

notes de lecture

***Pour le management pédagogique : un socle
indispensable. Connaître, éclairer, évaluer, agir, Alain
Bouvier***

Préface de Bernard Toulemonde, Berger-Levrault, 2017

Jean-Pierre Véran



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ries/5926>

DOI : 10.4000/ries.5926

ISSN : 2261-4265

Éditeur

Centre international d'études pédagogiques

Édition imprimée

Date de publication : 1 septembre 2017

Pagination : 40-42

ISBN : 978-2-85420-615-9

ISSN : 1254-4590

Référence électronique

Jean-Pierre Véran, « *Pour le management pédagogique : un socle indispensable. Connaître, éclairer, évaluer, agir, Alain Bouvier* », *Revue internationale d'éducation de Sèvres* [En ligne], 75 | septembre 2017, mis en ligne le 01 septembre 2017, consulté le 24 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ries/5926> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ries.5926>

Ce document a été généré automatiquement le 24 septembre 2020.

© Tous droits réservés

notes de lecture

Pour le management pédagogique : un socle indispensable. Connaître, éclairer, évaluer, agir, Alain Bouvier

Préface de Bernard Toulemonde, Berger-Levrault, 2017

Jean-Pierre Véran

- 1 Les quelque 400 pages de cet ouvrage constituent un propos riche de la bigarrure du parcours de son auteur : théorie et pratique s'éclairent réciproquement, l'expérience internationale nourrit le regard du fin connaisseur et du praticien expert des institutions françaises de l'éducation. Cette richesse chatoyante est indissociable de la clarté d'exposition qui, à travers quatre parties intitulées « Connaître », « Éclairer », « Évaluer » et « Agir », offre un socle de connaissances, de méthodes, de références et d'expériences destiné à outiller ses lecteurs, et tout particulièrement les acteurs du management pédagogique de proximité. Mais tous ceux qui s'interrogent sur l'avenir de l'école à l'échelle mondiale trouveront dans cette réflexion et ce témoignage de quoi étayer leur réflexion.
- 2 Alain Bouvier cherche à faire comprendre les enjeux actuels de l'École. Dans le préambule, il affiche l'ambition de « connaître les faits, tenter de les éclairer, de les comprendre pour agir, et, pour cela, savoir les relativiser, dans le temps et dans l'espace, dans une vue systémique, distanciée et critique ». Il recourt donc à la comparaison. Les différences entre l'enseignement supérieur et l'enseignement scolaire permettent de mieux caractériser ce que certains considèrent comme l'intangible originalité de ce dernier. Les données internationales aident à mieux cerner en quoi consiste précisément l'originalité française de l'enseignement scolaire, et la spécificité de chacune de ses composantes.
- 3 On pourra certes questionner, dès le premier chapitre de la première partie, une volonté démonstrative qui conduit par exemple l'auteur à opposer spectaculairement le nombre brut de fonctionnaires en France et au Canada (5,45 millions contre 0,257) plutôt que de comparer le taux de fonctionnaires dans la population active des deux

pays (entre 20 et 25 % en France contre entre 15 et 20 % au Canada, selon l'OCDE), mais l'auteur lui-même a fort honnêtement prévenu son lecteur : « (...) toute donnée isolée, non contextualisée et non relativisée, dissimule une tentative de manipulation de l'opinion par celui qui la met en avant. Dans ce qui suit, comme tout un chacun, je n'échappe pas à ce travers. »

- 4 On pourra aussi relever que l'auteur n'évoque que trois des principes du service public – « continuité », « égalité », « adaptabilité » – sans évoquer la « neutralité », qui constitue la quatrième loi de Rolland pour les théoriciens du service public. Peut-être aussi trouvera-t-on sévère son point de vue sur les professeurs (« ils sont moins cadres qu'un chef scout, et ils s'en satisfont ! »), même s'il s'appuie sur Edgar Morin pour qui, en 2015, « une partie d'entre eux a acquis la flemme et une autre a perdu la flamme ».
- 5 Mais ce qui frappe le lecteur découvrant cette radioscopie de l'école en ce début de XXI^e siècle, à l'échelle mondiale comme à l'échelle locale, c'est la mise en lumière de chocs essentiels, d'enjeux cruciaux, devant lesquels l'immobilisme du *statu quo* paraît absolument mortifère. Alain Bouvier montre clairement l'école d'État bousculée par les coups de boutoir de l'éducation du marché, qui effectue, en France notamment, une révolution silencieuse. Comment faire face à ces défis nouveaux, accentués par la révolution numérique ? Certainement pas en maintenant le processus *top-down* de la bureaucratie éducative ni en pratiquant la politique prêtée à l'autruche.
- 6 Il est essentiel, comme l'indique Bernard Toulemonde dans sa préface, de faire confiance aux acteurs, en s'appuyant sur un management pédagogique de proximité qui pense réseaux, management cognitif, pilotage intellectuel, gouvernance pédagogique, avec le souci du développement professionnel de chaque acteur. De rompre aussi avec l'exercice libéral et solitaire du métier de fonctionnaire enseignant pour mener un travail collaboratif d'équipes ouvertes aux acteurs du territoire. De renoncer enfin aux faux semblants d'une école de l'égalité des chances, qui creuse les inégalités d'origine sociale entre les élèves qu'elle accueille.
- 7 Membre du Haut conseil de l'école de 2005 à 2013 puis du Comité de suivi de la loi de refondation de 2013, Alain Bouvier est parfaitement informé des évaluations de la politique éducative nationale et des résistances qui freinent cette démarche. Il fait partager à ses lecteurs cette connaissance de l'intérieur de la boîte noire éducative, et ce n'est pas le moindre mérite de son livre. Il dessine six scénarios d'avenir à vingt ans pour l'école : ils vont de l'école du *statu quo* à la désintégration de l'école en passant par sa communautarisation, sa dématérialisation, sa marchandisation régulée, et son « uberisation ». Cela le conduit à s'interroger sur la possibilité de réformer l'école française. Quand Luigi Berlinguer propose de « Ré-inventer l'école »¹ à partir d'innovations déjà présentes mais isolées, non généralisées, Alain Bouvier s'attaque à l'immobilisme d'un système éducatif, prisonnier de questions taboues qu'il soulève allègrement : celles, que l'« on » n'ose jamais (se) poser à propos des élèves, des parents, des enseignants, des cadres de proximité, du système et de ses coûts. Qui est cet « on » ? Les bureaucraties ministérielles et syndicales, dont le partenariat repose sur ces tabous. À la fin de cette démonstration implacable, Alain Bouvier dégage dix principes pour une réforme, s'il n'est pas trop tard : un projet systémique, visant l'équité par l'individualisation, cherchant à améliorer l'efficacité, privilégiant l'alternance pour la formation professionnelle, intensifiant le développement professionnel des acteurs, favorisant l'implication des parents, développant la gouvernance territoriale, systématisant la publication de l'évaluation des résultats,

reposant sur la confiance envers les acteurs, et ramenant à 20 % de ce qu'il est aujourd'hui l'effectif de l'administration centrale.

- 8 La conclusion ne peut être qu'interrogative : « en France, des consensus sont-ils possibles sur ce que la société attend de son école ? ». C'est bien la question de fond. Les propositions pour l'école des candidats à la présidence de la République française en 2017 ont exprimé des *dissensus* profonds. Mais, depuis le Conseil national de la Résistance et les travaux, en 1946, de la commission ministérielle d'étude connus sous le nom de Rapport Langevin-Wallon, ni le nouveau contrat pour l'école de 1995 ni les lois d'orientation de 1989, 2005 et 2013 n'ont su, comme l'écrivait en 2003 François Dubet, porter aussi simplement et complètement qu'en 1946 « une conviction et une volonté : construire une école démocratique, utile aux élèves et à la nation, accueillante aux individus ».
- 9 La somme produite par Alain Bouvier, enrichie d'une solide bibliographie et d'un index pratique, est une contribution précieuse au débat politique, nécessaire en France comme dans d'autres pays. C'est aussi, par sa confiance dans l'intelligence collective et ses propositions concrètes de mise en œuvre, une aide à l'exercice professionnel quotidien des chevilles ouvrières d'un système éducatif en péril : les cadres intermédiaires, et, tout particulièrement, les chefs d'établissement.

NOTES

1. Berlinguer, Luigi, *Réinventer l'école Une école de qualité pour tous et pour chacun*, Fabert, 2017, ouvrage dont nous rendons compte dans ce même numéro.

AUTEUR

JEAN-PIERRE VÉRAN

Jean-Pierre Véran est inspecteur d'académie (H). Il intervient en formation de l'encadrement en académie et à l'École supérieure de l'éducation nationale (ESEN) sur la gouvernance des organisations éducatives, les politiques éducatives et l'éducation aux médias et à l'information.
Courriel : jeanpierreveran@gmail.com ; Blog : <http://blogs.mediapart.fr/blog/jean-pierre-veran/>