de mettre en œuvre afin d'atteindre ces objectifs. Ce n'est pas tout de se donner des objectifs, encore faut-il réfléchir à la manière très concrète de les atteindre.

### L'implication de toute l'école

Pour ce faire, toute l'école est impliquée, engagée dans cette contractualisation. Pas simplement tel ou tel responsable, mais l'école dans son ensemble. Les équipes pédagogiques sont impliquées à la fois dans la

conception du plan mais aussi les autres personnels, le conseil de participation et les instances de concertation. Il s'agit de construire une implication collective basée sur une vision partagée de la mission et de l'avenir. Mais il s'agit aussi de construire un diagnostic à l'aide d'un regard extérieur, en particulier celui du DCO mais pas uniquement. Il y a là un changement considérable, quelque chose qui s'apparente à une évolution de l'autorité parce que celle-ci ne sera plus seulement gestionnaire des ressources, gestionnaire du respect des règlements, gestionnaire de l'ambiance et de la bonne entente des équipes. Elle deviendra garante de l'avenir partagé de l'établissement et de la dynamique collective qui se construira autour de cet avenir. Ce sont des grands mots, certes, mais tel est en tout cas l'esprit de la réforme.

### **L'évaluation du dispositif**

Au bout de trois et de six ans, un dispositif d'évaluation sera mis en place. Le Délégué au Contrat d'Objectif, c'est-à-dire le représentant de l'autorité publique, évalue l'établissement. Il a appris à bien le connaître et il suit également l'évolution d'autres établissements dans la zone, donc il peut faire des comparaisons. Il peut prendre la mesure des efforts accomplis, des stratégies qui ont porté des fruits dans d'autres établissements. Le DCO vient pour évaluer les établissements et instaure un dialogue constructif non simplement avec le PO et la direction mais aussi avec tous les enseignants et les autres personnels qui ont leur mot à dire dans la réflexion sur leur propre établissement. Il rencontrera même les parents et le cas échéant, des représentants d'élèves.

Ensuite, après avoir écouté tout le monde, observé les indicateurs, regardé quels étaient les résultats atteints par l'école, le DCO présente son diagnostic pour l'ensemble de l'établissement. À charge pour l'établissement de corriger sa stratégie, de réfléchir à une nouvelle dynamique pour pallier telle ou telle faiblesse mais aussi d'être reconnu pour tous les efforts accomplis et tout ce qui a déjà bien progressé !

### **Les valeurs typiques de notre modernité démocratique**

Je voudrais maintenant revenir sur les valeurs sous-jacentes à ce dispositif. Ce sont des valeurs typiques, non simplement du management public, mais de notre modernité démocratique.

Tout d'abord : la **transparence**, le **contrôle démocratique**.

Vivre en démocratie, c'est vivre dans un univers dans lequel ceux qui utilisent les ressources de l'État doivent rendre compte des biens publics qu'ils produisent. Que ce soit à l'université, dans un hôpital, dans une administration, à l'école. Dieu sait si l'école produit un bien public infiniment précieux ! Il lui appartient donc d'en rendre compte. Ce qui renvoie à la valeur de responsabilité.

Dès le début, je l'ai dit, il s'agissait de développer un système de **responsabilisation**. La responsabilité est une valeur très complexe qui comporte de nombreuses facettes. En tout cas, elle suppose l'**autonomie**. Il n'y a pas de responsabilité sans marge d'autonomie. Notre groupe de travail ne pouvait entrer dans cette logique de la responsabilisation propre au contrat qu'à la condition de préciser le contenu de cette autonomie. Ensuite, il ne peut y avoir responsabilité que s'il y a **clarification des attentes**. Si l'autorité me dit : « vous êtes responsable », je ne manquerai pas de lui répondre : « sans doute, mais de quoi au juste ? » Sans cette clarification des attentes, impossible de parler de responsabilité. Pour finir, si l'on veut dépasser les incantations et donner un contenu objectif à la responsabilité, alors il doit nécessairement y avoir une **reddition des comptes**. Qui dit responsabilité dit "répondre de".

Donc toute responsabilité débouche sur l'une ou l'autre forme d'**évaluation**. Pas nécessairement une évaluation au sens scolaire du terme, scolaire ou réductrice mais du moins un jugement porté sur le degré de réalisation des attentes. C'est pourquoi une autre valeur se cache derrière l'évaluation : **l'éthique de la vérité** des résultats, de la vérité des faits. Il s'agit d'éviter de cacher les choses : si quelque chose ne va pas, on en parle sans détour. S'il y a des problèmes, on en débat constructivement et dans un contexte d'égal respect. Si un établissement n'a pas un bon résultat sur telle ou telle dimension, on l'objective et on en discute.

Une autre valeur fondamentale est celle de **la reconnaissance** du travail accompli, des difficultés rencontrées, des besoins de formation. Dans notre groupe de travail, nul n'a jamais imaginé pointer du doigt une école qui se fixerait un objectif et qui, au bout de trois ans ou de six ans, ne parviendrait malheureusement pas à l'atteindre. Il peut y avoir de très bonnes raisons de ne pas atteindre un objectif ! Le tout est d'ouvrir une réflexion collective et se demander pourquoi on n'y est pas arrivé. Tantôt l'objectif était trop ambitieux, ou bien le contexte a changé, ou encore on s'est trompé de stratégie. Pas de problème : on corrige le tir et on relance la dynamique. L'important, c'est de mettre en débat. Et d'assumer collectivement.

C'est pourquoi il est une autre valeur encore qui me paraît caractériser le dispositif inhérent au plan de pilotage : c'est **la réflexivité**. La réflexivité est une valeur démocratique sans doute moins souvent évoquée dans le débat public mais que les enseignants connaissent mieux que quiconque. Vraisemblablement issue des Lumières, elle se développe plus particulièrement à partir de la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Aujourd'hui, elle est centrale dans la pensée. La réflexivité suppose de s'ouvrir au regard de l'autre, à son regard critique mais constructif, pour progresser soi-même. On peut pratiquer la réflexivité individuellement, mais aussi collectivement lorsqu'une collectivité, par exemple un établissement scolaire, s'ouvre à un regard extérieur dans une démarche de diagnostic partagé. Cette valeur de réflexivité nous est aujourd'hui essentielle, elle traverse toutes les sciences pédagogiques mais aussi le champ thérapeutique, psychologique, etc. Le tiers préside à notre auto-évaluation.

## Les problèmes typiques liés à ces valeurs

Aujourd'hui, toutes les institutions publiques sont l'objet de réformes inspirées par ces valeurs – et non pas seulement l'école ! À présent, affirmer que toutes ces réformes sont un succès serait mentir. En réalité, on observe toute une série de problèmes typiques sur lesquels il faut avoir le courage d'ouvrir les yeux. Je vous cite quelques-uns de ces problèmes.

Par exemple, **la confusion entre l'autonomie et l'indépendance**. À l'université, on connaît très bien cette confusion : nous pratiquons ce qu'on appelle l'indépendance académique. En gros, l'indépendance académique évoque une autonomie dans le contenu de nos enseignements et de nos recherches. Or, on passe insensiblement de l'autonomie dans l'enseignement et la recherche à l'indépendance pure et simple : « Vous n'avez juste rien à me dire, laissez-moi tranquille, je viens quand je veux, je pars quand je veux, je prends les congés quand je veux, etc. ». On glisse d'une valeur fondamentale, l'autonomie, à l'indépendance, sinon l'autosuffisance !

De même, on observe un peu partout **un manque de clarification des attentes**. Trop de gens, dans trop d'institutions, sont livrés à eux-mêmes, ils travaillent sans être au clair sur les attentes à leur égard, sur le

contrat qu'il leur appartient d'assumer. Or, il est très difficile de concevoir d'assumer une responsabilité dans l'ignorance de ce qui est attendu de vous et dans l'impossibilité d'en discuter sérieusement.

On observe aussi une **résistance à la reddition des comptes**. « Je ne vois pas pourquoi je rendrais des comptes, qu'ils se mêlent de ce qui les regarde, je suis maître dans ma classe, maître dans mon service, maître de mes enseignants, et que personne ne vienne m'ennuyer ». C'est une attitude tout à fait typique.

On remarque aussi un **sentiment chronique de ne pas être reconnu**. Trop de systèmes d'évaluation, parce qu'ils sont bureaucratiques et administratifs, contribuent à affaiblir l'estime de soi, à altérer le peu de confiance que beaucoup d'employés ont d'eux-mêmes, épinglant surtout les déficiences, les lacunes ou les décalages aux attentes et jamais ce qui est bien fait, les efforts consentis, les progrès réalisés. Ce syndrome traverse toutes les institutions publiques mais aussi les entreprises privées. De sondage en sondage, on a toujours 50 ou 60 % d'agents qui disent ne pas être reconnus.

Vous avez également le **déni des vérités embarrassantes**. Partout je vois des services, des institutions qui pratiquent le déni des problèmes, l'évitement des sujets qui fâchent. C'est plus facile de discuter de la réforme d'Anderlecht que du problème d'un collègue qui accumule les absences et reporte son travail sur les autres. Mais j'observe en même temps que lorsqu'on met les problèmes sur la table, constructivement, dans le respect de chacun, finalement, un système peut aller très loin dans l'ouverture à la réalité des problèmes. Mais pour ça, il faut y être incité. Nous préférons souvent mettre la tête dans le sable et vivre à distance de nous-mêmes. On observe ça dans les couples, dans les familles, partout ! C'est tellement humain...

Un autre problème encore est celui de la **fermeture à la réflexivité**. Il y a des personnes ou des équipes pour qui le circuit de l'apprentissage semble ne pas s'opérer : on dirait qu'elles ne parviennent pas à apprendre de leurs erreurs. Bien sûr, confusément, elles vivent des difficultés, elles se rendent compte que ça ne tourne pas comme il faut, par exemple que les élèves sont inattentifs, que certains messages ne passent pas, mais quelque chose les retient de se remettre en question et de changer de pratiques. Il est fréquent que le circuit de l'apprentissage soit bloqué par la douleur, la souffrance, la peur de souffrir, la peur du jugement des autres. Alors le circuit s'arrête, et avec lui la pratique même de la réflexivité.

Enfin, typiquement, ce qu'on observe un peu partout, ce sont des gens qui vous disent que toutes ces valeurs, la responsabilité, l'évaluation, la réflexivité, c'est très bien, mais **pour les autres** - par exemple, pour les élèves. « Les élèves doivent rendre des comptes, ils doivent se montrer responsables », « ils doivent être plus autonomes », « bien sûr, il faut les évaluer ». Les élèves d'accord. Mais pas nous : nous, nous sommes des enseignants. Les valeurs pour les autres : j'observe ce phénomène à l'université.

Si nous réfléchissons à toutes ces valeurs qui inspirent les réformes des institutions publiques, nous sommes tentés de conclure à un **changement culturel fondamental**. Mais peut-être ce changement n'est-il pas si profond : après tout, ces valeurs nous viennent de loin, des Lumières, elles forment notre **héritage démocratique**. Nos civilisations se sont édifiées sur ces valeurs. La question aujourd'hui est de savoir si les écoles sont en mesure d'approfondir leur mise en œuvre.

J'ai lu dans des journaux que certains observateurs critiques parlaient d'une « managérialisation » de l'école. Quand on ne comprend pas une réforme visant à promouvoir l'efficacité du service public, le plus facile, c'est de parler de "management" et d'accuser les initiateurs du projet de « confondre l'école avec l'entreprise ». Mais

cette critique est absurde. Elle revient à dire que toutes ces valeurs propres à notre héritage démocratique, la transparence, la responsabilité, la réflexivité, se réduisent à du management ! À aucun moment il n'a été question d'assimiler l'école à quelque forme d'entreprise publique ! Encore moins a-t-on évoqué l'idée d'une mise en concurrence ou d'une logique de marché. Au contraire, c'était précisément ce qu'il s'agissait d'éviter en préservant l'éthique de service public.

## **Le véritable enjeu du Pacte d'Excellence : articuler le collectif et l'individuel**

Jusque-là, je n'ai pas l'impression d'avoir dit l'essentiel. Le véritable enjeu qui était le nôtre au sein du groupe de travail et qui sera demain celui de tous les établissements, ce n'est pas de développer ces valeurs parmi les enseignants – ces valeurs, les enseignants les possèdent déjà ! Ils n'ont pas attendu ce plan de pilotage pour y adhérer ! Non, le véritable enjeu, c'est de **mettre ces valeurs au service d'une dynamique collective**, de dépasser une forme d'individualisme contemporain pour **inscrire l'autonomie, la responsabilité, la réflexivité dans une dynamique collective**. Et c'est dans ce sens que le pacte montre la voie d'une façon, me semble-t-il, très intéressante. C'est ce que je vais essayer maintenant de montrer.

J'insiste sur ce point : ce qu'évaluent les DCO (ces responsables de l'autorité publique qui viendront dans les écoles, écouteront chacun, examineront les résultats, etc.), ce n'est pas les résultats obtenus par chaque enseignant mais bien les résultats réalisés par l'établissement dans son ensemble (l'évolution des apprentissages, du redoublement, du décrochage, du taux de départ avant le terme des études, de la mixité sociale, de l'ambiance, de la promotion de la citoyenneté, du développement d'activité culturelle, etc.). Et c'est l'établissement tout entier qui rend des comptes, qui est autonomisé, évalué, responsabilisé, incité à la réflexivité.

La question fondamentale, sans doute la question la plus fondamentale de notre temps, c'est celle de **la conciliation du collectif et de l'individuel**. Il ne saurait être question de remplacer l'individuel par le collectif, nous sommes les héritiers d'une grande tradition individualiste qui nous façonne en profondeur. Mais la question qui est posée partout, c'est de savoir s'il est possible de réguler l'individualisme libéral, d'inscrire les valeurs de la personne dans des dynamiques collectives respectueuses de l'intérêt à long terme de nos sociétés. Les réformes de services publics soulèvent constamment cette question. Et quand ces réformes n'assument pas réellement la question des missions, des finalités, de l'intérêt général, lorsqu'en d'autres termes, les valeurs sont instrumentalisées, que le discours du service public ne sert qu'à justifier des réformes purement gestionnaires, alors les gens tombent dans une forme de cynisme.

Une question qui m'a toujours tarudé : comment est-il possible qu'au cœur même des institutions publiques, des logiques d'individualisme cynique, d'égoïsme, de repli sur soi, d'absence de solidarité, de perte de sentiment d'appartenance s'installent aussi fréquemment ? **D'où vient cet individualisme au cœur d'institutions pourtant dédiées au bien public ?** On peut citer différents facteurs.

On observe souvent, je l'observe, un **manque de clarification des finalités, des objectifs et des stratégies**. Comment construire un collectif quand vous n'êtes pas au clair sur le projet général, sur la mission, sur les objectifs à réaliser, sur les stratégies pour les atteindre ?

Le deuxième problème, c'est **la multiplicité des freins à la dynamique collective** : la peur du jugement des autres, par exemple, la peur de la comparaison : la peur de découvrir que peut-être quelqu'un d'autre fait mieux

que nous, le désir de rester maître chez soi, l'ampleur des rancœurs non traitées, des jalousies, le sentiment de perdre son temps dans des réunions stériles, la pesanteur des contraintes de coordination...

Une troisième source de problèmes tient au rôle même de l'autorité, trop souvent **immergée dans le réglementaire**, dans la gestion des personnes, dans la gestion des objets et des processus. L'autorité néglige et parfois perd complètement de vue sa fonction d'**incarnation du collectif**. Ce problème est vraiment fondamental. L'autorité passe son temps à traiter les problèmes qui se succèdent – une absence à pallier, un conflit entre collègues, une vitre cassée – en perdant jusqu'à la possibilité de prendre de la distance en se demandant : « Quel est le sens de ce que nous faisons ici ? À quoi servons-nous fondamentalement ? Quelle est notre utilité ? Et en quoi dois-je exercer mon autorité à partir de ces questions mêmes ? En quoi suis-je le garant de cette dynamique générale ? Le garant de notre avenir commun ? »

### Concilier l'individuel et le collectif dans la mise en œuvre des valeurs

En quoi les valeurs que je viens d'évoquer sont-elles au cœur de cette question de la conciliation de l'individuel et du collectif ?

Soit la **question des finalités**, des objectifs et des stratégies propres au plan de pilotage. Le véritable enjeu ici n'est certes pas que le directeur, de concert avec son PO, remette un énième rapport à l'administration pour se conformer aux prescrits administratifs ! L'enjeu, c'est celui de construire une vision commune, de construire un *Nous* sur cet ensemble finalités-objectifs-stratégies. *Nous* sommes les garants de l'avenir de *notre* école, des résultats de *nos* élèves, et pas seulement le directeur ! *Nous* serons invités à rendre des comptes et pas seulement le directeur. *Nous* réfléchissons ensemble à la nature de nos problèmes et aux moyens de nous améliorer et pas seulement le directeur.

Ensuite, prenez l'**autonomie**. La valeur d'autonomie peut être comprise de façon tout à fait individuelle, elle peut alimenter l'individualisme le plus radical qui soit. « Je suis autonome » veut dire : « Je me dirige moi-même et vous n'avez rien à me dire. » Or, dans le Pacte d'Excellence, l'autonomie personnelle ne se comprend qu'inscrite dans le projet partagé. Elle signifie certes que je me fixe mes propres règles, mais pour contribuer au projet partagé qu'il me revient d'assumer en tant que membre d'un établissement. Nous en revenons, pourrions-nous dire, à la conception kantienne selon laquelle être autonome, c'est agir non pas conformément à ses désirs et ses inclinations, mais conformément à des principes que nous aimerions voir adopter par nos semblables. L'autonomie est ici signe de partage et d'ouverture et non d'isolement et de repli. De même, la **responsabilité individuelle est indissociable de la responsabilité collective**. Elle renvoie à ces deux questions cruciales : En quoi est-ce que je contribue au projet partagé ? Et en quoi suis-je prêt à en répondre ?

Regardons encore l'**évaluation**. Le plan de pilotage, je l'ai dit, repose sur **une évaluation collective**, une évaluation de l'ensemble de l'établissement. Mais La Palice l'aurait dit, il ne peut y avoir de résultat collectif que s'il y a contribution individuelle au résultat collectif. Il en résulte que l'évaluation collective, loin de s'opposer à l'évaluation personnelle, la présuppose au contraire. L'inverse est tout aussi vrai : une évaluation personnelle déconnectée des missions et finalités du service public n'a guère de sens.

Le plan de pilotage vise à **une reconnaissance collective** des résultats et des progrès de chaque établissement. Mais cette reconnaissance collective, pour ne pas se réduire à une simple incantation, doit être le vecteur de la reconnaissance de chacun au sein du collectif, vecteur de fierté professionnelle et de sentiment d'utilité. Encore une fois, c'est l'articulation qu'il s'agit de penser.

Quant à la **réflexivité**, nous comprenons tous, ne fût-ce qu'intuitivement, ce qu'elle signifie en termes de développement personnel. Comme enseignants, nous voyons nos élèves progresser plus ou moins rapidement, nous découvrons les obstacles, nous observons les retards et les déficits, nous pressentons ce qui entrave parfois l'élève dans sa dynamique de progression. Mais le plan de pilotage, quant à lui, invite les écoles à entrer dans une dynamique de **réflexivité collective**. C'est l'école en tant que collectif qui doit apprendre de ses erreurs, de ses difficultés et qui doit s'efforcer de progresser. Il existe une intelligence collective qui ne se réduit pas au commun dénominateur des intelligences personnelles. Le plan de pilotage représente une opportunité de développer de telles formes de réflexivité collective. Cela suppose évidemment de promouvoir des formes de dialogue, de réflexion, de diagnostic partagé. En l'absence d'une mise en commun des expériences, pas de réflexivité collective.

Enfin, le leadership lui-même, loin de caractériser simplement un style de personnalité, renvoie lui aussi à des fonctionnements collectifs. Avant que je prenne la parole, Guy Selderslagh évoquait la question du leadership au sein des écoles : le plan de pilotage a réfléchi à cette reconceptualisation. Tant que l'autorité reste purement formelle et individualisée, il n'est guère probable que l'école s'engage dans une dynamique collective autour des objectifs et des stratégies. D'où l'idée, sur laquelle vous allez revenir dans la suite de cette journée, d'**un leadership distribué**. Plus de personnes au sein des établissements doivent assumer une part du leadership et en particulier du leadership pédagogique. Le collectif ne peut pas être simplement l'affaire de la direction : les enseignants les plus expérimentés doivent participer au diagnostic d'établissement, à l'intégration et à l'apprentissage des plus jeunes, ils peuvent animer eux-mêmes des réunions de réflexion, offrir un feed-back à des collègues, et ainsi de suite.

## Conclusion

En conclusion, je dirais d'abord qu'il n'y a **pas de magie**. Le Pacte d'Excellence, dans son volet « gouvernance des écoles », ne va pas transformer les écoles du jour au lendemain. Il reste qu'il apporte un nouveau contexte, un ensemble d'incitations à l'évolution des métiers. Il est crucial de ne pas le réduire à un simple cadre réglementaire (ce qui est une tentation considérable). En dernière analyse, c'est seulement si les valeurs qui l'inspirent deviennent vivantes pour les acteurs au quotidien qu'on peut en attendre un succès. On ne change pas la société par décret, disait Michel Crozier. Le Pacte d'Excellence produira les résultats que les enseignants, les équipes, les établissements auront le courage et le dynamisme d'engendrer.

Depuis plusieurs décennies, l'école et les enseignants souffrent d'un manque de reconnaissance, d'une perte de légitimité publique. Parce que le Pacte d'Excellence inscrit désormais plus clairement l'école dans une logique de redevabilité et d'efficacité, il me semble qu'il est de nature à **restaurer cette légitimité**. Je suis frappé d'observer l'espèce de consensus qui l'entoure en dépit des actuels soubresauts de la vie politique. Les médias en particulier semblent très attentifs à tout ce qui risque d'entraver la mise en œuvre du Pacte. Par-delà les débats et polémiques inévitables, et assurément légitimes compte tenu des enjeux, il me semble qu'un accord très profond est en train d'émerger sur la nécessité de réformer l'école et le système scolaire.

Enfin, je suis convaincu qu'en **renforçant la dynamique collective** autour du plan de pilotage, la réforme est également de nature à consolider l'image et l'autorité des enseignants eux-mêmes. Nombre d'études ont montré que ce qui, plus que tout, contribue à affaiblir l'autorité de l'enseignant, c'est son isolement : le fait qu'il a perdu une part essentielle de la force de l'institution qu'il représente et le soutien actif de sa communauté. L'autorité individuelle de l'enseignant a partie liée avec l'autorité collective des enseignants. Des expériences ont d'ailleurs été menées dans plusieurs pays pour sortir l'enseignant de cet isolement et conforter ce faisant son autorité.

Tel est l'horizon éthique dans lequel il me semble que s'est inscrit le Pacte dans son volet « réforme de la gouvernance ». Je vous remercie.

## Questions-réponses

Guy Selderslagh: Merci beaucoup Monsieur Eraly pour cette conférence une fois de plus tonique, enthousiasmante qui nous donne des perspectives intéressantes et qui a suscité un certain nombre de questions que je vais vous relayer. Des questions qui varient entre des questions à caractère assez général sur votre exposé et puis des questions sur les difficultés, des questions plus pratiques sur la mise en œuvre... Je vais donc alterner les questions plus pratiques et les questions plus générales.

*La première: comment le dispositif évoqué peut-il prendre en considération les réalités de terrain difficiles ?  
Je traduirai cette question comme ceci: comment construire un « nous » quand la réalité scolaire est particulièrement distendue ou tendue ?*

C'est une question fondamentale. Il y a des établissements qui sont dans des situations difficiles. Et ces situations difficiles peuvent trouver leurs sources dans l'environnement même de l'école, dans l'évolution de la population scolaire, le contexte urbain ou rural, culturel, familial des élèves. Dans d'autres cas, on relève un

déficit de leadership ou des problèmes de relations au sein des équipes pédagogiques. Alors, je ne prétends pas que le plan de pilotage va régler tout cela mécaniquement. Simplement, le dispositif est ouvert, il vise à reconnaître la diversité des situations et la nature même des difficultés affrontées par l'école. Il part de l'infinie diversité du terrain et non de l'idéal abstrait d'une école standard à laquelle il y aurait lieu d'appliquer des principes, des règles et des solutions standards.

Il faut commencer par reconnaître la spécificité des contextes et les difficultés auxquelles l'établissement est confronté. Le mot-clé est ici « reconnaissance de la diversité des situations ».

Ensuite, il n'est possible de traiter une difficulté que si elle commence par être mise en parole par les acteurs eux-mêmes. Mise en parole *collectivement*. Une difficulté qui n'est pas représentée verbalement ne peut pas être vraiment dépassée. Représenter sans juger. Représenter pour comprendre. Voilà ce qui se passe, voilà nos difficultés, parlons-en.

Au-delà, le Pacte prévoit différents dispositifs qui ne font pas l'objet de cette conférence et dont certains pourraient parler mieux que moi. On discute avec le Délégué au Contrat d'Objectifs (DCO) et avec la direction, le PO. On écoute les enseignants. Le DCO explicite ce que d'autres écoles confrontées au même genre de problèmes ont mis en place. S'opère une forme de fertilisation croisée dans la mesure où les DCO connaissent les résultats des autres établissements dans leur zone et sont donc à même d'injecter leurs connaissances au sein de l'école. Il est également possible de réduire les délais : au lieu de faire un diagnostic tous les trois ans, on peut le faire tous les ans, mobiliser des ressources d'expertise pédagogique ou de coaching, etc.

Pour des écoles en grande difficulté, il est prévu des audits, mais je ne vais pas rentrer dans les détails ici. Voir un changement de direction. Mais le point de départ, c'est de reconnaître et d'assumer les difficultés collectivement.

*Une deuxième question que je vous livre in extenso : valeurs affichées et valeurs vécues ne coïncident pas souvent. Pouvez-vous nous parler de l'instrumentalisation de l'éthique ? Pour se donner bonne conscience, on crée des chartes de valeurs abstraites, sans réflexion sur comment les vivre.*

Superbe question ! Je partage totalement l'inquiétude de celui ou de celle qui l'a exprimée. Les valeurs ne peuvent pas être instrumentalisées. Ou bien elles sont vécues ou elles n'existent pas. Si elles sont instrumentalisées, en d'autres termes si elles fonctionnent comme des incantations à seul usage de faire pression sur l'autre, pour exercer une forme de pouvoir ou de domination, alors le cynisme s'installe. J'aimerais vous donner un petit exemple emprunté à l'entreprise privée, juste pour me faire comprendre. Un jour, j'assiste à une conférence sur la responsabilité sociale de l'entreprise, il y a là des directeurs des ressources humaines qui viennent expliquer leur politique de responsabilité sociale. Un directeur d'une grande multinationale vient expliquer l'ensemble des politiques de responsabilité sociale que son entreprise a mises en œuvre : non-discrimination, égalité des genres, respect de la diversité des préférences sexuelles, prévention du harcèlement moral, prévention du harcèlement sexuel. Tout cela est effectivement remarquable. Malheureusement, vers les trois quarts de son exposé, il a une phrase catastrophique. Il dit : « Bon, maintenant, je voudrais passer à la deuxième partie de mon exposé : est-ce que tout cet investissement éthique est rentable ? Parce qu'évidemment, s'il ne l'était pas, cela n'aurait aucun sens... » Il termine son exposé, très satisfait de lui. Et une personne lève la main et demande : « Merci pour votre exposé très intéressant. J'ai juste une question : quand vous insistez sur la rentabilité, vous voulez dire que si la non-discrimination, la prévention du harcèlement moral et du harcèlement sexuel, etc. n'était pas rentable, alors vous accepteriez sans problème la discrimination, le harcèlement moral, le harcèlement sexuel ? » Le directeur s'est décomposé, il s'est mis à bafouiller une vague réponse et il est parti décontenancé. Tel est le cynisme de notre époque : même les valeurs morales deviennent des moyens pour une finalité d'efficacité et de profit !

Bien sûr, les valeurs ne peuvent pas être simplement des instruments pour d'autres fins, elles sont des fins en soi, elles composent l'horizon de sens de nos vies. Nous devons les vivre au quotidien et elles sont au fondement même de l'autorité. C'est une question très difficile.

*Une autre question sur le chemin que chacun a à accomplir par rapport à ce Pacte : l'autonomie et la responsabilisation des écoles dans le Pacte. N'est-ce pas plus d'autonomie pour les directions du réseau de la Fédération Wallonie-Bruxelles et beaucoup moins pour celles du réseau subventionné ?*

Une fois encore, je pense que d'autres sont mieux placés que moi pour répondre à cette question. Tout au plus puis-je dire qu'à aucun moment dans le processus qui a mené au Pacte d'Excellence, je n'ai eu l'impression que s'insérait une forme de géométrie variable. Nous avons pensé un dispositif qui s'appliquait à l'ensemble des établissements suivant les mêmes règles. C'est tellement vrai que les délégués au contrat d'objectif qui ont pour charge de contractualiser avec les écoles seront tous formés selon le même canevas et avec le même vademecum d'intervention. Et ils ne seront pas propres à un réseau : ils interviendront pour un groupe d'écoles appartenant à plusieurs réseaux. Peut-être y a-t-il quelque chose qui m'échappe mais je suis raisonnablement confiant sur ce point.

*Une question qui manifeste un ressenti : comment se fonder sur des valeurs démocratiques quand on a le sentiment d'être dans un contexte où le politique ne les respecte plus ?*

Je comprends cette opinion, j'y suis souvent confronté, mais, voyez-vous, je pense que nous devons montrer l'exemple sans nous défaire de notre responsabilité sous le prétexte que d'autres s'égareront. Il serait indigne de notre part que les mauvais exemples qui s'étalent dans la presse et qui sont le fait, il faut y insister, d'une petite minorité de mandataires publics nous servent de prétexte pour baisser nous-mêmes les bras et nous soustraire à nos devoirs. Une démocratie, ce n'est pas simplement une affaire de partis, d'élections et de gouvernements, c'est d'abord une culture : un ensemble d'apprentissages sociaux. Pour l'enfant qui arrive en maternelle, puis en primaire, l'école est, littéralement, sa première expérience de ce qu'est une institution publique, et c'est à travers l'école qu'il commence à devenir citoyen, bien avant d'aller voter, bien avant de lire le journal, bien avant de comprendre la vie politique. C'est à travers nous qu'il fait l'apprentissage d'une vie publique et qu'il commence à découvrir confusément ce que peut être une démocratie. Et cette découverte, ce n'est pas celle du fonctionnement de l'administration, mais à travers des valeurs mises en pratique comme l'égal respect, le droit à exprimer son opinion, la discussion, la délibération. Ainsi, nous devons être exemplaires. Rien ne peut excuser, dans le fonctionnement quotidien des écoles et dans le comportement des enseignants, de s'asseoir ou de négliger nos propres idéaux démocratiques.

*Une question à la fois pratique et qui dépasse au fond largement le domaine de l'école : la nomination, n'est-elle pas un frein à ce nouveau système ?*

Avis personnel : je pense que la nomination peut effectivement être un frein dans une certaine mesure. Nous avons évoqué cette question dans le groupe de travail. Disons qu'il doit arriver quelque chose à celui qui s'assied sur ces valeurs. À celui qui refuse de contribuer à la dynamique collective autour des missions et des objectifs de l'établissement. Il faut que quelqu'un dise : « Vous participez au collectif et donc vous êtes bien obligé de vous inscrire dans les stratégies de l'établissement. » Après, on peut réfléchir : qu'est-ce qui vous arrive ? Pourquoi ne donnez-vous pas le meilleur de vous-même ? Il n'est pas question de juger mais de comprendre. Vous n'y croyez plus ? Peut-être les expériences que vous avez vécues ont-elles créé, au fil du temps, une forme

de détresse ou de désespérance. Réfléchissons ensemble et voyons comment il serait possible de dépasser ça. Mais impossible de rester sans réagir aux manquements : il s'agit de l'avenir de tous ces enfants, l'enjeu est trop important !

Le mot responsabilité, comme je l'ai dit, renvoie au fait de *répondre de ses actes*. Voilà, cela peut sembler un peu austère et exigeant, mais je ne vois pas comment vous pouvez avoir le collectif et l'indépendance individuelle totale. Il faut savoir ce qu'on veut dans la vie. On ne peut pas se gargariser d'un vocabulaire généreux sur l'école, sur l'apprentissage et le respect de l'enfant, et après se borner à faire sa classe et rentrer à la maison. Si nous disons que nous sommes attachés au collectif, alors notre propre fonctionnement personnel doit être respectueux du collectif. Voilà, je dirais ça comme ça.

*Vérité des résultats : pourquoi pas une publication, une publicité des résultats ? Y a-t-il une crainte : la concurrence ?*

C'est une autre question très difficile. Je ne pense pas que le débat ait été mené jusqu'à son terme au sein de notre groupe de travail. Sans doute a-t-il été mené dans d'autres sphères. Je ne puis vous parler que de ma propre expérience. Une chose est certaine : au sein du groupe de travail, nous avons tous ensemble choisi d'être prudents par rapport à la publicité des résultats, et cela pour une série de raisons dont certaines, à mon avis, sont valables. Et d'abord la peur de chacun d'entre nous d'alimenter une logique de marché qui existe déjà et que nous ne voulions surtout pas renforcer. Une école n'est pas l'autre, elle peut atteindre un certain objectif qu'une autre est incapable d'atteindre alors que les efforts qu'elle déploie, le dynamisme dont elle fait montre sont plus grands ; simplement, elle est confrontée à des problèmes que ne connaît pas la première école. Nous craignons fort que les médias et le public ne s'embarrassent pas de cette prudence et plongent sur les résultats sans trop réfléchir au risque d'engendrer des effets pervers qui se retourneraient directement contre certains établissements, injustement montrés du doigt.

Je suis d'autant plus sensible à cet argument qu'à l'université, nous avons les rankings qui comparent des pommes et des poires, des institutions qui assument leur rôle d'ascenseur social et des institutions qui pratiquent un élitisme affiché et jouissent d'un budget vingt ou trente fois supérieur. Mais que regarde le grand public ? Juste votre position dans le classement. Quant à la méthodologie, les critères, la signification même du classement, peu lui importe. On compare des institutions dont les droits d'inscription sont à 30.000 euros avec des institutions dont les droits d'inscription sont à 800 euros. Une fois que le classement existe, il devient une véritable structure mentale et cela génère quantité d'effets pervers.

Donc, j'ai la faiblesse de penser que nous avons eu raison d'être prudents sur ce point, mais bon, je reconnais que c'est une question difficile. Cela étant dit, n'oubliez pas que dans le dispositif de gouvernance des écoles, les DCO, eux, auront accès à ces résultats, ils pourront comparer les établissements en connaissance de cause et proposer des solutions à ceux qui, au regard des contraintes qui sont les leurs, sont en dessous du niveau.

*Une dernière question qui en rassemble un certain nombre : les valeurs sont-elles les mêmes dans tous les réseaux ? Y aura-t-il de la place pour les valeurs spécifiques, les priorités, des priorités différentes, par exemple dans le projet spécifique de l'enseignement catholique ?*

La réponse est oui. Absolument ! Puis-je rappeler que dans le groupe de travail que j'ai eu l'honneur de présider, il y avait les dirigeants des principaux réseaux, lesquels ont bien conscience des valeurs propres au réseau qu'ils ont la charge de superviser. Ils ont veillé tout du long à sauvegarder, voire à renforcer l'autonomie des écoles, donc leur faculté à promouvoir des principes distinctifs et à affirmer une identité propre. Maintenant, par-delà

les spécificités des établissements et des réseaux, il nous fallait un dispositif commun à l'ensemble du système scolaire. Mais j'insiste : chaque école aura le droit d'ajouter des objectifs et des stratégies qui lui sont propres. Encore faudra-t-il démontrer qu'il ne s'agit pas seulement d'une série de vœux pieux, de slogans, une stratégie d'image, un beau texte qu'on est tout fier d'afficher sur son site. Si, par exemple, l'école proclame son attachement à la citoyenneté, eh bien, trois ans ou six ans plus tard, il lui sera demandé ce qu'elle a mis en place très concrètement pour promouvoir la citoyenneté et quels sont les résultats obtenus. La logique de reddition des comptes, c'est la logique de responsabilité, c'est donc aussi la logique de mise en cohérence des discours et des actions. Telle est la philosophie du projet.