



Bouvier, A. (2024).
Pensées sur l'éducation. Paris,
les éditions du Panthéon.

Claude Lessard
Université de Montréal (Canada)

<http://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.a355>

RECENSION

Dans ce livre, Alain Bouvier poursuit sa réflexion sur l'état et l'évolution du système éducatif français. Ce système, il le connaît bien en tant qu'ancien recteur d'académie, ayant été aussi par le passé membre du Haut conseil de l'éducation, rédacteur en chef de la revue internationale d'éducation de Sèvres, président de l'Association française des acteurs de l'éducation, et professeur en science de la gestion. Mentionnons qu'il est toujours professeur associé à l'Université de Sherbrooke, responsable de la formation des administrateurs scolaires. Cette riche expérience donne aux propos d'A. Bouvier une profondeur historique remarquable et une réelle force analytique, combinant une riche documentation et une longue connaissance des terrains du bas comme du haut de la pyramide, et nourrie de comparaisons internationales riches et variées. À cela il faut ajouter le sel de l'impatience et un brin de la colère de celui qui demeure convaincu que la France peut faire mieux en matière d'éducation, si seulement elle se montrait déterminée à débloquent certains freins tenus trop fermement par ce que A. Bouvier nomme les «*statuquologues*». L'âge et la retraite toujours active n'ont pas encore émoussé chez cet homme engagé l'appel à l'action réfléchi et le désir d'un changement véritable.

Le livre est organisé en cinq parties, chacune rassemblant de courtes capsules sur un thème donné. Celles-ci portent sur 1) la dialectique entre école et société, 2) des vues du terrain de l'école, 3) le métier d'enseignant, 4) l'importance de l'organisation et 5) une école apprenante et humaniste. Cette 5^e partie présente la vision de l'école idéale d'A. Bouvier. On peut voir dans cette structuration du propos une logique certaine, allant du rapport macrosocial entre l'école, comme institution, et la société, telle qu'elle évolue sous l'effet de forces multiples (politiques, sociales et culturelles; nationales et

internationales) et qu'elle peine à se construire une vision cohérente d'un possible avenir, pour ensuite regarder au plus près ce qui se passe sur les divers terrains de l'éducation nationale, dans l'enseignement et dans son organisation, dont les pratiques font écho aux grandes transformations macrosociales, en même temps qu'ils révèlent parfois une réelle agentivité et une capacité d'innover. Ainsi saisi des réalités, des contraintes, des freins, et des émergences, le lecteur est amené à s'interroger sur les acteurs, d'abord les enseignants et leur rapport au métier et au système, et ensuite, à travers les capsules sur l'organisation, les cadres et administrateurs. La cinquième partie de l'ouvrage est centrée sur l'école qu'A. Bouvier appelle de ses vœux et qu'il souhaite « apprenante et humaniste ».

Le lecteur est confronté à un regard sur le système éducatif français qui en connaît les forces et les faiblesses et les traque avec précision pour mieux les faire évoluer. Se dégage une connaissance fine et très étendue de l'éducation française, bien ancrée dans l'évolution récente du système, de ses politiques et de ses pratiques. Le lecteur est aussi confronté à l'extraordinaire diversité des enjeux et leur grande complexité.

L'ensemble des sections et les nombreuses capsules qui les composent conduisent A. Bouvier à affirmer avec force la nécessité d'une autre école. Telle qu'il la conçoit, elle devrait reposer sur cinq piliers :

- 1) une pensée et une pratique du « numérique et de l'intelligence artificielle qui hybrident les processus pédagogiques et d'ingénierie de formation ». Il faut inclure le numérique pour ne pas le subir, et l'utiliser comme source d'innovation et d'assouplissement du système et de ses composantes : *« fondée sur une réelle autonomie individuelle et surtout collective, dans un cadre éthique précis et explicite, l'école apprenante et humaniste de mes rêves encouragera les acteurs sur le terrain à pratiquer de la création numérique et surtout de l'innovation numérique pédagogique »* (p. 292).
- 2) l'émergence régulière et progressive de nouvelles formes scolaires qui... *articuleront l'action en présentiel et l'action à distance, en synchrone et en asynchrone... La nouvelle forme scolaire sera hybride, souple, perfectible et flexible* » (p. 293)
- 3) l'horizontalité ou le management 3.0 qui *« substituera à la bureaucratie normative, rigide, injonctive, verticale et descendante un système d'action flexible, souple, horizontal, agile, réticulé et fortement ancré dans son environnement local »* (p. 294). Chaque établissement scolaire pourra *« s'organiser localement, sur la base d'équipes, en construisant de petits réseaux d'échanges de pratiques, des réseaux horizontaux et innovants, pour créer des communautés éducatives collaboratives, à taille humaine. Et surtout ces équipes collaboratives seront collectivement responsables de leurs actions... »* (p. 294).
- 4) un nouveau métier d'enseignant, *stimulant et gratifiant, centré sur l'accompagnement des élèves (en classe et en dehors), la créativité et la collaboration entre pairs, l'innovation, les projets locaux, les partenariats, l'évaluation, les rétroactions et les régulations... Ce nouveau métier encouragera la responsabilité individuelle et collective, le travail en équipe et le développement professionnel* (p. 295).
- 5) les nécessaires régulations incluant la régulation des régulations ! *« L'école de mes rêves régulera de toutes les manières nécessaires, niveaux 1 et 2. Elle apprendra de ses erreurs... capitalisera ses précieux acquis, elle aura donc besoin de les connaître »* (p. 296).

Ces cinq piliers doivent être au service d'un projet éducatif global, reposant sur des valeurs républicaines et valorisant l'humain. En somme, un projet ambitieux, dont certains éléments pointent déjà ici et là, parfois « tolérés » davantage qu'encouragés et soutenus; cependant, on ne voit pas une politique globale d'éducation qui intègre de manière cohérente l'ensemble des piliers proposés par A. Bouvier ainsi que la vision qui les anime.

On pourrait croire qu'A. Bouvier n'a pas pensé la mise en œuvre de son projet d'école. Je crois que l'on se trompe : la mise en œuvre est ici indissociable de l'horizontalité envisagée. Car, au point de vue de la gouvernance, A. Bouvier appelle le renversement de la pyramide scolaire actuelle : il veut une école autonome, maître de ses choix et autorisée à innover et à s'adapter à son contexte. La centralisation et la bureaucratisation du système éducatif français lui apparaissent comme néfastes dans la mesure où elles enferment les acteurs, enseignants comme administrateurs, dans un jeu où le corporatisme des uns et le maintien du pouvoir de contrôle des autres évacuent trop souvent l'intérêt supérieur des élèves. Pour sortir de ce jeu et enclencher une véritable dynamique qu'A. Bouvier voudrait apprenante, il faut donc décentraliser au maximum le pouvoir d'initiative et la capacité d'organisation, les moyens et les ressources, et ce, bien évidemment, à l'intérieur d'un cadre réglementaire qui définit les grands paramètres nationaux que toute école doit respecter.

Il faut donc faire confiance aux acteurs sur les terrains scolaires et les soutenir dans leurs efforts d'adaptation aux contextes locaux et d'innovation, notamment en matière de pédagogie numérique et de diversification de la forme scolaire. On attirera et retiendra ainsi dans le métier des enseignants motivés. Tout se tient...

À le lire, on se dit que peut-être avons-nous épuisé une pensée d'organisation bureaucratique et professionnelle, qui a tant contribué à l'édification des systèmes éducatifs d'après-guerre, car telle était la priorité à l'époque. Aujourd'hui, les systèmes de services publics montrent des ratés importants et révèlent parfois des absurdités ou des insensibilités choquantes. Ils se montrent très difficiles à réformer et sont perçus comme capables d'étouffer toute velléité de changement significatif. Suivant pareille analyse, la décentralisation radicale apparaît comme une, sinon la seule, porte de sortie possible, la seule possibilité de redonner oxygène, énergie et agilité à un système dysfonctionnel et bloqué.

La décentralisation radicale apparaît aussi comme la principale voie de relégitimation de l'école publique, dans la mesure où cette décentralisation engage les acteurs scolaires locaux à construire des partenariats durables avec les parents et la communauté qu'ils sont censés desservir. C'est donc à la base, établissement par établissement, qu'un processus de relégitimation a des chances de se déployer et de reconnecter l'école à la société.

Le modèle proposé par A. Bouvier s'approche de celui des écoles québécoises dites alternatives, mais intégrées au réseau public (donc gratuites et non sélectives). Ce modèle tient pour l'essentiel sur trois piliers : 1) une direction, restreinte ou élargie, qui est fiduciaire d'un projet éducatif clair, coconstruit au départ avec les personnels et les parents; cette direction possède les pouvoirs nécessaires à la mise en œuvre de cette vision éducative, y compris celui de choisir l'équipe enseignante en fonction de son adhésion au projet éducatif; 2) des enseignants qui choisissent cette école (et son projet) et acceptent d'y travailler en équipe; 3) des parents qui adhèrent à la même vision et qui participent à la vie de l'école. Vision commune, choix des uns et des autres et partenariat communautaire : ce sont les piliers de ce type d'école.

Les écoles privées à vocation religieuse sont du même type.

Sommes-nous capables de multiplier ces écoles dont les agents, les élèves et les parents sont satisfaits ? Sans trahir les grands acquis de l'État-Providence, i.e. l'égalité des chances ? Je crois que oui et je partage cette thèse que soutient A. Bouvier avec courage – on est en France où la centralisation est historique... – Il y a là un pari sur l'intelligence collective qui mérite d'être pris et tenu. Même si, bien évidemment, ce ne sera pas facile.

Je signale au lecteur québécois qu'au début des années 1980, le gouvernement du parti québécois avait voulu aller dans ce sens, comme en témoigne l'énoncé de politique «l'école québécoise, une école responsable et communautaire». Le Québec n'a pas réussi à faire de l'établissement le «pivot» du système – suivant l'expression de l'époque qui voulait démarquer l'école souhaitée de l'école existante, baptisée «école succursale», c'est-à-dire identique à toutes les autres, sans couleur particulière ou projet distinctif. Si plusieurs lois ont permis certaines avancées – la notion de projet éducatif d'école, les conseils d'établissement, les projets particuliers, etc., le poids du jeu dominant entre enseignants syndiqués et administrateurs soucieux de leur pouvoir de contrôle, lié aux politiques de reddition de compte et de gestion axée sur les résultats, ainsi qu'un régime de concurrence entre établissements, freinent considérablement les développements qui assureraient une véritable autonomie locale, dans un cadre réglementaire national garantissant l'égalité des chances.

La thèse promue par A. Bouvier pose deux questions difficiles : 1) dans un contexte social nettement pluraliste et fragmenté, est-il réaliste de penser que les établissements scolaires reposent sur une forme de solidarité ancrée dans un partage fort de valeurs éducatives communes ? Comment construire localement cette solidarité autour d'une notion de l'intérêt supérieur de l'élève, tout en prenant en compte les inflexions particulières et les différences ? et 2) historiquement, on peut soutenir que la décentralisation a en général pour effet d'accroître les inégalités sociales et scolaires; comment éviter cet écueil sans recentraliser ? Quelles différences entre établissements apparaissent légitimes et lesquelles ne le sont pas ?

Peut-être faut-il réfléchir en termes de quête d'équilibre entre des principes qui ne peuvent qu'être en tension, exigeant des acteurs locaux, et au premier chef aux directions d'établissement, une recherche incessante et obstinée de la meilleure voie d'amélioration. Il y a certainement lieu de la part des autorités supérieures d'autoriser et de soutenir des projets pilotes d'autonomisation des établissements, question d'en bien saisir les difficultés comme les bienfaits.

Il faut savoir gré à A. Bouvier de prendre clairement position sur cet enjeu important et de nous solliciter pour travailler collectivement à définir cet espace éducatif local et le chemin à suivre pour l'élargir le plus possible et l'aménager dans l'intérêt supérieur des élèves. Car la légitimité de l'école me semble liée à cette démarche de construction locale d'un milieu de vie véritablement éducatif.

Pour citer cet article

Lessard, C. (2025). Bouvier, A. (2024). Pensées sur l'éducation. Paris, les éditions du Panthéon [Recension]. *Formation et profession*, 33(2), 1-4. <https://dx.doi.org/10.18162/fp.2025.a355>