

Et maintenant ?

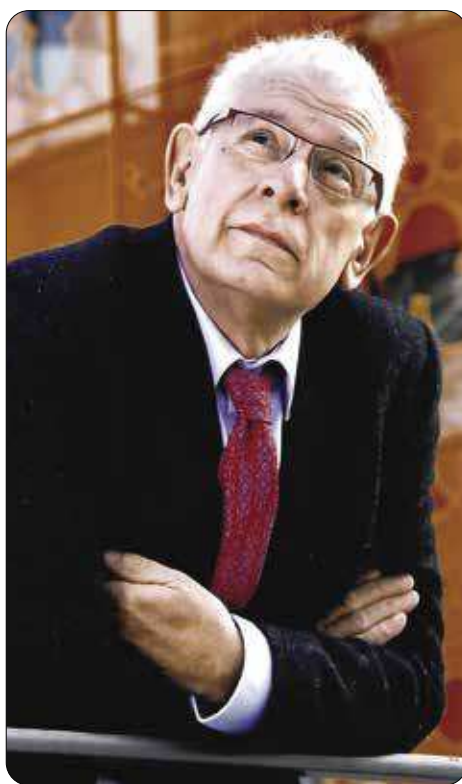
Votre livre Ce que l'École peut encore pour la démocratie, paru en ce début d'année scolaire, ainsi que vos interventions pour présenter votre parcours et votre ouvrage se sont « cognés », « heurtés » à une terrible réalité avec l'assassinat de Samuel Paty.

Pouvez-vous nous dire comment vous avez vécu cet événement, comme individu, comme citoyen, comme professeur et comme pédagogue ?

Qu'avez-vous éprouvé face à cette actualité ?

Quels sentiments vous ont parcouru ?

J'ai été, tout à la fois, effondré et révolté, comme tous les enseignants, je pense. Nous savions, après Charlie Hebdo, Le Bataclan, Saint-Étienne du Rouvray, que les professeurs, attachés de par leur fonction même à la formation à la pensée critique, risquaient d'être la prochaine cible. Mais l'on ne parvient pas bien à imaginer ce genre de choses avant qu'elles ne se produisent. Et, quand elles arrivent, on est parfois encore en proie à une forme d'incrédulité, tant la barbarie reste du domaine de l'impensable. Je me souviens d'une rencontre avec des collègues en janvier 2015 ; l'un d'eux m'a dit alors, à propos des attentats : « Je ne peux pas comprendre. Et même je ne veux pas comprendre. » Il avait raison : d'une certaine manière, la barbarie est incompréhensible à l'humain et il faut qu'elle le reste. Il faut que ce qui peut pousser un être à de telles extrémités nous demeure hors de portée, car c'est un passage à l'acte qui défie toute raison et toute sensibilité. Nous voilà, d'un coup, rappelés au plus fort de l'obscur. Ce n'est plus un grain de sable qui enrayer la machine, c'est la machine même de notre conscience qui vole en éclats. « Terreur », « incompréhension », les mots tournent en boucle : comment un être humain peut-il perpétrer de tels actes ? C'est une autre façon de dire à quel point nous sommes démunis devant le mal. D'ailleurs, à force de ne plus vouloir prononcer son nom, nous avons fini par croire qu'il avait disparu.



Et puis, bien sûr, comme tous les Français, j'ai suivi l'enquête et découvert l'ampleur de la machination. J'ai été sidéré de voir comment l'engagement pédagogique de notre collègue avait pu déclencher une réaction en chaîne aussi terrible. J'ai craint, un moment, de voir se développer une suspicion injuste à l'égard d'une cheffe d'établissement dont le comportement m'est très vite apparu exemplaire. Ce ne fut heureusement pas le cas... Aux journalistes qui m'ont interrogé pour savoir si j'approuvais ou non les méthodes pédagogiques de Samuel Paty, j'ai

systématiquement refusé de répondre : non parce que la réflexion sur cette question devait rester à jamais taboue, mais parce que rien, absolument rien, ne doit pouvoir alimenter la rhétorique insupportable et toujours en embuscade du « Il l'avait peut-être un peu cherché »... La moindre mise en doute risquait, en effet, de laisser s'infiltrer le soupçon crapuleux. Comme si l'on pouvait mettre en balance une hypothétique maladresse pédagogique et un assassinat inqualifiable. Rien ne justifie, n'explique ou ne permet de comprendre l'assassinat de Samuel Paty. Rien ne peut être mis en balance avec la vie d'un homme dévoué à son métier et engagé tout entier pour défendre les principes républicains. L'hommage à Samuel ne tolérerait pas la moindre réserve.

Depuis, comme beaucoup de collègues, j'ai réfléchi, loin du tapage médiatique, à partir de ce que nous avons appris du travail de Samuel Paty. En pleine solidarité avec lui, partageant la même volonté d'éveiller les élèves à la liberté d'expression sans humilier quiconque, nous nous sommes interrogés... pas pour critiquer ou condamner ses méthodes, mais pour contribuer à défricher après lui le chemin difficile qu'il avait emprunté : ne rien lâcher sur les principes de la laïcité sans entrer, pour autant, dans une partie de bras de fer où les réfractaires sont confortés dans leur radicalité... témoigner, expliquer sans relâche que la laïcité protège les humains, garantit l'expression des croyances et donne tout autant le droit de caricaturer les religions que celui de critiquer ces caricatures... et se heurter à des élèves sur qui aucune démonstration ne semble avoir prise, des élèves à qui, comme le disait déjà Platon au début de La République, « on

ne peut pas faire entendre raison puisqu'ils ne sont pas dans la raison... Samuel Paty a affronté ce problème que seuls « les esprits forts » – qui ajoutent la prétention à l'inconscience – prétendent avoir déjà résolu... Le pédagogue que je suis se sait assigné ici à la modestie... et à la poursuite d'une réflexion dans la fidélité à la mémoire de Samuel.

Est-ce que cette actualité, suivie par celle de Nice, et coïncidant au procès en cours des attentats contre Charlie Hebdo et de celui à venir contre le Bataclan et de la soirée du 13 novembre 2015, résonne d'une manière particulière et ébranle certaines de vos convictions ?

Oui, je suis ébranlé et j'ai la faiblesse de croire qu'il faut être ébranlé par ce qui s'est passé. Celui qui n'est pas ébranlé campe dans ses certitudes et je crains plus que tout ses certitudes : elles bloquent la réflexion, enkystent le sujet sur lui-même, interdisent tout débat contradictoire et même toute recherche. Les certitudes autorisent à excommunier le monde et même, hélas, à l'anéantir. Elles fonctionnent en comblant en quelque sorte notre désir de savoir et en annihilant notre désir d'apprendre. Or, nous ne progressons que parce que nous préférons le tâtonnement d'un apprendre jamais totalement achevé, toujours en quête de plus de précisions, ouvert à la contradiction... à un désir de savoir accompli qui se donne, lui, « en plénitude », sous la forme d'un slogan, d'une théorie du complot ou d'un dogme indiscutable et qui vient définitivement obturer notre liberté de penser.

Alors, oui, je me suis interrogé. Pour moi qui crois en l'éducabilité des humains, sans exclusive ni exclusion, l'existence même de la barbarie est un échec terrible. Pas un échec personnel, ni un échec de l'école, mais un échec de l'humanité dont je me veux partie prenante. Des actes odieux comme ceux auxquels nous avons assisté en France – mais aussi comme ceux qui se déroulent au Nigeria, en Arménie ou au Xinjiang et que nous ne devons pas oublier au risque de



faire douter de l'authenticité de nos valeurs – pourraient nous faire désespérer des humains. Mais je crois que nous n'en avons pas le droit. « À chaque effondrement de preuve, le poète répond par une salve d'avenir », écrit René Char. À chaque occasion de désespérer de l'éducation, nous devons nous rappeler que le pari de l'éducabilité reste notre raison d'être, ce qui nous fait tenir debout, nourrit notre inventivité et nous sauve de l'esthétisme de la désespérance. C'est pourquoi, après – et peut-être en même temps – que l'ébranlement nous devons renforcer notre détermination. Remettre en perspective notre métier : tout professeur doit être un témoin d'humanité. Il n'enseigne pas seulement pour transmettre des connaissances mais aussi pour témoigner que, malgré les histoires singulières et les croyances différentes de ses élèves, ils peuvent partager les mêmes savoirs et les mêmes valeurs qui permettent ce partage. Il montre ainsi, au quotidien et dans le moindre geste, que ce qui nous rassemble est plus important que ce qui nous sépare, et que l'humain, en nous et dans les autres, est sacré... Cela peut apparaître très abstrait et très loin du quotidien de la classe, mais ce n'est pas vrai : cela renvoie à une pédagogie de la coopération plutôt que de la concurrence mortifère, à une pédagogie du respect de l'autre où la moquerie et l'humiliation sont

bannies, à un enseignement où l'on se soumet ensemble à l'exigence de précision, de justesse et de vérité.

Selon vous, cet événement est-il symptomatique d'une situation spécifique à notre société, à notre École ?

Le terrorisme islamiste renvoie d'abord à une situation géopolitique internationale et il ne faut jamais oublier qu'il participe d'un projet politique, qui se réfère, certes, à une interprétation rigoriste de l'Islam, mais qui s'assume bien comme un outil de prise de pouvoir pour imposer des principes radicalement en rupture avec nos textes fondateurs comme la Déclaration des Droits de l'homme. Il ne faut pas oublier, non plus, que les musulmans eux-mêmes constituent les premières et les plus importantes victimes de l'islamisme politique, et cela depuis de nombreuses années. J'ai moi-même accueilli en France, à l'université Lumière - Lyon 2, au début des années 1990, des professeurs algériens poursuivis par le FIS : à certains, on avait brûlé les cordes vocales, à d'autres on avait coupé la langue pour les empêcher d'enseigner, d'autres encore, qui n'avaient pu s'enfuir, y avaient laissé la vie. En 2005, j'étais professeur associé à Beyrouth quand Samir Kassir, l'auteur du superbe livre *Considérations sur le malheur arabe*, un vrai



démocrate, leader de la « Révolution du Cèdre » a été assassiné : l'année suivante, j'ai souhaité alors organiser un hommage à cet homme exceptionnel et je dois dire que nous n'avons pas eu beaucoup de succès. En 2016, j'ai parrainé l'opération « Rentrée solidaire » avec le Mali : les djihadistes avaient détruit de nombreuses écoles, brûlé le matériel et les manuels scolaires : les écoles se sont bien mobilisées mais le soutien des médias et des politiques s'est fait attendre... Je trouve dommage que notre pays ne se mobilise pas plus massivement pour soutenir les musulmans qui se battent contre l'islamisme. D'autant plus qu'à l'heure de la mondialisation et des réseaux sociaux, cette mobilisation pourrait peut-être contribuer à lutter contre bien des amalgames et à susciter des solidarités plus que jamais nécessaires.

Reste, bien sûr, que la France a une spécificité particulière dans ce contexte international en raison de son attachement historique à la laïcité. On a vu, ces dernières semaines, que beaucoup de pays ne comprenaient pas vraiment le sens de ce principe, pas seulement dans les pays arabes totalitaires, mais aussi dans les pays où domine la tradition anglo-saxonne et où la société accepte volontiers des formes de communautarismes dès lors qu'ils sont, en quelque sorte, transcendés par un patriotisme économique,

voire idéologique, comme aux USA. Pour nous, la laïcité a une valeur « organique » et elle est profondément liée à la construction de notre école républicaine : nous sommes les héritiers de Condorcet et de son projet d'« instruction universelle », de Ferdinand Buisson, engagé sans relâche dans la fondation d'une école plus fraternelle, de Jean Macé, grand précurseur d'une démocratisation authentique de la culture, des Compagnons de l'Université nouvelle qui affirmaient que « les fils et les filles de ceux qui ont lutté dans les mêmes tranchées doivent se retrouver sur les bancs de la même école », mais aussi du Front populaire et de Jean Zay qui portèrent sans doute le projet le plus ambitieux pour notre jeunesse de tout le XX^e siècle, comme des idéaux du Conseil National de la Résistance... La lutte pour la laïcité est indissociable de tout ce mouvement : elle promeut l'instruction et la transmission des savoirs « partageables à l'infini », comme disait le philosophe Fichte, et elle les préfère aux croyances, certes légitimes si elles n'atteignent pas l'ordre républicain, mais qui nous séparent quand il faudrait nous réunir. C'est la laïcité qui protège la liberté de culte et de conscience ; c'est elle qui assure la nécessaire séparation entre les espaces privés et les institutions publiques ; c'est elle qui contribue concrètement au combat pour l'égalité entre les hommes et les femmes ; c'est elle qui permet, enfin, que les religions ne viennent pas compromettre l'élaboration ou mettre à mal les lois élaborées légitimement par les humains dans le cadre de débats démocratiques. Et c'est pourquoi, quoique l'islamisme soit un cancer planétaire, il apparaît comme un « adversaire privilégié » de la France.

Vous, le professeur, vous êtes-vous senti personnellement visé par cet acte odieux ? De quelles façons ? Est-ce l'expression concrète du « corps professoral », atteint et meurtri ?

Tous les éducateurs, tous les professeurs se sont sentis visés par cet acte odieux. Car tous les éducateurs et tous les professeurs sont, de fait, porteurs de l'idéal d'émancipation et de fraternité démocratique dont la laïcité est, pour la France, une condition essentielle. Et puis, les éducateurs et les professeurs sont véritablement au cœur de la problématique difficile de la formation

à la laïcité. N'oublions pas ce que rappelait Ferdinand Buisson lui-même, lors d'une intervention à la Chambre des députés en 1910 : « C'est la nouveauté du régime scolaire républicain qu'il ne comporte pas de catéchisme laïque ». Et, en effet, la laïcité ne peut pas être inculquée aux forceps, car on forgerait alors des assujettis quand la République veut former des êtres libres. La laïcité se découvre plutôt dans des situations vécues et elle se comprend dans des débats sereins où chacune et chacun peut confronter ses convictions à celles des autres, découvrir ce qui le différencie d'autrui mais aussi ce en quoi ils sont profondément semblables et solidaires. Car, c'est justement parce que la laïcité permet de conjindre le « droit à la différence » et le « droit à la ressemblance », parce qu'elle respecte les personnes et leurs convictions mais organise la vie sociale pour que les croyances des uns ne compromettent ni la liberté des autres ni la possibilité de « faire ensemble société », qu'elle peut être, tout à la fois, découverte et expliquée. Découverte dans des situations éducatives organisées et régulées par l'enseignant. Expliquée en s'appuyant sur les textes fondateurs et sur les documents élaborés plus récemment comme la « charte de la laïcité »... Alors oui, parce qu'ils s'attellent à cette tâche difficile au quotidien tous les éducateurs et les professeurs ne peuvent que se sentir profondément meurtris face à l'assassinat d'un de leurs collègues, engagé avec eux sur ce chemin difficile.

Comment avez-vous vécu la questionnement sur l'organisation puis la gestion des hommages à Samuel Paty ?

J'aurais aimé que les enseignants puissent prendre du temps en commun pour réfléchir ensemble à la meilleure manière d'effectuer cet hommage avec leurs élèves : je sais que cela aurait été un peu difficile à gérer techniquement, mais il me semble que, face à un événement pareil et après deux semaines où les élèves avaient été soumis à l'influence des médias, l'école avait le devoir de se mobiliser et d'adapter cet hommage indispensable à l'âge et à la situation des élèves. Je crois en la capacité des enseignants à travailler ensemble pour trouver des textes, construire des situations, rechercher la meilleure méthode pour transmettre le message



qui s'imposait. Et puis, j'aurais aimé qu'on invite plus systématiquement ces enseignants à animer à plusieurs cet hommage, quitte à ce que cela se fasse en regroupant plusieurs classes. Je suis convaincu, en effet, qu'un des problèmes induit par l'organisation de notre système scolaire (en particulier dans le second degré), c'est le fractionnement excessif, le fait que les élèves ne voient pratiquement jamais leurs enseignants en même temps et les perçoivent plus comme des personnes spécialisées qui s'ignorent que comme un groupe d'adultes solidaires, porteurs d'une même mission et capables de parler d'une même voix pour dire les valeurs qui fondent leur engagement.

Plus globalement, d'ailleurs et au-delà du cas précis de cet hommage, je suggère depuis longtemps de tenter de mettre en place dans les collèges et les lycées, des « unités pédagogiques » de quatre classes (de même niveau ou, mieux, de niveaux différents), encadrées, chacune, par une équipe d'enseignants qui effectuent avec ces classes la grande majorité de leur service et assument à leur égard une responsabilité collective d'encadrement, de suivi des élèves et d'organisation d'activités pédagogiques diversifiées (conférences en grands groupes, petits groupes de besoin, monitorat entre élèves, projets artistiques et culturels, etc.). Cela aurait l'immense mérite de faire apparaître, concrètement et à échelle humaine, ce qu'est vraiment « l'institution scolaire » : ni un ensemble de services, ni une juxtaposition de prestations, mais un collectif porté par une équipe solidaire pour réaliser un projet, pour faire « tenir debout » (c'est l'étymologie d'« instituer ») des individus et les accompagner dans leur émancipation.

Le 9 décembre, c'était la journée nationale de la laïcité, comment faire de ce moment un réel moment d'éducation et rendre un hommage le plus digne possible à Samuel Paty ?

Si c'était possible, je voudrais justement que, ce jour-là, les enseignants puissent organiser des témoignages collectifs. Je trouve dommage que seuls les professeurs d'histoire-géographie, de philosophie et de lettres soient mis à contribution à cette occasion. Je rêverais d'un dialogue, devant des élèves, entre un physicien et un historien qui évoquent « l'affaire Galilée ». Je verrais bien un professeur de mathématiques réfléchir avec un professeur de SVT sur la différence entre un fait et une opinion, ou un professeur d'EPS réfléchir avec sa collègue de français et le CPE sur le thème « laïcité et égalité hommes-femmes ». On peut aussi imaginer qu'un enseignant de mécanique organise avec un professeur de philosophie un débat sur « Y a-t-il une manière laïque de concevoir les rapports des humains avec la technique ? ». Tout est possible en ce domaine car la laïcité traverse toutes les disciplines et toute la vie scolaire. En faire le domaine réservé de « spécialistes attirés » ne me paraît pas une bonne chose, même si on doit, bien évidemment, utiliser au mieux les expertises réciproques pour enrichir le travail collectif.

***Est-ce qu'à votre avis l'attentat contre Samuel Paty « porte atteinte à la démocratie » ?
Si oui, dans quelle(s) mesure(s) ?***

Il met notre démocratie à l'épreuve. Par l'acte lui-même qui est une blessure terrible pour tous les démocrates, pour notre système poli-

tique et pour nos services publics qui portent ensemble le projet d'une relation apaisée entre les humains où les conflits inévitables ne se règlent pas d'abord par la violence et jamais par le crime. Mais cet acte nous met aussi à l'épreuve par les ricochets multiples qu'il veut susciter et, hélas, a commencé à susciter. Car nous savons bien que les responsables de cet attentat n'attendent qu'une chose, c'est de déclencher l'engrenage de la violence : que, de vengeance en vengeance, notre pays s'embrace et bascule dans la haine des uns contre les autres. Ce serait, évidemment, la plus grande victoire des terroristes et la plupart de nos compatriotes, dont l'immense majorité des musulmans, l'a heureusement compris...

Je m'inquiète cependant des tensions qui se développent dans le débat public autour de la laïcité et s'exaspèrent parfois jusqu'à l'excommunication ou l'injure. Non qu'il soit impossible d'avoir des visions différentes de la laïcité – cela a été le cas tout au long de notre histoire et rien n'est plus normal dans une démocratie que cela le reste aujourd'hui –, mais parce qu'il conviendrait plutôt de travailler ensemble sur la manière d'incarner ce principe au regard des enjeux d'aujourd'hui, de réfléchir à des scénarios possibles à moyen et à long termes, tant sur le plan législatif que sociétal, et de s'interroger, surtout, sur la manière de faire découvrir à nos enfants, concrètement, les vertus de ce principe... Or, ce n'est pas une des moindres contradictions auxquelles nous sommes confrontés que de voir un idéal qui promeut la liberté d'expression et le respect réciproque des personnes engendrer des confrontations d'une violence inouïe entre des postures dogmatiques. Croire en la démocratie, c'est aussi croire que nous pouvons, en son sein, débattre sereinement de la laïcité et même – pourquoi pas ? – dégager des pistes d'action communes. Mais peut-être suis-je trop naïf ?

Serions-nous confrontés à une forme de délitement, de morcellement de notre société et, surtout, si cela est le cas, l'École peut-elle quelque chose pour contrer ceci ?

Nous sommes confrontés à la montée de ce qu'il est convenu de nommer aujourd'hui l'individualisme social. Nos grands-parents vivaient sous la chape de plomb d'une société qui leur dictait presque tous leurs choix,

personnels et professionnels, affectifs et idéologiques. Aujourd'hui, nos contemporains « éclairés » semblent s'être débarrassés de la tyrannie des verticalités, religieuses ou politiques, qui contenaient les comportements individuels dans les limites acceptables par la collectivité nationale. Ils n'adhèrent plus à un « bien commun » imposé, accepté d'emblée comme légitime, dictant l'obéissance et le respect à toutes les institutions nationales. Ils se sont émancipés d'une tutelle théocratique (étatique ou religieuse), revendiquent le droit de poursuivre leurs intérêts individuels et soupçonnent même systématiquement les institutions (l'école, le système hospitalier, le fisc, la justice, etc.) de ne pas suffisamment être à l'écoute de leurs exigences personnelles. D'une certaine manière, on pourrait dire que nous avons fait la moitié du chemin qui mène à la démocratie... Mais la moitié seulement : car si nous nous sommes libérés de la loi des dieux, nous devons maintenant nous mettre d'accord sur les principes susceptibles de rassembler les humains. Il nous reste à construire ensemble des lois, des règles et même des rituels qui nous permettent de « faire société », durablement et en relevant les défis immenses auxquels nous devons faire face... Bien sûr, il serait injuste de dire que ce travail n'est pas engagé, mais, de toute évidence, nous peinons encore à dépasser la simple juxtaposition des intérêts individuels et claniques pour nous donner une perspective commune dont l'attraction serait un facteur de cohésion sociale aussi important que la verticalité qui s'imposait jadis.

Alors oui, il y a bien une forme de « délitement », de morcellement, de balkanisation de notre société. C'est la montée des ghettos qu'analysent les sociologues : ghettos de riches et de pauvres, ghettos de jeunes et de vieux, ghettos sociologiques et idéologiques, ghettos professionnels et affinitaires... ghettos de toutes sortes, renforcés par une machinerie publicitaire qui dispose désormais de l'immense puissance du numérique pour faire de nous des « cœurs de cible » et démultiplier à l'infini le principe même du repli sur soi et du communautarisme : « qui se ressemble s'assemble ».

Mais, pour ma part, je ne veux pas voir dans ce phénomène le signe d'une décadence inéluctable. Je veux y voir le tâtonnement d'individus qui ont brisé de vieux carcans mais



n'ont pas encore pris la mesure du danger qu'ils courent s'ils ne s'engagent pas pour faire ensemble l'autre moitié du chemin, celle qui conduit vers une démocratie authentique et peut nous permettre d'échapper à la catastrophe sociale, politique et écologique à laquelle nous condamnons l'exaspération des individualismes.

C'est pourquoi le rôle de l'École est si essentiel. Comme je le dis souvent, nos enfants ne vont pas seulement en classe pour apprendre, mais pour apprendre ensemble, pour apprendre à se découvrir différents et capables néanmoins d'accéder aux mêmes savoirs, pour s'enrichir les uns les autres de leurs interrogations réciproques et de leurs ressources respectives, pour découvrir qu'ils partagent les mêmes questionnements fondamentaux qui font d'eux des « frères en humanité », pour comprendre comment construire des institutions qui permettront à chacune et à chacun de trouver sa place dans une société plus juste et solidaire... Et tout cela, dans la tradition de notre École républicaine, n'est pas un « supplément d'âme » qui justifierait un enseignement spécifique ou des activités « citoyennes » pour les volontaires dans les interours... tout cela, comme le disait Jules Ferry lui-même, se transmet par et dans l'enseignement des savoirs eux-mêmes et c'est cette préoccupation, inscrite au cœur de l'école, qui constitue « la grande distinction, la grande ligne de séparation entre l'ancien régime, le régime traditionnel, et l'École de la République ».

Autant dire que l'École a, à mes yeux, une vraie responsabilité pour lutter contre le morcellement social qui mine notre démocratie. Elle ne peut évidemment pas tout et, surtout,

elle ne peut être seule « au front » : les parents, le tissu associatif, les médias, les entreprises publiques et privées, tous les citoyens ont à se saisir de cet enjeu. Mais l'école, parce que tous les enfants de notre pays y passent plusieurs années peut jouer un rôle décisif en la matière. Elle peut contribuer à casser les cloisonnements et à favoriser les rencontres : il faut, pour cela, qu'elle se fixe des objectifs ambitieux en matière de mixité sociale, pour l'enseignement public comme pour l'enseignement privé sous contrat qui bénéficie des subsides de la Nation. Elle doit s'efforcer de promouvoir, chaque fois que c'est possible, des formes d'hétérogénéité qui constituent autant de moyens de lutter contre l'entre-soi (et cela sur tout ou partie du temps scolaire, en particulier dans des disciplines ou activités où cela ne constitue pas un obstacle majeur pour la progression). Elle doit même développer, à l'école primaire comme dans le secondaire, des classes multiniveaux qui permettent d'utiliser l'entraide entre élèves et bénéficient à toutes et tous. Elle doit s'engager de manière décisive dans les pédagogies de la coopération où l'on mutualise les questionnements des autres pour devenir plus exigeant avec soi-même, où l'apport de chacun est indispensable à la réussite de tous et la réussite de tous permet le progrès de chacun. Elle doit mettre les élèves en situation de recherche documentaire pour leur faire découvrir la nécessaire dialectique entre les convictions et les connaissances. Elle doit former les élèves au débat argumenté, préparé par une réflexion individuelle, régulé par un animateur rigoureux, attentif à ce que chacun reformule une opinion avant de la contredire, explicite et illustre son propos pour qu'à intervalles réguliers on puisse stabiliser ce qui fait consensus et ce sur quoi il y a désaccord, etc. Elle doit



impliquer progressivement les élèves, en fonction de leur âge et de leur niveau de développement, dans la gestion du fonctionnement scolaire et l'amélioration de tout ce qui permet de mieux apprendre ; elle doit organiser des élections de délégués rigoureuses et former sérieusement les élus... Bref, on doit, à l'École, apprendre à fabriquer du commun en respectant les singularités et construire des collectifs où la solidarité s'incarne au quotidien. L'École ne peut pas tout, mais elle est une institution fondamentale pour nos démocraties.

Comment pensez-vous le rôle des cheff(e)s d'établissement dans ce contexte ?

Pour moi, il y a une vraie continuité entre le groupe-classe, l'établissement et le projet de notre école pour la démocratie. De même que le professeur a pour mission de créer du commun avec ses élèves et entre eux, le cheff(e) d'établissement a la mission de créer du commun entre tous les membres de la communauté éducative et, en particulier, bien sûr, les enseignants, les cadres éducatifs, les élèves, mais aussi – et c'est fondamental à mes yeux – les personnels administratifs et de service : pourquoi les tenir systématiquement à l'écart des concertations alors que, souvent, ils aspireraient à comprendre ce qui se joue dans le projet et la vie pédagogique de l'établissement ? Il ne s'agit pas, ici de les contraindre à s'impliquer dans des situations où ils seraient mal à l'aise, mais bien de ne pas ignorer la place essentielle qu'ils jouent et de leur offrir des occasions d'être associés à sa mission.

Car j'ai la conviction que c'est par l'implication de toutes et de tous – ce qui ne signifie nullement l'unanimité ou le consensus mou – que l'on peut créer cet « effet établissement » dont les travaux sociologiques nous montrent qu'il peut avoir une importance significative dans la réussite scolaire

des élèves mais aussi dans la construction d'un climat serein et d'une formation authentique à la citoyenneté. Certes, je connais les réserves scientifiques sur cette question, en particulier celles qui soulignent que les écarts positifs de performances attribués à « l'effet établissement » peuvent être imputés, pour une part au moins, aux caractéristiques socio-économiques des familles, mais il me semble néanmoins qu'il y a un consensus sur le fait que la mobilisation des acteurs autour de l'équipe de direction, la cohésion des comportements, les échanges de pratiques et le travail autour de projets communs, ainsi que l'accompagnement formatif des équipes, représentent des atouts considérables pour un établissement.

Je mesure bien les immenses difficultés pour parvenir à cela, tant dans des établissements « sensibles » où la violence affleure, voire éclate en permanence, que dans des établissements privilégiés où l'individualisme entretient l'indifférence quand ce n'est pas la concurrence permanente. Je sais aussi les facilités qui circulent sur ce sujet, quand on imagine qu'un uniforme ou une bonne équipe de basket permettrait de produire ce sentiment d'appartenance, de fierté et surtout de responsabilité qui caractérise cet « effet établissement ». En réalité, « l'effet établissement », tel que je le conçois, n'est pas un acquis (une étiquette ou une « réputation »), il est une dynamique et il y a de nombreux exemples d'établissements difficiles où cette dynamique a pu être engagée et provoquer un « cercle vertueux »... même si tout n'est évidemment pas devenu idéal du jour au lendemain.

Plus globalement, je crois que, pour créer du commun, il faut offrir des occasions possibles de rencontres et de collaborations, mais aussi des cadres où puissent se réfléchir et se débattre d'éventuels désaccords, des espaces où l'on n'esquive pas les conflits mais où l'on

se donne des règles de travail qui permettent d'avancer rigoureusement ensemble. J'ai parfois été surpris de voir le caractère un peu erratique de certaines réunions où l'on n'a pas d'ordre du jour précis, de documents de travail, de point de situation, d'animateur faisant respecter les tours de parole (et ce n'est pas nécessairement le cheff(e) d'établissement qui doit avoir ce rôle), de point régulier sur les décisions prises et les questions encore en débat, etc. Je crois que la rigueur doit être de mise dans ce domaine pour lutter contre la représentation tenace chez les enseignants que les concertations sont du temps perdu. Il faut un suivi tout au long de l'année pour permettre à chacune et à chacun de voir que ces rencontres, quelles que soient leurs configurations, sont prises en compte et utiles.

Cela ne veut pas dire, évidemment, que le cheff(e) d'établissement doit se soumettre à une sorte de démocratie directe brouillonne et permanente : il a une mission et des responsabilités qui lui imposent des décisions rapides et des réactions efficaces : d'ailleurs, les enseignants attendent cela de lui et lui en voudraient de ne pas jouer son rôle. Mais cela signifie qu'il peut identifier des sujets et organiser des espaces où les adultes de l'établissement pourront débattre et engager leur responsabilité collective. C'est d'autant plus important à mes yeux que c'est l'existence de ces échanges qui permettra de sortir de la juxtaposition des enseignements et des services pour que l'établissement existe et soit perçu avec son identité et sa « mission ».

Rien n'est plus à craindre, en effet, que la perte de vue du projet fondateur de l'Éducation nationale qui doit s'incarner concrètement dans chaque établissement. Une telle dérive entérinerait les comportements les plus consuméristes des parents et des élèves ; elle préparerait une sorte de « vente par appartements » du service public, avec, à terme, le danger d'une privatisation ouverte ou larvée. Dès lors qu'il n'y a pas, pour les professeurs, les élèves et les parents, de vision commune des finalités de l'École, dès lors qu'il n'y a pas des enseignants pour incarner cette mission dans chaque classe, dès lors qu'il n'y a pas une équipe de direction pour l'incarner dans chaque établissement, notre École de la République risque bien de voir son identité et son existence menacées. ■