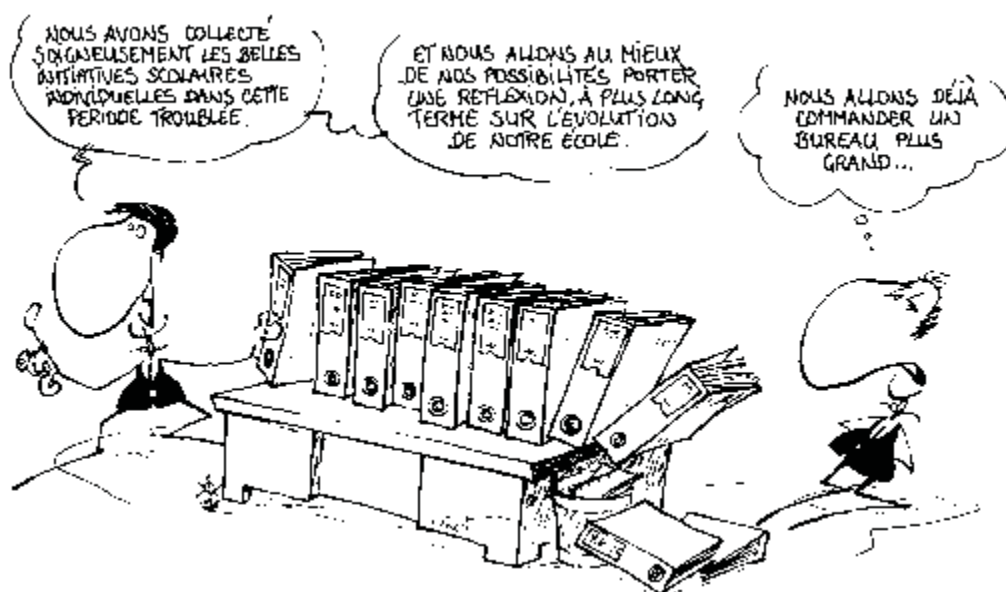


Regard d'Alain Bouvier sur l'école de ses rêves



MOTS CLÉS: ORGANISATION • FORME SCOLAIRE

Alain Bouvier, ancien recteur de l'Université de Poitiers, professeur associé à l'Université de Sherbrooke, auteur de nombreux livres de management du système éducatif et ancien rédacteur en chef de la *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, vient de publier un ouvrage intitulé *L'école de mes rêves*. Après la longue période de crise sanitaire, il considère qu'il est temps d'imaginer l'école du futur proche, celle d'avant n'étant devenue pour lui qu'un leurre. Si son essai se focalise sur la France et même sans partager son point de vue sur l'ensemble de son analyse, force est de constater que certaines de ses interrogations relatives à la mise en œuvre du changement résonnent jusqu'en Valais, d'où cette entrevue menée à distance.

INTERVIEW

Pour planter le décor, puis-je résumer l'école de vos rêves ainsi: avec un modèle d'enseignement hybride, accordant une plus grande place à l'autonomie dans son organisation, réduisant drastiquement la bureaucratie au profit des réseaux horizontaux?

Oui, toutefois je préciserais que le rêve exprimé dans mon livre est fortement tributaire de la situation actuelle en France, car j' imagine que mon projet serait légèrement différent si j'avais à redessiner le futur de

l'école ailleurs. En Suisse romande, il y a sans doute davantage d'éléments déjà en place.

Avec la crise sanitaire, vous pensiez que l'école allait en profiter pour réfléchir à sa transformation. Avec le recul, vous vous trouvez bien ingénu d'avoir pu le croire. Comment expliquez-vous ce rendez-vous manqué?

Pour moi, cela demeure un profond mystère, d'autant plus que le milieu pédagogique français accorde une large place aux valeurs et est composé d'un personnel hautement qualifié au niveau de sa formation initiale. Je n'arrive pas à comprendre ce qui fait que la pensée collective soit absente de ce milieu, sauf parmi ceux que j'appelle les innovateurs engagés et dont la proportion n'a hélas guère augmenté au fil des ans. Pendant la crise sanitaire, ces derniers ont cherché à s'adapter à la situation en faisant preuve d'une riche créativité pour sortir du cadre, débordant des horaires et tissant une relation individuelle avec les élèves et les parents d'élèves.

Tout en reconnaissant la résilience due à l'engagement d'une partie des acteurs de terrain, vous déplorerez l'impréparation de l'école française pour faire face au futur. N'avez-vous pas l'impression que la difficulté à s'adapter touche tous les pays?

Dans mon livre, je ne dis jamais qu'il fait davantage soleil ailleurs. Si l'on regarde d'autres écoles dans le monde, on peut observer une gradation de la complexité



«L'école n'a pas eu l'audace de saisir l'occasion pour s'éloigner du modèle antérieur et l'améliorer.»

Alain Bouvier

des situations, cependant partout la principale difficulté consiste à éviter le décrochage des élèves. De plus, certaines familles se détournent du modèle proposé par l'école publique ou songent à le faire, leur mode de vie et de travail ayant changé. Ce que je regrette, c'est qu'en France il s'est fait beaucoup de choses intéressantes à la suite de quelques directives ministérielles ou de nombreuses initiatives locales, mais qu'on n'a pas su tirer les leçons de ces apprentissages forcés pour offrir à l'école un renouveau indispensable.

Vous estimez que l'inertie du système éducatif face au changement est sans commune mesure avec les autres professions...

Je remarque en effet une particularité culturelle distinguant la profession enseignante des autres qui, en majorité, ont modifié leur organisation du travail après la crise sanitaire. L'école n'a pas eu l'audace de saisir l'occasion pour s'éloigner du modèle antérieur et l'améliorer. Le changement y a été vécu comme une coupure douloureuse, avec comme seul objectif de revenir vite aux pratiques anciennes.

Particularité de cette période, vous relevez pourtant que certains enseignants ont collaboré entre eux et que les établissements ont été amenés à prendre davantage d'initiatives et à faire preuve d'autonomie. N'est-ce point un signe réjouissant ?

Les directions innovantes et les innovateurs engagés sont épuisés par les combats successifs et il leur faudra un peu de temps pour retrouver leur énergie... Le problème, c'est que nous n'avons que peu de traces de ces expériences, même si des chercheurs ont bien essayé ici et là de récolter modestement quelques données. Il aurait fallu le faire à large échelle pour avoir un retour d'expériences immédiat et ainsi récolter des informations fiables.

Parmi les effets bénéfiques de la crise, vous mentionnez notamment des alliances sans précédent entre enseignants et parents d'élèves. Ne faudrait-il point intégrer ces derniers dans la réflexion sur l'école de demain ?
Pour la France, cet «effet parents» est le plus inattendu. Les familles ont incontestablement progressé dans l'accompagnement scolaire de leurs enfants et il serait opportun de les écouter davantage sur le registre pédagogique.

L'école ne devrait-elle donc pas s'engager dans une large réflexion collective et systémique pour redéfinir son cap ?

En France, au début des années 2000, le gouvernement avait mis en place une commission, présidée par Claude Thélot, qui avait eu cette mission de consultation générale et le rapport rédigé était tout à fait remarquable. Dans l'un de ses billets, Alain Boissinot a récemment fait remarquer à juste titre qu'il serait judicieux d'appliquer le rapport Thélot vingt ans plus tard.

La mécanique scolaire étant d'une telle complexité, le plus difficile n'est-il point de savoir comment amorcer le changement ?

C'est vrai. Ce que j'observe, c'est que, de tradition, et ce sur tous les continents, nous avons dans le champ de l'éducation des grandes figures de tous bords politiques qui étaient écoutées lorsqu'elles s'exprimaient et elles servaient ainsi de points de repère. Il me semble que nous manquons cruellement de ces figures, probablement parce que tout échange d'idées tombe désormais immédiatement dans la polémique. Quant aux grands organismes internationaux qui faisaient de la prospective sur les systèmes éducatifs à 30 ou 40 ans et proposaient 6, 7, voire 8 scénarii différents, ceux qui en font encore se projettent sur une échelle beaucoup plus courte et se limitent à 2 ou 3 scénarii qui de plus se ressemblent.

Outre l'organisation de l'école, ne faudrait-il pas en même temps s'interroger sur les savoirs nécessaires à l'éducation du futur pour reprendre le titre d'un livre d'Edgar Morin ?

Ayant eu la chance de participer avec Edgar Morin à des séminaires et des colloques, je suis très imprégné de ses idées, d'autant que je me sens en phase avec sa vision du monde. De ses écrits, y compris les derniers, on a beaucoup à apprendre. Il est certainement l'une de nos dernières figures dont la trace des idées sera durable. Pour ce qui est des savoirs disciplinaires, ils méritent évidemment d'être tous réinterrogés, cependant pour la forme scolaire l'urgence est encore plus vive, car contrairement aux contenus d'enseignement ils n'ont pas du tout évolué. Pour le dire schématiquement, la forme scolaire, telle qu'elle existe un peu partout sur notre planète, s'est construite et enracinée au XIX^e siècle et n'a pas évolué depuis.

L'école du futur est selon vous à construire dans des conditions mondiales et locales et implique de redessiner à la fois le temps scolaire et extrascolaire et les liens entre les deux en imaginant l'école en plusieurs lieux, dont les tiers lieux. Pourquoi jugez-vous nécessaire cette extension du périmètre à réinventer ?

Certaines innovations sont à envisager au niveau mondial, tandis que d'autres, touchant aux missions et aux valeurs, resteront l'apanage de chaque pays ou région. Pour ce qui

est du temps scolaire, j'estime logique qu'il soit repensé en relation avec le temps extrascolaire, parce que l'évolution concerne l'école et la société dans son ensemble.

Comment réguler la dimension locale et globale en même temps ?

Dans cette mosaïque de plus en plus disparate et incontrôlable, ce sont précisément les mécanismes de régulation qui s'avèrent essentiels. Et dans mon esprit, quand je parle de régulation, je place cela au niveau du terrain, avec des chartes propres à chaque école ou région. Je mets mon espoir dans le développement progressif de ces régulations. Les «*statuquologues*», n'accordant aucune confiance aux capacités des acteurs sur le terrain et préférant les décisions qui viennent d'en haut, ne veulent évidemment pas de cette plus grande part d'autonomie qui pourtant me semble être l'une des clés de l'adaptation de l'école.

Le décrochage scolaire d'une frange d'élèves ne va-t-il pas contraindre l'école au changement ?

Le milieu pédagogique veut ignorer le rapport à l'emploi, aussi s'intéresser à certaines causes du décrochage scolaire est un sujet hautement polémique, alors que cette relation est fortement contributive au degré de motivation d'une partie des élèves, sachant que ceux qui n'aiment pas l'école et qui sont près de 20 % s'interrogent de plus en plus tôt à propos de leur avenir professionnel. A l'université, je suis par ailleurs frappé par l'attitude des jeunes d'aujourd'hui qui ne ressemblent aucunement à ceux que j'ai connus il y a dix ou quinze ans. Ce qui les mobilisait autrefois, comme l'emploi à vie, peut désormais avoir un effet de repoussoir, et cela a de quoi déstabiliser les professeurs. Il s'agit de poser de façon nouvelle la question du rapport des jeunes à l'école et au travail.

Pour atteindre l'école de vos rêves, vous évoquez la nécessité d'oser la logique des approximations. Entrons-nous dans la culture des microbricolages ?

Je le crois. Le changement pourrait se faire par approximations successives, en favorisant les innovations et les retours d'expérience, le tout dans la perspective à terme de créer des communs pédagogiques¹.

Encourageriez-vous les enseignants à oser davantage l'innovation ?

A mon sens, l'urgence serait que les enseignants apprennent à travailler ensemble et il ne s'agit évidemment pas d'innover pour innover. Si dans certains établissements scolaires il y a un climat positif et favorable à l'organisation apprenante, ce qui n'est pas le cas partout, le changement doit se faire avec toutes et tous et pour cela il faut en premier lieu organiser des débats.

La formation continue devrait-elle jouer un rôle dans l'incitation au changement ?

En France, la formation continue des enseignants est récente et c'est hélas, malgré l'élan initial, l'un des principaux ratages des trois dernières décennies. Quantitativement, elle n'a fait que régresser et qualitativement elle n'a jamais été à la hauteur des attentes, n'ayant pas généré un évident besoin de se former chez les équipes enseignantes, comme c'est le cas dans d'autres professions, notamment dans le secteur de la santé. La politique de l'offre de formations à travers un catalogue disparate est antagoniste avec un réel développement professionnel qui doit venir des demandes identifiées par les acteurs sur le terrain. Il s'agit d'accompagner le processus de formation continue pour ensuite évaluer les apports des moyens mis à disposition. Pour ce qui est de la formation initiale, nous n'avons cessé de changer le statut des instituts, en augmentant le niveau de diplôme sans mettre l'accent sur leur reconnaissance, puisqu'en raison de la pénurie des enseignants, certaines personnes se retrouvent face à des élèves sans être passées par ces nouveaux cursus, ce qui est pour le moins paradoxal.



«Il s'agit de poser de façon nouvelle la question du rapport des jeunes à l'école et au travail.»

Alain Bouvier

Votre ouvrage se termine sur une note positive, avec l'emprunt d'une citation à Edgar Morin. Qu'est-ce qui vous place résolument du côté de l'espérance ?

Les crises sanitaires, écologiques, climatiques, économiques ou liées à la guerre en Ukraine que nous avons vécues et vivons, nous ne les avons pas vues venir. Alors, comme Edgar Morin, c'est dans l'improbable que je place mon espérance. En 2024, la *Revue internationale d'éducation de Sèvres* organisera un colloque pour identifier comment l'école peut préparer aux futures crises, parce que nous devons apprendre à gérer les incertitudes. Ce qui me réjouit, c'est de voir les *think tanks* se multiplier, ce qui démontre le besoin de réfléchir à demain hors des organismes actuels, de façon à garantir l'indépendance de pensée, tout en étant porté par une idéologie affichée, d'un bord ou d'un autre. Fort heureusement, je suis persuadé qu'il y a de plus en plus de personnes qui souhaitent réfléchir à l'école du futur. Avec courage et espérance, les défis peuvent être relevés.

Propos recueillis par Nadia Revaz ●

Note

¹ Interview de Benjamin Gentils, co-fondateur de la Fabrique des communs pédagogiques et intervenant au congrès de la Mission laïque française «*Dessiner les contours du "Monde d'après"*» : <https://bit.ly/3zDbSjt>