

# Consensus et reconnaissance au cœur du pilotage d'établissement

Texte : Marie-Noëlle LOVENFOSSE

La 11<sup>e</sup> rentrée académique de la Fédération de l'Enseignement de promotion sociale catholique avait lieu le 2 octobre dernier à Louvain-la-Neuve, en présence du ministre-président de la FWB **Pierre-Yves JEHOLET** et de la ministre de l'Enseignement supérieur et de Promotion sociale **Valérie GLATIGNY**. Après un discours remarqué de la Ministre, le Professeur **Jean-Marie DE KETELE**<sup>1</sup> a donné une conférence sur le thème : « *Le pilotage : un outil au service du développement d'un projet d'enseignement secondaire et supérieur de promotion sociale* ». Plus d'une centaine de personnes étaient présentes à l'évènement.



Photos : Conrad van de WERVE

## Reconnaissance

Mise en évidence par John DEWEY<sup>2</sup>, la capacité distinctive est un outil particulièrement utile, souligne J.-M. DE KETELE. « *Chaque enseignant, formateur, pilote devrait pouvoir identifier dans sa classe son entité institutionnelle, le potentiel, les compétences qui peuvent distinguer chaque acteur des autres, pour les développer au maximum au service du groupe* », insiste-t-il.

La théorie des opportunités, épinglée par des travaux récents menés dans les pays anglo-saxons, n'est pas à négliger non plus : des opportunités d'apprendre, de se former, de se développer professionnellement devraient être reconnues comme utiles, saisies et mobilisées adéquatement dans l'institution. Mais avant toute chose, peut-être faut-il tenir compte des relations humaines.

La posture de la reconnaissance, à l'opposé de la société du mépris dans laquelle nous sommes trop souvent englués, devrait être adoptée davantage. Dans chaque institution, des personnes se sentent invisibles, non reconnues. C'est le cas quand on détecte les failles, les échecs plutôt que le potentiel, « *l'inédit possible* » (ce dont les personnes sont capables, si on les soutient). La posture de reconnaissance entre les acteurs et par les acteurs institutionnels est indispensable, de même que la conviction de l'éducabilité, de la progression possible de tous.

Paul RICCEUR<sup>3</sup> a montré que cette posture se développe à travers quatre dimensions nécessaires et complémentaires : reconnaître l'autre, l'accepter tel qu'il est, valoriser les aspects positifs, les potentialités, les

efforts fournis, et être reconnaissant. « *Le pilote dans une institution (ou le formateur dans son groupe de formation) devrait être extrêmement attentif à produire des signes de reconnaissance, de gratitude. C'est malheureusement trop rare* », déplore l'orateur.

## Maillage institutionnel

Comment faire pour travailler avec un grand nombre d'acteurs au sein d'une organisation, surtout si elle est complexe ? « *En évitant la juxtaposition de positions bipolaires, car elles sont duelles et duales entraînent souvent des tensions, des conflits, voire des asservissements* », répond J.-M. DE KETELE. Il importe de travailler plutôt à travers la triangulation et le maillage.

Triangler, c'est introduire une tierce personne (ou institution) qui adopte une posture de neutralité, d'observation, de non-jugement, et qui demande aux deux acteurs en train de se parler (chef d'établissement et enseignant, par exemple) d'argumenter leur prise de position, pour construire ensemble et progressivement un consensus.

Piloter serait non seulement repérer les triangulations possibles à mettre en évidence, mais aussi essayer de les rapprocher, de manière à construire un maillage institutionnel permettant d'amener, sur base de consensus et de reconnaissance, un changement progressif dans l'institution. ■

Le leadership, explique Jean-Marie DE KETELE, est le processus par lequel une personne fédère ou influence d'autres personnes ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs, conditionnés par les politiques de gouvernance en amont. Les travaux actuels relatifs au fonctionnement des institutions en identifient plusieurs. Le leadership peut être :

- *partagé* (efficace) ;
- *hiérarchique* ou « *top down* » (il produit des résultats médiocres en termes de fédération des personnes) ;
- *charismatique* (il entraîne l'engagement d'un certain nombre de personnes, mais pas de celles qui se sentent exclues du « cocon » autour du leader) ;
- *transformationnel* (celui qui l'exerce est capable de changer sa pratique et de faire changer celle des collègues) ;
- *instructionnel* (centré sur les résultats scolaires, académiques), ou *pédagogique* (centré sur la relation pédagogique).

« *Le pilote, explique l'orateur, a tout intérêt à identifier, au sein de son établissement, les différentes formes de leadership, et à voir comment contrecarrer les effets pervers de certaines d'entre elles.* »

1. Professeur émérite de l'UCLouvain et de la Chaire UNESCO en Sciences de l'éducation – voir également notre entretien en pp. 12-13

2. Psychologue et philosophe américain (1859-1952)

3. Philosophe français (1913-2005)