



DOSSIER

AG 2019

Seul on va plus vite,
ensemble on va plus loin

Édito	
■ Bertrand VAN NEDERVELDE	2
Dossier: Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin	
■ Faire équipe... constituer une équipe... Faire fonctionner une équipe – Patrice LAGISQUET	6
■ Pourquoi faire équipe, les bénéfices recueillis – Philippe ROYER	12
■ L’art de la coopération – Michel PODOLAK	17
■ Quand prendre du pour soi passe par l’engagement au service des autres... - Jean CARON	22
■ Parole de la FNOGEC – Laurent LAMING	28
■ Assemblée générale statutaire	30
■ Intervention du Président lors du cocktail – Bertrand VAN NEDERVELDE	32
■ Intervention du Secrétaire Général de l’enseignement catholique – Pascal BALMAND	34
■ Loi Debré : 60 ans après son adoption... – Pierre MARSOLLIER	40
Pédagogie	
■ Réformes... Vous avez dit réformes – Olivier SUREL	46
■ C’est vraiment mieux ailleurs? – Mélanie COJAN	52
■ Veille pédagogique	54
Grand entretien	
■ Le festival de Cannes – Bruno RISPAL et Paolo MORETTI.....	55
Billet d’humeur	
■ L’écho des savanes scolaires ou le monde d’Anne-Sophie – Anne-Sophie Houppas	60
Évangéducation	
■ Même Jésus travaillait en équipe – Raphaël THOMASSIN	62
■ Le quotidien (re)traité – Patrick BARON	66
Le Synadic à votre service	
■ Recette: Tarte à la laitue et saumon frais	68

Intervention du Président à l'ouverture de l'assemblée générale

Chers collègues, chers amis,

C'est toujours un grand plaisir de nous retrouver en janvier pour notre assemblée générale.

Merci à tous de votre présence. Soyez les bienvenus dans ces deux journées importantes pour notre organisation professionnelle.

Merci à Michel QUINTON, chef d'établissement de Saint Nicolas, et à toutes ses équipes qui se mobilisent pour un accueil à la hauteur de nos espérances.

Merci à nos fidèles partenaires dont vous pourrez découvrir les stands et les propositions au moment des pauses.

Merci aux conseillers qui ont passé beaucoup de temps à organiser cette AG, à tout mettre en place, à prendre de nombreux contacts avec un seul objectif: que l'ensemble des adhérents présents vivent de beaux et riches moments et repartent plein d'énergie. Je n'oublie pas la délégation générale qui prend toute sa part pour que ces journées soient pleinement réussies.

Je souhaite également remercier chacun de vous. Je sais que vous avez à cœur de contribuer localement à ce que le Syndic prenne toute sa place dans les relations avec nos différents partenaires. Vous êtes tous très occupés au quotidien mais vous savez prendre le temps quand il le faut pour faire vivre notre organisation professionnelle.

Les dossiers que nous portons, que vous portez, que ce soit au niveau national, en régions, dans les départements, les diocèses sont importants. Ils demandent de l'engagement pour faire valoir nos positions et participer aux débats. Vous êtes



présents sur tous les fronts, avec un rôle actif que je connais et dont je me réjouis.

Au milieu d'un contexte social morose et tendu, dans une époque décidément compliquée et complexe, et parfois vêtue de jaune, vous avez répondu à notre invitation. Une Assemblée Générale, c'est l'occasion de poser ses valises, de souffler, de prendre du temps pour soi, librement, avec ses pairs.

Alors que je me plains souvent de manquer de temps, d'avoir des journées ou des semaines trop courtes pour y faire entrer toutes mes activités,

suis-je prêt à m'extraire de mon quotidien, suis-je capable de couper mon portable quelques heures, le temps de me mettre à l'écoute de nos intervenants? Pas de panique: lorsque je parle de couper le portable, je veux bien sûr dire: le mettre en mode silencieux! Je vais rester en lien avec mon établissement mais je serai disponible à ce qui va se vivre ici. Nos deux journées seront marquées par des temps de travail, des apports que nous souhaitons éclairants. Mais nous connaissons aussi tous l'importance des temps de convivialité et de partage; ils font partie de l'ADN du Synadic, et c'est tant mieux!

Ces derniers mois vous ont donné l'occasion de découvrir les nouveaux outils de communication du Synadic, en particulier le nouveau site. Vos retours ont été extrêmement positifs, merci. Vous avez manifestement apprécié sa simplicité d'utilisation ainsi que les informations disponibles.

Le Bulletin a vu sa maquette rajeunir, pour rester dans l'air du temps. Vous l'avez peut-être remarqué: de nouvelles signatures apparaissent ici ou là. Je compte sur vous pour alimenter régulièrement ses colonnes, en nous faisant part de vos réflexions, de vos préoccupations, en nous signalant telle ou telle initiative intéressante à relayer.

Vous avez pu récemment lire le long compte rendu de l'enquête sur le métier de chef d'établissement. Long mais ô combien instructif et révélateur des réalités d'un métier passionnant mais très accaparant. Cette enquête va être prochainement relancée, afin de mettre en évidence les évolutions à l'œuvre et les invariants de la profession.

Un Bulletin Hors-série est en cours de préparation. Il sera disponible début juin et sera destiné à être remis aux nouveaux chefs d'établissement. Il leur présentera notre organisation professionnelle et les accompagnera dans leurs premiers pas, en leur donnant, espérons-le, l'envie de nous rejoindre.

En introduction de nos travaux, je souhaite, comme chaque année, évoquer quelques dossiers d'actualité. Le premier chantier est celui de la réforme du Baccalauréat, avec la réforme du lycée qui l'accompagne. La voie professionnelle, les filières technologiques connaissent aussi leur lot de modifications. Si les nouveaux programmes sont

parus il y a quelques jours, il reste à les décliner localement dans nos établissements. Et nous savons que ce n'est jamais le plus simple. Qui enseignera quoi? Je voudrais ici rappeler une source d'information riche et fiable, avec la lettre de RenaSup qui permet à chacun de se tenir au courant des évolutions. N'hésitez pas à vous y inscrire.

Je souhaite aussi évoquer les changements qui ont eu lieu au sein de différents organismes de l'enseignement catholique.

Du côté des organisations professionnelles de chefs d'établissement, je salue l'élection en décembre dernier de Jean-Louis BAUDIER à la présidence de l'UNETP. La semaine passée, Vivien JOBY est devenu président du Snceel. À tous deux, je souhaite pleine réussite dans cette nouvelle responsabilité.

Il y a quelques mois, la FNOGEC a accueilli son nouveau président, Laurent LAMING qui préside également la CEPNL. Nous l'entendrons ici même cette après-midi.

Au congrès de Rennes, l'APEL a pu remercier Caroline SALIOU de son bel engagement en son sein. C'est désormais Gilles DEMARQUET qui préside l'association des parents d'élèves.

Enfin, lorsque nous accueillerons ce soir Pascal BALMAND pour notre cocktail, ce sera pour la dernière fois en tant que secrétaire général de l'enseignement catholique. À la rentrée prochaine, c'est Philippe DELORME qui prendra cette responsabilité. Il se présentera à vous dans les colonnes de notre Bulletin de septembre.

La Conférences des évêques, en dehors de



la nomination du futur secrétaire général, a également confirmé le lancement d'un travail de prospective destiné à réfléchir sur le maillage de nos territoires, les modèles économiques devant prévaloir. C'est une préoccupation importante pour chacun et nous savons qu'elle peut impacter l'avenir de manière forte pour chacune de nos structures. Le Synadic a une place à tenir, bien évidemment, dans l'élaboration de cette politique nationale de redéploiement dont le CNEC a validé les orientations. Ce ne sera pas simple confrontés chacun que nous sommes à la volonté de poursuivre les objectifs communs et aux intérêts particuliers de nos établissements.

Nous fêtons en 2019 les 60 ans de la loi Debré ayant créé les contrats d'association. Nous en parlerons avec Pierre MARSOLLIER demain matin. Cet anniversaire est l'occasion de garder à l'esprit le rôle majeur qui est celui de l'enseignement catholique en France. Nous sommes associés avec l'état mais nous avons à vivre et à faire vivre nos espaces de liberté. Nous devons nous rappeler pourquoi les familles font le choix du privé, pourquoi nous nous sommes battus, et continuons parfois à nous battre, pour une véritable responsabilisation de nos établissements, le respect de leur autonomie et de leur liberté, pour des marges de manœuvre qui nous ouvrent de véritables options de pilotage.

La question des moyens se pose alors avec une acuité sans cesse renouvelée. La baisse de ces moyens fragilise les plus petites structures mais impacte aussi les plus importantes. Ne cédon pas au danger que représenterait une défense acharnée d'intérêts particuliers, au risque d'un repli sur soi mortifère. L'individualisme qui serait dans l'air du temps n'est pas une manière durable de gouverner nos établissements.

Le Synadic défendra toujours, pour sa part, l'intérêt collectif, le bien commun et le partage. Sans cela, nous ne serions plus fidèles à nos engagements et vous seriez en droit de nous le reprocher. C'est avec ces notions en tête que nous participons aux différentes instances de réflexion et de concertation sur le sujet, avec la volonté sans cesse réaffirmée

de faire avancer les choses et de trouver des solutions pérennes, à même de garantir l'avenir de notre réseau. Dans les académies, les DRA/DD sont partie prenante de ces discussions. Je les en remercie vivement.

Au niveau social, ces derniers mois ont été marqués par le départ de la FESIC de la branche CEPNL. Cependant, le long et nécessaire travail d'harmonisation des différentes conventions collectives se poursuit avec les OSR au mieux des intérêts de tous. Dans les semaines qui viennent, un nouvel accord sur le temps partiel sera publié, ainsi que de nouvelles formules contractuelles.

Le Synadic est très fortement engagé dans la définition de nouveaux protocoles de coordination/coopération au sein des ensembles scolaires. Au-delà de la nécessité de poser les prérogatives de chacun, il est important de vivre, au quotidien, une relation saine, dans le sens d'une responsabilité partagée. Parce qu'être chef d'établissement, c'est, bien sûr, avoir des responsabilités, une certaine forme de pouvoir. Mais c'est surtout être héritier d'une tradition, du charisme d'un fondateur, d'un esprit qui s'inscrit dans les valeurs évangéliques.

Chaque directeur est appelé à travailler de manière féconde avec ses équipes, avec les chefs d'établissement avec lesquels il peut être en lien.

La subsidiarité implique des délégations bien comprises qui responsabilisent chacun.

Ceci parce que « seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin ». Ce matin, j'ai envie de prendre mon temps. De profiter de ces instants à venir. De ralentir pour mieux repartir. Aucun doute à avoir : nous sommes ensemble donc nous irons plus loin !

Je vous souhaite de vivre une très belle assemblée générale 2019.

Bertrand VAN NEDERVELDE



Dossier

**Seul on va plus vite,
ensemble on va plus loin.**



Faire équipe...

Constituer une équipe...

Faire fonctionner une équipe...

*Intervention de Patrice LAGISQUET, Ex-rugbyman, Ex-entraîneur du XV de France
AG 2019*

Je voudrais vous parler d'un premier modèle qui a été reconnu en Équipe de France, même si ce n'est pas obligatoirement le modèle que j'affectionne. Souvent, lorsque l'on constitue un groupe, lorsque l'on fait se retrouver des personnes qui ont une activité commune, professionnelle ou sportive, nous aimons les réunir en stage, leur trouver des activités à partager pour qu'elles fassent connaissance, qu'elles apprennent à se découvrir, qu'elles règlent un problème ensemble pour se rendre compte que l'on est plus intelligent à plusieurs que tout seul. Nous organisons des jeux, nous créons de petites équipes qui sont soudées, et nous les mettons en compétition, pour créer l'esprit d'équipe. C'est ce qui a été fait en Équipe de France : lors de la Coupe du Monde de 2015, il y a eu un stage à Tignes, avec des activités physiques plus ou moins poussées, voire extrêmes. Il y a eu notamment la construction d'un radeau pour faire le tour de balises autour du lac, avec différents joueurs qui se relayeraient et mettraient en commun leurs compétences pour pouvoir être les meilleurs contre les autres. Pour ceux qui suivent le rugby, vous savez que cela ne s'est pas bien terminé : nous avons perdu en quart de finale de la Coupe du Monde en prenant 60 points contre la Nouvelle-Zélande, les All Blacks. Pour moi, ce modèle, qui est assez utilisé dans le sport et dans de nombreuses entreprises, ne nous permet pas d'être sur le domaine qui nous concerne réellement, qui nous tient à cœur : lorsque l'on est dans la difficulté, dans l'urgence, sous la pression, on ne se connaît peut-être pas suffisamment, on n'a pas construit suffisamment dans le temps pour faire face ensemble. Ce sont, pour moi, les limites que nous avons rencontrées lors de la Coupe du Monde. C'est souvent ce que l'on entend dans les équipes de sport lorsque l'on dit que le groupe vit bien. Effectivement, le groupe vit bien mais ce sont des paroles, parfois il y a des



actes, mais en fin de compte nous ne sommes pas sur des liens suffisamment solides pour affronter un adversaire qui, lui, s'est forgé des convictions sur la durée. Ce modèle me paraît donc limité et, dans le sport de haut niveau, c'est pour moi un artifice qui va masquer la capacité d'un manager à aller chercher les ressources des individus et à les mettre en commun.

Un autre modèle, souvent évoqué, consiste en la recherche des leaders au sein d'un groupe pour s'appuyer dessus. On prend celui qui excelle dans un domaine, et dans le rugby, ce sera celui qui excelle dans l'organisation collective dans le combat collectif sur la mêlée parce que c'est un effort où l'on est soudé, où l'on partage les forces, où l'on doit trouver une organisation qui

sera efficace; un autre sera leader de la touche, et ainsi de suite. Dans un groupe sportif au rugby, il y a des leaders de combats, des leaders sur la stratégie, des leaders dans les différents domaines, et même des leaders de troisième mi-temps qui amènent la convivialité... Ce qui est intéressant, c'est que certaines personnes sont reconnues au sein du groupe, mais le souci c'est qu'il y a également des laissés-pour-compte. Il y a des leaders et des suiveurs. Parmi ces derniers, certaines personnes peuvent amener beaucoup de choses, comme les jeunes joueurs ayant un gros potentiel, mais qui, finalement, peuvent être étouffés par les leaders. Ils doivent suivre, suivre la voie des leaders, mais en fin de compte, régulièrement ils ne s'expriment pas. Lorsque l'on est dans la difficulté, lorsque cela commence à coincer, lorsque le leader n'a pas forcément les solutions – parce qu'il est contré dans son organisation ou qu'il a atteint les limites de ses compétences – sur qui s'appuie-t-il, qui va l'aider à trouver la solution? Certainement pas celui qui a appris à se taire depuis des mois voire des années, et qui n'a existé que dans l'ombre de son leader. À Biarritz, Dimitri YACHVILI, un joueur exceptionnel qui aurait pu nous permettre d'être champions du Monde en 2011, n'était pas dans la transmission dans sa fin de carrière. Ces leaders en fin de carrière – car c'était la problématique de Biarritz, et cela a été celle de Toulouse il n'y a pas longtemps – ce sont des leaders vieillissants qui ont de bons contrats mais qui sont finalement dans le confort, qui ne vont pas se remettre en question et qui vivent mal la concurrence du jeune qui va pousser et, finalement, ils vous empêchent d'avancer. Ce que j'avais imaginé, en 2011, lorsque j'ai repris l'entraînement, après une période de trois années d'arrêt, avant de basculer en Équipe de France, c'est que ce leader, Dimitri, parce qu'il n'était pas dans la transmission, empêchait l'éclosion d'un jeune joueur, Yann LESGOURGUES. Pour ceux qui connaissent le rugby, c'est un des meilleurs Demi de mêlée du championnat, un joueur à très haut potentiel qui a commencé en première division à Biarritz. Peu de gens s'en souviennent parce qu'il a été bridé lorsqu'il jouait à Biarritz et il a fallu qu'il change de club pour s'exprimer et devenir le

Comme ils ne sont plus dans la transmission, il n'y a pas de remise en question, ni d'évolution.

joueur magnifique que l'on connaît aujourd'hui, mais il avait déjà le potentiel. J'avais imaginé d'amener Dimitri à être coach des meilleurs numéros 9 du Club, parce que je savais qu'il était dans la compétition et qu'il n'avait pas l'esprit de la transmission. Ce modèle des leaders pose donc, lui aussi, certaines difficultés et certaines limites, surtout si l'on s'appuie longtemps dessus. C'est ainsi que le stade toulousain, tout comme Biarritz, a maintenu sous contrat des joueurs, avec deux effets: d'un point de vue économique, une fois que ces joueurs ont pris la grosse part du gâteau, on ne peut pas aller chercher d'autres joueurs pour les compléter; et d'autre part, comme ils ne sont plus dans la transmission, il n'y a pas de remise en question ni d'évolution. Ce modèle des leaders peut donc présenter un danger.

On pourrait bien sûr faire l'amalgame de ces différents modèles et ce ne serait pas négatif, mais si l'on s'appuie sur un seul de ces modèles, on atteindra certaines limites. Pour ma part, pendant les dix premières années au cours desquelles j'ai entraîné à Biarritz, je me suis attaché à poser une exigence sur tous les individus, à avoir une attente forte, à les amener à accepter de s'exposer, afin que l'on puisse juger leur prestation et leurs compétences. Alors même qu'il y a des joueurs surdoués qui peuvent être des patrons, il s'agit de montrer que chacun, au sein du groupe, va être





jugé de la même manière. Au rugby, au sein d'un groupe professionnel, il vous faut 45 joueurs pour faire une saison et atteindre une phase finale. Cela signifie que l'on utilise le numéro 1 du poste mais que vous avez quasiment trois équipes. Cela signifie que dans la constitution de votre groupe, vous avez le numéro 1, le numéro 2 qui est parfois un numéro 1 bis et le numéro 3. Cet équilibre est important dans la constitution du groupe. Même si je ne pense pas que vous soyez vraiment confrontés à cela dans le fonctionnement de vos établissements, c'est pour vous donner une idée de l'importance de la constitution du groupe. Le numéro 1 fera des sélections et sera parfois absent, il faudra donc des doublons, s'appuyer sur des numéros 2 – j'aime bien les appeler numéro 1 bis – car ils doivent être très proches du numéro 1. À Biarritz, à l'époque où nous avons le mieux fonctionné, les numéros 9 pour ceux qui connaissent bien le rugby, s'appelaient Dimitri YACHVILI, en numéro 2 Julien DUPUY, en numéro 3 Sébastien TILLOUS-BORDE. Les trois ont été internationaux. Ce qui est important c'est que lorsqu'ils ont été ensemble en club, cela a très bien fonctionné. Pourquoi? Dimitri était déjà installé, c'était le patron de l'équipe au niveau du jeu, le stratège; Julien arrivait à s'affirmer en tant que joueur de très haut niveau; Sébastien était jeune joueur de 19 ans qui découvrait le haut niveau. Les attentes de ces trois joueurs étaient différentes et pouvaient facilement se compléter et se marier. À tel point que le jour de la demi-finale en 2006, Dimitri YACHVILI est blessé et celui qui joue c'est

Julien DUPUY qui, cette saison-là, a joué plus de matches de championnat que Dimitri YACHVILI qui était en sélection en Équipe de France. Julien, qui avait un gros potentiel, était donc reconnu à travers son temps de jeu. Sa seule revendication c'était jouer, apprendre, continuer à progresser, ce que nous avons pu satisfaire et il pouvait donc s'exprimer et c'est lui qui nous a fait gagner la demi-finale.

Pour revenir à l'exigence et au management à travers l'état d'esprit individuel, puisque c'est de cela dont il s'agit, ce qui sera important c'est de commencer à partager par rapport à l'activité, que chacun puisse s'exprimer, parler de son expérience et de ce qu'il attend, de ce qu'il fait, et qu'il puisse le faire devant tout le monde; c'est finalement accepter de se mettre à nu. Sur la performance, ce sera la même chose: on apprend à vivre au sein du groupe en étant jugé par les autres, sans avoir la crainte de ce jugement: j'accepte que ma performance soit décortiquée devant les autres; j'accepte que cette performance, qui est au service du collectif, soit jugée par le collectif. Je reprends l'exemple de Dimitri YACHVILI: après un match de championnat perdu, analyse et statistiques de plaquages, ce qui constitue la défense et l'organisation la plus rigoureuse dans tous les sports collectifs. Sur cinq plaquages à faire, Dimitri en rate trois. Si tout le monde est dans la même statistique, on ne perd pas de dix points mais de trente ou quarante, et au niveau exemplarité, ce n'est pas génial... Dimitri nous dit que celui qui a fait les statistiques s'est trompé. Alors on a tous regardé les plaquages, les quarante joueurs autour, y compris les Espoirs. Premier plaquage... il est bien raté... on le regarde au ralenti... La réaction des joueurs est de commencer à sourire, les plus jeunes se cachant un peu pour rire. On continue sur le deuxième plaquage raté... et en général on n'arrive pas au troisième plaquage. Tout le monde sait, à ce moment-là, que l'attente et l'exigence sont les mêmes quel que soit le statut au sein du groupe. Cela ne remet pas en question le statut qui est acquis, ni la qualité du joueur. Au contraire, le fait qu'il ait accepté d'être jugé par ses pairs va avoir pour conséquence qu'il sera encore plus accepté et reconnu. C'est souvent ce qui est difficile lorsque l'on fonctionne en groupe, lorsque l'on a des egos assez forts, lorsque l'on est habitué à être manager ou leader, on a du mal à accepter

le regard et le jugement des autres, on se dit que l'on est plutôt efficace, mais le modèle est parfois mis en difficulté. Parfois, le jugement des autres peut également mettre en lumière certaines failles et certaines lacunes.

Si vous réussissez à mettre en place ce principe dans le fonctionnement d'un groupe, au niveau de l'état d'esprit, vous commencez réellement à avoir un esprit d'équipe. On pose vraiment l'exigence sur l'individu, et à partir de là, on peut commencer à dérouler. Chacun prend conscience que son rôle est prépondérant, quoi qu'il fasse. On a droit à l'erreur, on a le droit de se tromper, on n'est pas parfait, mais on sait que l'on peut s'appuyer sur les autres et pas que sur leur jugement, mais sur leurs capacités à compenser les lacunes. Si chacun accepte de présenter les limites de ses compétences dès le début, on pourra parler de complémentarité. On pose donc l'attente forte sur les partenaires. L'erreur est acceptée et elle devient le point collectif qui ne consiste pas à se rejeter la faute mais à s'entraider pour régler ce problème. Tout le monde est solidaire parce que tout le monde a accepté que chacun ait le droit à l'erreur. Un joueur peut faire une énorme erreur, parfois même en début de match. Pour ma part, je l'ai vécue car je l'ai faite en finale de la Coupe du Monde en 1987 : sur un drop contré,

je vois le ballon et je pense que je peux contre-attaquer. Dix mètres de ma ligne, je fais un avant, le ballon est récupéré par l'adversaire qui marque le premier essai de la finale de la Coupe du Monde. Je culpabilisais énormément à la fin du match, disant que c'était ma faute et tous les potes m'ont dit de me taire parce que je leur cassais les pieds. Oui, la finale est perdue... Ils m'ont aidé à rebondir. On vit avec, mais on avance. Avec la force du groupe, soutenu par les partenaires, on continue à avancer.

Si chacun accepte de présenter les limites de ses compétences, on pourra parler de complémentarité.

Lorsque l'on est manager, on peut évacuer cette erreur avant la compétition. En début de compétition ou de match, le niveau de stress est très intense et, dans le groupe, il peut y avoir un joueur qui ne parvient pas à maîtriser totalement ce stress, ce qui peut engendrer une erreur, parfois grossière. L'important est ce que vous avez construit avant avec votre groupe, car cela vous permet d'évacuer cette erreur, et

même la boulette : le groupe est suffisamment fort et solidaire pour évacuer cela. La seule chose qui importe est que l'on aille reconforter le joueur à qui cela arrive et qu'on l'aide à passer à l'action suivante, qu'il évacue, que, ensemble, on soit sur la recherche de la performance pour le reste du match.

Au-delà de l'intransigeance de ce qui est partagé et de cette attente existant au sein du groupe, il y a la volonté de réussir l'amalgame. Yannick



BRU, à Bayonne, s'est appuyé sur la qualité de la formation de Bayonne, faisant un amalgame entre les anciens qui maîtrisaient et les jeunes formés par le Club et pétris de qualités mais qui avaient du mal à s'exprimer. Il a créé le contexte pour que les anciens soient dans la transmission, rassurent les jeunes, et que ces derniers se libèrent dans la prise d'initiatives. L'une des difficultés lorsque l'on constitue un groupe avec uniquement des gens expérimentés, c'est qu'ils parlent très bien de ce qu'ils vont faire et seront dans la stratégie, mais au bout de compte ils ne font que gérer et il n'y aura plus d'initiatives fortes ou de prises de risque parce qu'ils veulent tout maîtriser. Si le groupe n'est constitué que de jeunes, ils seront dans l'initiative et la prise de risque mais comme ils se feront contrer une fois, deux fois, la troisième fois ils n'iront plus.



Lorsque vous êtes manager, vous arrivez avec des convictions et un fonctionnement idéal, que vous voulez partager. Vous l'expliquez, vous essayez de le mettre en musique mais, parfois, vous vous heurtez à des blocages ou à des résistances, et vous ne comprenez pas. La réalité, à laquelle nous sommes toujours confrontés, est le potentiel de chaque individu et les compétences de chacun. Si l'on est sur une recherche de compétences individuelles et un amalgame, il faudra que vous soyez prêt à revoir votre projet, à l'amender. Votre objectif doit être adapté car vous ne pourrez jamais décorrélérer ce que vous projetez de faire, du potentiel du groupe. Lorsque vous êtes sur la recherche de

la performance individuelle au sein du groupe et l'exigence individuelle, vous avez l'avantage de pouvoir pousser les individus et mettre en adéquation l'attente en termes de rendement. Vous allez amener chaque joueur à progresser et à avoir des objectifs de progression individuelle, mais toujours en corrélation avec les attendus de rendement du groupe. Ce qui importe est donc de mettre en corrélation votre projet, vos attendus au niveau du rendement et de la production collective avec l'addition des potentiels. Par la suite, grâce à la formation, vous ferez évoluer les potentiels de jeu. Au rugby, vous avez un projet et une organisation collective sur le terrain et des joueurs qui connaissent parfaitement leur rôle, mais vous êtes sur des décisions qui sont prises en un dixième de seconde, ce n'est pas du réfléchi mais de l'interaction immédiate. Ainsi, vous devez travailler, à l'entraînement, sur une lecture commune d'une situation en pleine action et en pleine vitesse, sans réflexion, sinon cela ne fonctionne pas. Ce qui fait la différence, certes c'est la stratégie, mais c'est le plus souvent ces notions d'actions collectives. Mes plus grands souvenirs de joueurs ont été de comprendre comment jouait Serge BLANCO, Philippe SELLA, tous ces joueurs exceptionnels, et comment, moi, qui étais en bout de chaîne pour concrétiser et éventuellement marquer, j'adaptais ma réponse, comment je comprenais ce qu'ils allaient faire, au moment où ils allaient le faire, ce qu'ils allaient décider, et comment je pouvais apporter ma réponse, dans le dixième. C'est l'idéal. Cela signifie que lorsque l'on est dans le domaine professionnel, si on accepte de se livrer, on accepte cette analyse collective qui va permettre d'aller chercher ces interactions, de se livrer pour aller les chercher. On va ainsi alimenter la synergie.

En France, nous avons le défaut de nous croire souvent plus intelligents que les autres, surtout si on commence à gagner. Dans le sport de haut niveau, un modèle qui fonctionne est en général décrypté par les adversaires en moins de trois mois, parce que nous sommes dans un monde où tout va très vite, et c'est la même chose dans tous les domaines professionnels. Il faut donc faire évoluer le projet régulièrement et rapidement. La Nouvelle-Zélande, qui est le modèle rugby, accepte de tout donner: je suis le meilleur? pas de problème: je partage tout... Et effectivement, ils partagent tout, les modèles de jeu, les modèles d'entraînement... mais parce qu'ils

sont dans une remise en question permanente, toujours en quête d'évolution. Ce qui les intéresse, c'est d'avoir toujours en coup d'avance et, pour cela, il faut partager. Ce sont les réflexions des autres qui vont alimenter cette richesse de l'évolution. Cela signifie que l'on n'a pas peur d'alimenter les autres, si l'on est premier, parce que l'on aura forcément un retour. Pendant dix ans, j'ai été entraîneur de Biarritz et nous avons gagné des titres. J'avais basé le jeu sur certains concepts notamment la vitesse du jeu, le fait que l'organisation collective se retrouve en moins de deux secondes, les interactions... mais comme j'étais resté dans ma bulle, je n'ai pas vu une évolution du jeu, aujourd'hui primordiale dans le rugby, qui est la recherche d'une organisation collective sur la largeur du terrain, quels que soient le moment du match ou la situation. Je m'étais entêté sur mes concepts de vitesse, sauf que, au bout d'un moment, je n'avais plus la vitesse et je ne pouvais pas la retrouver. Je ne pouvais la retrouver qu'à travers une organisation collective. C'est aussi ce que l'on voit dans le basket avec le meneur de jeu, on essaie de jouer très vite, ça ne marque pas immédiatement, on ralentit le jeu et on reprend une organisation collective en attaque. C'est arrivé dans le rugby au début des années 2000 et, personnellement, j'ai raté cette évolution, parce que je n'étais pas assez ouvert. On gagnait, donc tout allait bien. Mais en six mois, un an, c'était fini. Il a fallu que j'arrête au bout de dix ans, parce que j'étais certes un peu saturé, mais surtout parce que je ne recherchais

plus et que je n'avais plus la curiosité. Quatre mois après avoir arrêté, j'ai compris. J'ai échangé autour de moi, et la solution m'est apparue. Quand je suis revenu, trois ans plus tard, dans l'entraînement, j'avais testé certaines choses, avec de jeunes joueurs, je m'étais remis en question sur l'approche de l'entraînement et surtout l'approche de l'organisation collective, et je suis reparti avec Biarritz, et en 2011 nous avons réussi à gagner un challenge européen en s'appuyant sur ces repères. Ce sont des repères qui sont aujourd'hui indispensables, même si on est en train de revenir vers la vitesse de jeu, mais tout est une question de cycle...

Pour faire équipe, et ce sera mon mot de la fin, il faut s'appuyer sur le passé. Dans un Club, il y a une histoire, des personnes qui ont porté un maillot, qui sont les garants d'une culture qu'il ne faut jamais dénigrer. Ce n'est pas parce que l'on est précurseur, que l'on avance et que l'on amène de nouvelles idées qu'il faut oublier tout ce passé, toute cette culture, tout ce qui fait la richesse et le patrimoine d'une organisation collective; c'est ce qui lui permet d'avancer et de durer dans le temps.

Lorsque l'on constitue un groupe avec uniquement des gens expérimentés, il n'y a plus d'initiatives fortes ou de prises de risques.



Pourquoi faire équipe, les bénéficiaires recueillis

*Intervention de Philippe ROYER, Président des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens
AG 2019*

Le mouvement des EDC (Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens) est un mouvement en pleine vitalité, qui s'appuie sur trois fondamentaux : comprendre le monde pour l'éclairer, grandir dans la foi (nous assumons nos racines chrétiennes), et tout cela n'a de sens que si l'on est acteur de la transformation du monde... Être acteur de la transformation du monde, c'est ce qui vous revient également en tant que chef d'établissement, en se demandant comment on amène sa part de contribution au monde.



Je remercie Patrice LAGISQUET pour ce qu'il nous a apporté sur l'alchimie des talents et je ne vais pas revisiter cette nécessaire alchimie des talents et la gestion des egos. Quel bénéficiaire du collectif? Quel collectif en tant que chef d'établissement? Patrice disait qu'il faut toujours, dans un monde en pleine mutation, jouer un coup d'avance. Cela me semble important de reprendre cela. On vit dans

un monde en mutation, digitale, technologique, sociétale... Les jeunes d'aujourd'hui ne sont pas les mêmes jeunes qu'hier. Les jeunes collaborateurs qui arrivent dans mon entreprise sont différents de ceux d'hier. L'important est qu'il faut faire confiance aux jeunes. Il faut avoir ce préalable d'espérance dans la jeunesse car, déjà, aux temps des Grecs, on disait que la nouvelle génération allait tout mettre par terre... Cela fait donc plus de 2000 ans que cela dure. Et chaque fois, les jeunes apportent une source nouvelle. Ils ne sont pas moins collectifs, et, pourtant, on a tendance à penser qu'ils sont plus individualistes que les autres. Je ne suis pas d'accord avec cette analyse. Pour moi, ils sont plus communautaires, et sans doute moins légalistes que ma génération a pu l'être. La question qui nous est posée est de savoir comment leur faire une place. Ce n'est pas comment on va les changer, c'est comment on les accepte tels qu'ils sont pour leur faire une place.

Un autre aspect de la mutation est la mutation environnementale. On ne peut pas être sur terre et ne pas se soucier de notre planète, ne pas se soucier des équilibres du monde, ne pas se soucier des migrations qui peuvent se produire; nous sommes forcés d'intégrer tous ces éléments. Nous avons ainsi deux attitudes possibles: soit nous jouons avec un coup d'avance, en se remettant en cause et en faisant bouger le système; soit on se replie sur soi, ce qui



peut rassurer quelques instants, mais on revient très vite dans ses peurs car on sait inconsciemment que le monde est en train de changer et que, nous, nous ne changeons pas. Si nous ne parvenons pas à gérer cela, nous allons construire des murs. J'ai entendu un jour une personne qui faisait une intervention remarquable et qui disait que lorsqu'on construit des murs, il suffit de refermer le mur et on construit son tombeau. J'aime cette réflexion car personne n'a envie de construire son tombeau... Comment faire pour bouger et pour avancer? Comment faire pour avoir cette vigueur du collectif? Quand on est chef d'établissement, on a envie d'impulser quelque chose du collectif, mais il faut en même temps parvenir à valoriser l'expression des talents individuels.

La somme des individualismes ne fait pas un projet collectif. Il faut être vigilant car même si nous avons tendance à le dénoncer dans la société, inconsciemment nous sommes pris dans un courant qui est de plus en plus individualiste, dans lequel, par exemple, certains ne veulent plus payer l'impôt et vont s'exiler dans un autre pays parce qu'ils n'ont plus envie d'assumer leur part du collectif. Cela construit-il un bien commun? Il ne peut y avoir de société durable sans bien commun. C'est un préalable indispensable si on veut un groupe durable. Il faut prendre en compte le bien commun sinon on a une excellence passagère mais qui est suivie d'une grosse désillusion, et c'est le cas dans le sport quand les quelques stars partent, et elles finissent toujours par partir... La métaphore du sport a des éléments intéressants sur l'alchimie, mais elle a aussi des limites.

Quand on est en entreprise ou quand on analyse la société, quelqu'un qui réussit, dans le sport ou dans son métier, peut réussir dans la vie... Mais réussir dans la vie, ce n'est pas réussir la vie... La question est comment réussir sa vie. Plus vous vous posez la question de l'essentiel, mieux vous allez revenir à la question de l'important. Notre société s'agite pour beaucoup de choses importantes mais on n'oublie l'essentiel: à la fin de ma vie, qu'est-ce que j'aurai fait d'essentiel? C'est intéressant de s'arrêter sur cela un instant. Quand on visite cette question de l'essentiel, on se rend compte que quelque chose émerge: pour moi, ce seront mes enfants, des prisonniers que j'ai aidés en termes de réinsertion, mon engagement bénévole aux EDC...

Et je me dis que, finalement, à la fin de ma vie, l'essentiel sera cette part de gratuité et combien de temps je consacre à cette part de gratuité. Il est quand même dommage de passer sa vie à des choses qui sont importantes mais qui ne sont pas essentielles. Je ne crois pas que la société du toujours plus vite, du toujours plus fort, qui plus est dans une mutation qui s'accélère avec le digital, le Big Data, l'intelligence artificielle, puisse durer. Vous ne pouvez pas demander à quelqu'un qui fait du saut en hauteur de sauter toujours une barre plus haut: vous lui envoyez un effet anxigène par lequel il va finir par être exclu parce qu'il ne sait pas sauter cette barre-là. On ne peut plus continuer dans un modèle dans lequel on penserait que la base du modèle serait de pousser la performance individuelle à son paroxysme. Cela ne peut pas fonctionner. On envoie ainsi des personnes dans l'exclusion et il y a de plus en plus d'exclus, on a des richesses qui sont de plus en plus écartées entre les très riches et les très pauvres... On ne peut pas continuer dans ce type de modèle. On ne peut pas organiser un établissement scolaire, qui a vocation au bien commun, sur ce type d'organisation.

Quand le monde est en agitation, il faut donc s'arrêter. Il faut s'arrêter pour lever la tête, pour être dans d'autres groupes, pour discuter avec des personnes qui sont dans d'autres secteurs d'activité, pour prendre du recul et avoir des temps longs. Vous ne pouvez pas être toujours à 400 à l'heure. J'ai beau avoir un emploi du temps chargé, parce que je dirige un groupe de 1 400 personnes, je suis président national des EDC, j'ai été également impliqué dans l'insertion de personnes handicapées, je prends dans ma journée un minimum d'une heure de temps lent, dans lequel mon emploi du temps n'est pas rempli, et que je préserve. Si vous bombardez votre emploi du temps à son maximum, vous n'avez plus le temps de lever la tête. Ce qui est demandé à un

Il est dommage de passer sa vie à des choses qui sont importantes mais qui ne sont pas essentielles.

Prenez du temps pour vous ; ce n'est pas être égoïste, c'est un temps d'intériorisation pour être mieux au service du collectif.

dirigeant, c'est de lever la tête et de dire où on va. Le philosophe René GIRARD, le dit très bien : comme il y a un effet de mimétisme, si, vous, vous avancez à 400 à l'heure et vous ne vous arrêtez jamais, votre entourage va lui aussi avancer à 400 à l'heure et ne va jamais s'arrêter. Arrêtez-vous

et posez-vous la question : Comment je suis, moi ? Pour réussir un collectif, il faut à la fois être pleinement soi et être avec les autres. Cela signifie qu'il faut à la fois être en pleine confiance en soi pour être le leader, et être en interdépendance avec les autres, et générer cette confiance chez les autres.

Il vous revient de gérer cet équilibre. Je n'ai jamais vu une organisation qui allait bien lorsque le leader n'allait pas bien... Prenez du temps pour vous ; ce n'est pas un temps égoïste, c'est un temps d'intériorisation pour être mieux au service du collectif. Lorsque l'on est dirigeant d'une équipe, on n'a pas la même place que les autres ; il faut assumer cette place de patron, et visiter tout ce que cela amène. Ainsi, construisez-vous une identité solide : si vous êtes posé sur le roc, vous allez

forcément apporter aux autres. La question qui se pose : si je veux tout cela pourquoi je n'y parviens pas toujours ? Pourquoi je ne fais pas toujours le bien que je voudrais faire ? Pourquoi m'arrive-t-il de rater des choses que je voudrais réussir ? À certains moments, il faut se mettre à nu et lâcher prise. Patrice LAGISQUET nous disait que ce n'est qu'après une interruption de quatre mois qu'il a vu des choses qu'il ne voyait pas avant. Je me dis qu'il est nécessaire de s'arrêter beaucoup plus tôt et de manière régulière, pour faire ce travail, se mettre à nu, déposer tous les poids de la vie qui sont les nôtres... Par exemple, je m'attache tous les soirs à faire une relecture positive des événements de ma vie, pour faire en sorte de garder cet optimisme qui est nécessaire. Se mettre à nu, c'est aussi accepter parfois de visiter des blessures d'enfance, parfois des blessures conjugales, des blessures fraternelles... Si vous voulez que le monde change, sans changer, votre collectif ne changera que si vous-même vous changez. La plupart du temps, on s'épuise à demander aux autres de changer, en pensant que nous-même nous n'aurions pas à changer. Le premier qui a à donner l'exemple, c'est le leader, en acceptant de mettre en place cette adaptation permanente qui amène à accepter la providence de l'inconnu. Il revient au dirigeant



d'accepter d'avancer dans l'incertitude. Nous ne sommes pas plus forts que les autres car nous avons parfois nos peurs et, parfois, des choses qu'il faut aborder. Quand on est patron, il a plein de choses que l'on peut dire avec ses collaborateurs, mais parfois, il y a des choses que l'on a besoin de livrer à d'autres. C'est notamment, pour moi, tout l'intérêt à être dans un groupe comme les EDC. Ils sont dans d'autres secteurs d'activité et on est là pour s'entraider. Tout être humain ne peut pas être à un endroit sans avoir d'autres lieux de propre ressourcement lui-même. Si vous n'avez pas de ressourcement, vous ne pouvez pas remplir cette source. Il est donc vital de se ressourcer, et c'est en allant avec les autres et certainement pas en se repliant sur soi.

Il nous revient donc d'être leader de leaders; et en même temps serviteur de serviteurs. Vous n'avez pas à choisir car le patron est le premier serviteur. Vous générerez un élan avec vos équipes si vous êtes à la fois celui qui donne la vision, qui a l'autorité aimante et nécessaire, qui pose les axes stratégiques, et que vous êtes le serviteur des serviteurs. Le serviteur des serviteurs est celui qui s'occupe des plus fragiles. Dans vos établissements, passez-vous du temps pour les personnels les plus fragiles? Pour ma part, j'essaie de passer mon temps sur les acquisitions stratégiques du groupe, mais je peux aussi avoir un rendez-vous avec un chauffeur qui ne va pas bien dans l'entreprise. Le principe de la subsidiarité le permet: arrêter de s'occuper de ce qui est dans l'entre-deux car vous avez des équipes pour cela; vous devez être là pour donner la vision et l'impulsion, mais vous devez être là aussi pour vous occuper des plus fragiles. C'est ainsi que tout le monde ira mieux dans votre établissement. Cela signifie que tout le monde a de la place dans la société. Et selon le principe du mimétisme évoqué tout à l'heure, si vos adjoints vous voient vous occuper des plus fragiles, ils feront comme vous. Il m'arrive d'aller déjeuner avec les chauffeurs ou les opérateurs, qui sont les catégories sociales les moins qualifiées mais cela ne veut pas dire les moins importantes.



Je vous promets que je passe un excellent déjeuner car ces personnes ont des idées et qu'elles sont importantes. Si chacun est important, le collectif prend toute sa dimension dans sa notion de bien commun. Il faut avoir une attention particulière pour les jeunes qui arrivent, aider les jeunes enseignants par exemple, qui arrivent avec des idées. Souvent, les cultures historiques de nos établissements tuent cela; elles tuent les apports possibles des jeunes, comme cela a été expliqué dans le domaine du rugby, en ce qui concerne la transmission. Il faut que le leader ait une attention particulière à l'émergence des idées.

Ne soyez pas seul dans cette mission, ressourcez-vous avec d'autres dirigeants, avancez sur cette approche et profitez de temps personnels. Je me suis rendu compte que les réunions ou les entretiens qui se passaient mal, ce n'était pas la faute des autres mais de mon fait car j'étais stressé. Quand on est stressé, en général cela se passe mal. Si vous êtes serein et en paix, que vous avez fait un travail sur vous pour vous bouger en permanence et évoluer dans votre fonction, vous pouvez recevoir chacun sereinement. Si vous recevez chacun sereinement, vous pouvez vraiment écouter. Désormais, lorsqu'il y a un fait à

évoquer avec un collaborateur, plutôt que d'aborder la personne frontalement en la bombardant de questions, ce qui a pour conséquence de l'assommer avant même qu'elle puisse prendre la parole, je fais attention à ne pas juger la personne, même si j'ai droit, en tant que dirigeant, de juger des actes: « cet acte-là m'interpelle et je suis surpris

**Si vous êtes serein
et en paix, que
vous avez fait un
travail sur vous
pour vous bouger
en permanence
et évoluer dans
votre fonction,
vous pouvez
recevoir chacun
sereinement.**

que quelqu'un comme toi, dans une maison où on essaye d'avoir des valeurs, ait fait cela. » Vous n' imaginez pas le nombre de fois où la personne m'explique ce qui s'est passé, et je comprends que finalement elle n'était pas bien, parfois avec des problèmes personnels à ce moment-là... Alors, seulement, on peut commencer à traiter la problématique. Soyons donc dans cette logique d'écoute et de bien commun. Nous ne pourrions organiser une société que sur le bien commun, c'est-à-dire sur une logique inclusive, en faisant la place aux plus petits, sinon notre société va partir en vrille car les personnes se demanderont ce qui les attend, et cela pourra aller jusqu'à la peur de devenir précaire comme les autres.

Notre société, plus que jamais, d'autant plus dans la mutation qui est la nôtre, se doit d'être attentive. Nous ne pouvons plus continuer avec ce modèle, il faut l'infléchir. Notre monde a besoin d'un nouveau modèle, et il faut arrêter de dire que cela peut continuer: il faut un réveil des consciences, comme on peut en avoir besoin, parfois, dans nos établissements. La seule chose que je puisse vous souhaiter c'est que, en rentrant chez vous, il y ait cet éveil des consciences. Moi qui suis dirigeant chrétien, je m'appuie souvent sur la situation de Jésus, qui a bâti une équipe. Et cette équipe a réussi, même si dans un premier temps Pierre a renié, Thomas n'y croyait pas. Il a fallu cet esprit de Pentecôte pour renouveler les choses. Je vous souhaite de repartir ce soir avec cet esprit de Pentecôte, c'est-à-dire avec cet esprit dans lequel vous revenez avec de grandes idées pour votre établissement. Si vous avez de petites idées, vous aurez de petits projets; si vous avez de grandes idées, vous avez de grands projets. Vous ne mettez pas plus d'énergie à faire des grands projets que pour des petits projets. Par conséquent, faites de grands projets! Sortez du cadre, autorisez-vous cela; la plupart du temps, c'est vous qui vous enfermez dans un pré carré par peur de ce que les autres pourront dire. Libérez les talents et protégez le professeur qui prend des initiatives, autorisez le droit à l'erreur; sinon vous n'aurez pas un établissement qui va prendre sa vitalité. Vous êtes à la fois le protecteur, celui qui promotionne,

Nous ne pourrions organiser une société que sur le bien commun, c'est à dire une logique inclusive, en faisant la place aux plus petits.

celui qui soutient. Mobilisez également des leaders avec vous pour embarquer cela. Laissez le projet se co-construire avec ces leaders, acceptez que ce soit les idées de ces leaders plus que les vôtres. Laissez émerger cette force collective et il se passera des choses magnifiques.

Je terminerai sur un texte du Patriarche Athénagoras qui traduit bien le chemin que l'on a à faire sur soi-même, et je pense qu'il peut vous aider: « *Il faut mener la guerre la plus dure contre soi-même. Il faut arriver à se désarmer. J'ai mené cette guerre pendant des années, elle a été terrible. Mais maintenant, je suis désarmé. Je n'ai plus peur de rien, car l'amour chasse la peur. Je suis désarmé de la volonté d'avoir raison, de me justifier en disqualifiant les autres. Je ne suis plus sur mes gardes, jalousement crispé sur mes richesses. J'accueille et je partage. Je ne tiens pas particulièrement à mes idées, à mes projets. Si l'on m'en présente de meilleurs, ou plutôt non pas meilleurs, mais bons, je les accepte sans regrets. J'ai renoncé au comparatif. Ce qui est bon, vrai, réel, est toujours pour moi le meilleur. C'est pourquoi je n'ai plus peur. Quand on n'a plus rien, on n'a plus peur. Si l'on se désarme, si l'on se dépossède, si l'on s'ouvre au Dieu-Homme, qui fait toutes choses nouvelles, alors, Lui, efface le mauvais passé et nous rend un temps neuf où tout est possible. »*



L'art de la coopération

Intervention de Michel PODOLAK, Chef d'orchestre, Conférencier et citoyen du monde

J'interviens devant des groupes de toutes natures et sur la planète entière. J'ai ainsi découvert que, sur la planète entière, nous avons tous la même problématique: il n'y a que des hommes et des femmes qui, avant tout, avant tout ordre ou tout signal, réagissent comme des individus, c'est-à-dire avec une intuition, avec une immédiateté « j'aime/je n'aime pas ». La question est donc de savoir comment nous faisons, tous ensemble; et cette question se pose pour toutes les organisations quelles qu'elles soient.

Je fais également partie d'un collectif pour l'éducation, un travail en lien avec une école, classée parmi les meilleures écoles en Inde, la Mahatma Gandhi International School, qui va de la maternelle à la terminale et qui travaille avec des méthodes très inspirées des Freinet, Steiner, Montessori et autres. Je vous invite d'ailleurs à regarder ce qui a été écrit par Pascal et Anju CHAZOT, qui sont des personnes exceptionnelles que j'ai eu la chance de rencontrer et d'écouter en conférence. Nous essayons de travailler avec eux pour voir comment leurs principes éducatifs et leur fonctionnement peuvent nous inspirer pour changer les choses, changer le monde.

Ma manière de changer le monde, c'est aussi d'être président d'une ONG, l'association Tchendukua, ici et ailleurs. Vous avez peut-être regardé le 04 décembre dernier « Rendez-vous en terre inconnue », chez les Kogis. Cette émission n'aurait pu se faire sans l'intervention de Tchendukua. Les Kogis sont un peuple autochtone, peuple indigène, peuple racine. Nous, nous avons mis la planète à genoux en quelques centaines d'années; eux, ils vivent depuis quelques millénaires selon un modèle qui n'a pas changé. Ce modèle est fondé sur: pas d'argent – cela ne veut pas dire qu'ils n'en utilisent pas –, pas de chef – cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas d'autorité –, et la notion de dualité qui est une des bases de leur culture. Cette dernière notion



est essentielle dans notre métier à l'exemple du musicien qui ne joue jamais seul, même le soliste va jouer pour quelqu'un...

Je vous propose un petit exercice... Levez-vous et mettez-vous deux par deux, face à face. Déterminez qui d'entre vous sera « A » et « B ». Cet exercice doit se passer dans le silence, en étant seulement



à l'écoute de mes instructions, dans l'écoute de votre ressenti sur ce qui se vit... Levez une main et mettez-la face à la main de votre partenaire. Prenez quelques secondes dans le silence pour sentir ce que cela fait d'avoir cette relation-là. Vous sentez la chaleur de la main de l'autre, l'énergie qui peut en sortir, et l'équilibre existant entre l'un et l'autre... Je vais à présent demander à « A » de prendre le leadership sur « B », peu importe de quelle manière. « B » a la possibilité de réagir. Comprenez la consigne comme vous le souhaitez mais tout se passe dans le silence... À présent, c'est

au tour de « B » de prendre le leadership sur « A »... Maintenant, vous revenez à l'équilibre... Qu'est-ce qui est le plus confortable? Nous sommes tous d'accord pour dire que c'est l'équilibre. De ce que j'ai pu observer de votre gestuelle et de vos réactions, il y a majoritairement une confusion entre « prendre le leadership » et « prendre

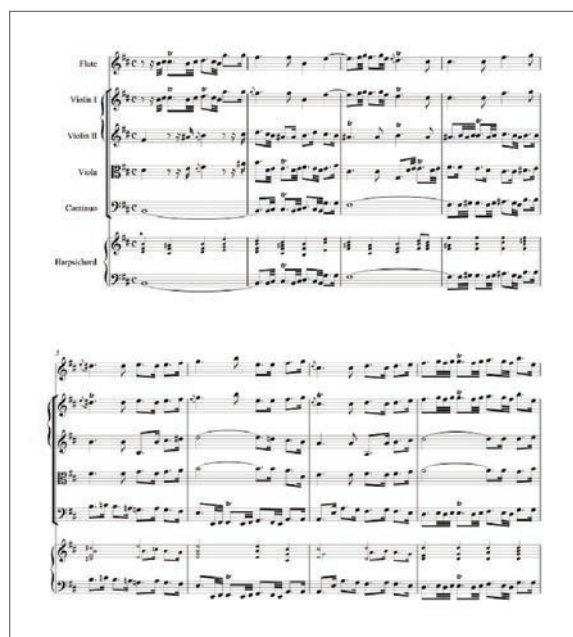
Avoir du leadership, c'est être celui qui conduit, qui amène l'autre à avancer, qui donne la place à l'autre afin que celui-ci s'exprime.

le pouvoir ». Avoir du leadership, ce n'est pas prendre le pouvoir, avec autorité. Dès que l'on prend le pouvoir, cela entraîne une réaction de l'autre. Avoir du leadership, c'est être celui qui conduit, qui amène l'autre à avancer, qui donne la place à l'autre afin que celui-ci s'exprime, même si cela se fait sous le contrôle du leader qui peut intervenir au besoin. Dans tous les cas, chaque intention que l'on prend à une incidence sur l'autre. C'est la base des sociétés racines, de la société Kogi notamment : nous sommes acteurs de ce qui se passe globalement et pas seulement de nos gestes. En tant qu'individu et en tant que leader, nous aurions tendance à nous dire « je fais

et les autres me suivent »... Cela ne se passe pas comme cela, parce qu'il y a une relation.

Lorsque l'on est musicien, si on joue do-ré-mi-fa-sol alors qu'il fallait jouer do-ré-mi-fa-la, personne ne pourra trouver de solution à notre place... Malgré tous les conseils, les recommandations ou les tutos sur Internet, c'est à nous de corriger le problème en mettant le doigt au bon endroit. Cela place ainsi la notion de responsabilité au centre de la pratique du musicien : je suis responsable de ce que je produis. Autre aspect : il est stupéfiant de constater que dix élèves, ayant la même formation et jouant le même morceau sur le même piano, sonnent différemment. Ce n'est pas seulement l'interprétation mais la qualité du son. C'est pourquoi on demande dès le début aux musiciens de prendre l'habitude d'écouter, de s'écouter soi-même – donc développer la confiance par la pratique musicale –, et d'écouter les autres – afin de pouvoir jouer avec eux –. Nous avons ici deux piliers importants de la pratique collective : la responsabilité et l'écoute.

La partition d'un Chef d'orchestre constitue un projet commun : pour la suite n°1 de Jean-Sébastien BACH, par exemple, il y aura sept portées, chacune ayant sa propre mélodie. Ce qui sera commun aux musiciens, ce sera le « C » qui signifie que nous sommes dans une mesure à quatre temps. Il s'agit



donc d'une base commune mondiale; je peux me retrouver face à n'importe quel orchestre dans le monde, si je bats la mesure à quatre temps, tous les musiciens sont susceptibles de comprendre ce temps commun. À l'intérieur de ce temps commun, chacun fait sa petite vie: la mélodie, la basse, l'accompagnement... Mais lorsque l'un des musiciens a fini de jouer, et qu'il doit reprendre la suite de sa partition après un moment, a priori, il ne sait pas ce que les autres musiciens jouent. Comment va-t-il le savoir? En écoutant, et si l'écoute ne suffit, le Chef d'orchestre est là pour aider et faciliter. Imaginons également que l'un des musiciens qui, au lieu de jouer la note « Ré », joue un « Mi », ce que l'on appelle une fausse note. Cela a une double conséquence: la première est qu'il ne fait pas le travail et la deuxième concerne l'accord, c'est-à-dire la rencontre de plusieurs notes en même temps, l'harmonie étant la science des accords. Même si la science des accords n'est pas la même chez Bach, Debussy, Brahms, ou Wagner,

une fausse note reste une fausse note. Cela crée une dysharmonie, ce qui devient problématique car elle engage tout le monde, le collectif.

Le Chef d'orchestre ne se contente pas de diriger – ce qui signifie être dans l'immédiateté –, il anticipe

également. Il doit être capable d'être à la fois en avance et dans le présent. Un ami Chef d'orchestre, décédé il y a un an et demi, Georges PRÊTRE, m'a dit un jour: « *Un orchestre, c'est comme un pur-sang; il sait courir mais il a besoin de savoir où il va* ». Il s'agit donc du sens, de la vision. Une autre anecdote, plus personnelle: quand j'étais étudiant aux États-Unis, j'avais un vieux maître irascible, un homme que j'adorais par son humanité mais qui avait un caractère vraiment

**C'est bien beau
d'être des
professeurs ou
des dirigeants
merveilleux, mais
si vous n'êtes pas
connectés à ce qui se
passe, il ne se passe
rien précisément.**

épouvantable. Nous avons la chance d'avoir un orchestre de soixante musiciens. Quand les chefs d'orchestre ne dirigeaient pas, ils étaient obligés de jouer dans l'orchestre. Un jour qu'il était assis au fond de l'orchestre pendant que je dirigeais, je



L'entends dire « *Stop !* » et croyez-moi il fallait mieux s'arrêter. Il m'a dit « *Que s'est-il passé à la mesure 132 ?* ». Comme je ne voyais pas du tout ce qu'il voulait dire, j'ai regardé mes collègues musiciens et j'ai vu que, eux, savaient. Mon maître a déclaré : « *Si vous ne savez pas, recommencez, reprenez un peu avant* » et il a demandé à l'orchestre de refaire exactement ce qu'ils venaient de jouer. Et là, il y a eu une fausse note monstrueuse du deuxième hautbois, que je n'avais pas entendue. Il a à nouveau fait arrêter l'orchestre... Il y a eu un immense silence puis il m'a dit une chose que j'ai vraiment prise comme un uppercut : « *Vous voulez être Chef d'orchestre et vous n'écoutez pas !* » Cela vous remet l'ego en place mais, surtout, cela m'a fait conscientiser cette nécessité de l'écoute. C'est une leçon que je n'ai jamais oubliée. On pense que l'on écoute, mais il faut une écoute réelle, présente, de l'ici et du maintenant. C'est bien beau de faire des speeches magnifiques, des cours magnifiques, d'être des professeurs ou des dirigeants merveilleux, mais si vous n'êtes pas connectés à ce qui se passe, il ne se passe rien précisément. La question est de savoir comment gérer ce présent et ce futur. Vous connaissez tous le tableau d'Antoine-Jean GROS, « *Bonaparte au pont d'Arcole* » : Bonaparte montre le chemin et il s'assure en même temps qu'il est connecté avec le reste du groupe. C'est cette double idée du présent et de l'anticipation qui est dans notre responsabilité de leader : écouter le présent et aller plus loin.

Un orchestre a une autonomie bien plus grande qu'il ne s' imagine. Je vous propose un petit exercice. Je vais vous demander de taper dans les mains tous en même temps. Il s'est passé deux choses : d'abord le chaos et l'indécision puis vous vous êtes mis ensemble, grâce à l'écoute. Spontanément, on va chercher l'information à l'extérieur de nous, des repères ; c'est la base du collectif. Vous allez me dire que le chaos initial est de la faute du Chef d'orchestre car il n'a pas donné d'instructions... mais c'est une réponse typique du 21^e siècle qui renvoie toute la responsabilité au leader. En fait, il y a plusieurs choses que votre groupe



Bonaparte au pont d'Arcole, Jean GROS

**Si on installe
une logique de
bienveillance dans
le collectif,
celui qui pose
la question devient
celui qui libère.**

aurait pu faire : vous auriez pu demander – mais aujourd'hui, quand on demande, on a un peu peur d'être le crétin de service –. Si on installe une logique de bienveillance dans le collectif, celui qui pose la question devient celui qui libère, ce qui change tout. L'un d'entre vous aurait pu également prendre le leadership car il y a certainement parmi vous des musiciens. Cela m'est arrivé une fois, lors d'une assemblée un peu moins nombreuse : un des participants est monté sur sa chaise et a crié « Avec moi ! » en commençant à taper des mains et tout le monde a suivi comme un seul homme. Un coup d'État en quelque sorte... mais c'était efficace. Vous auriez pu également vous concerter. Vous auriez ainsi pu faire plusieurs choses pour vous coordonner mais, réflexe intuitif, on préfère dire que c'est la faute du chef... Je vais à présent prendre ma responsabilité et nous allons recommencer l'exercice. Le but est, en commençant à mon signal, de taper des mains tous en même temps, à la même vitesse, autant de temps que je ne vous arrête pas. Vous avez la nuance, le point de départ et la vitesse. Les règles

sont-elles claires pour tout le monde ? On y va : un... deux... trois... Vous constatez qu'avec des règles, cela va beaucoup mieux. Et pourtant, nous avons entendu que le groupe a commencé à accélérer. Qui a accéléré ? Personne ? Évidemment, c'est toujours la faute de l'autre...

Une anecdote merveilleuse qui m'est arrivée il y a un an et demi alors que je faisais le même exercice avec quinze détenus de la maison d'arrêt de Nanterre. Je leur dis, comme à vous, que la faute c'est toujours celle des autres et l'un des détenus m'a rétorqué « *Oui, mais nous, on n'est pas des balances !* ». Je n'invente pas ! C'est une belle leçon de solidarité, de responsabilité et de collectif ! La question est de savoir comment nous allons faire pour ne pas accélérer quand nous allons recommencer l'exercice. L'écoute n'a pas suffi. On peut supposer qu'il faut regarder le chef mais, là encore, c'est une réponse typique du 21^e siècle. J'ai la prétention de penser que vous êtes capables, ici et maintenant, de faire l'exercice sans accélérer, et sans qu'une intervention ou une pression d'un chef ne s'exerce. Vous allez compter, dans votre tête, pour garder le tempo et la responsabilité de chacun sera de ne pas accélérer. En d'autres termes, je vous fais passer du statut de suiveurs à celui de co-acteur, tous responsables. La concentration, la volonté et l'engagement individuel, amènent du résultat. Il suffit de laisser la place à la coresponsabilité : nous sommes responsables de ce qu'il se passe autour de nous. Mon rôle, en tant que Chef d'orchestre, en plus de donner la règle et le point de départ et l'arrêt, sera de donner le tempo, et éventuellement de vous faire accélérer de façon linéaire ou de faire des variations d'intensité sonore. C'est là que le leader doit montrer le chemin.



Quand prendre du temps pour soi passe par l'engagement au service des autres : la place du commun

*Intervention de Jean CARON, Philosophe et enseignant
AG 2019*

Un professeur de philosophie aime introduire des paradoxes... Ainsi, il me paraît certes important de parler du «ensemble», «ensemble on va plus loin», mais il est essentiel également de parler de soi, de prendre du temps pour soi. Je souhaite ainsi articuler le thème de la solitude avec celui du commun.



Quand je pense à la charge qui est la vôtre, à certains d'entre vous notamment concernés par la réforme du lycée, qui sont certainement en train de faire leur calcul d'heures ou de répondre à des questions existentielles de quelques enseignants de SVT, de SES ou autres, je me dis qu'il est fondamental d'avoir et de prendre du temps pour soi. Je pense qu'il est important d'avoir une organisation professionnelle comme la vôtre, le Synadic, pour que, avec un esprit de famille, elle puisse accompagner les Chefs d'établissement, qui

sont souvent pris par le temps et par le souci de bien faire, en leur disant : « Urgence : ralentir... ». Gagner du temps, c'est parfois en perdre. Accepter de sortir de son lieu, accepter de rencontrer d'autres collègues ou accepter de prendre une responsabilité à l'intérieur d'une organisation commune, c'est aussi prendre du temps pour soi. On entre dans quelque chose qui est commun, parce que l'on construit de la communauté, et en même temps on déploie en soi des dimensions importantes, le développement personnel. Nous sommes aujourd'hui face à des générations qui ne veulent sacrifier ni l'un ni l'autre, qui veulent exister pour soi, se découvrir soi-même, se nourrir soi-même et en même temps se nourrir avec d'autres. Il ne faut pas choisir entre les deux.

Je voudrais partir de ce proverbe africain très beau que vous avez pris pour illustrer votre thématique d'AG : « *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* », pour essayer de nouer ensemble les deux aspects... Évidemment « être ensemble » ; la cohésion, le collectif. Le Chef d'établissement a, comme responsabilité particulière, le soin du commun, la construction du commun et la construction de l'équipe. C'est pour cela qu'il faut des personnes qui y soient dédiées, comme un entraîneur, un Chef d'orchestre ; quelqu'un qui a le souci de permettre à chacun d'être là où il est le meilleur, mais de construire avec d'autres des liens

et des relations. Cependant, il y a également l'autre aspect : seul, me retrouver, être moi ; c'est-à-dire que celui qui va s'engager au service du commun, il s'y engage en pensant que sa dimension personnelle a besoin de se nourrir, se retrouver, être soi. C'est essentiel. Quand on incite quelqu'un à prendre une responsabilité dans une organisation – « Je te verrais bien au Synadic », « Je te verrais bien dans le Bureau, avec une responsabilité » –, le discours « Fais quelque chose pour le groupe puisque tu en as profité » est important, mais sans doute est-il tout aussi important de tenir le discours « Tu vas développer des dimensions importantes de toi-même, tu vas approfondir quelque chose en toi ». Nous n'avons pas à choisir entre le souci de l'ensemble et le développement de soi. Le développement de soi passe par l'ensemble, et l'ensemble ne fonctionne bien que lorsque chacun est très fortement personnalisé. Les deux aspects, « Essayer d'aller plus loin » et « Essayer d'aller plus vite », sont sans doute à nouer ensemble. Quand on pense à « Ensemble on va plus loin », on pense à la dimension de l'espace – on va plus loin – et on pense à la fécondité – mes projets auront beaucoup plus de chance de réussir, de se déployer, s'ils se nouent avec d'autres projets, si j'entre dans cette dimension, très belle, que dit le mot « coopération ». Quand on est plusieurs à faire quelque chose, nos projets prennent évidemment plus de souffle, et ont une chance d'être beaucoup plus féconds. Certains d'entre vous peuvent alors penser : « oui, mais une journée ne fait que 24 heures ». Quand je pousse trop loin mes activités ou mes engagements, j'arrive à la saturation. Combien de choses je fais ? Si j'en fais trop, je risque de les faire mal. Ne dois-je pas me concentrer sur mon établissement, sur mon activité ? Il me paraît essentiel de dire à chacun d'entre vous de réfléchir à votre temps. Peut-être que, contrairement à ce que l'on croit, on gagne du temps en sortant de son établissement, on gagne de l'efficacité en se reliant aux autres. Il n'y a pas à choisir entre faire vite et efficacement ce que j'ai à faire ou entrer dans la dimension de la gratuité, qui est une dimension d'efficacité également. Si

je ne laisse pas une place à la gratuité dans ma vie, peut-être serai-je moins efficace, peut-être découvrirai-je moins de choses, peut-être serai-je moins fécond...

C'est sur cet aspect que je voudrais vraiment insister car je pense qu'aujourd'hui, et particulièrement sans doute pour les Chefs d'établissement que vous êtes, il y a quelque chose qui va mal avec le temps, avec la manière dont nous gérons notre temps. Cette question du temps est fondamentale : le besoin de ralentir, de prendre du temps pour soi à certains moments, au lieu d'aller très vite avec les outils numériques actuels qui font qu'une tâche très rapide en chasse une autre. J'ai besoin, à certains moments, d'entrer dans du silence, dans

de la paix, dans de la tranquillité. Très souvent, nous sommes tellement concentrés sur l'immédiat que nous oublions les projets un peu long terme. Comment est-ce que je réfléchis à l'avenir ? Très souvent, parce que nous sommes centrés sur l'immédiat, nous oublions d'entrer dans la mémoire profonde. Peut-être que les Chefs d'établissement que vous cherchez à accompagner ou les Chefs d'établissement que vous êtes qui venez chercher ici du soutien, qui venez chercher des lieux qui font sens, des

**Peut-être que,
contrairement à ce
que l'on croit,
on gagne du temps
en sortant de son
établissement,
on gagne de
l'efficacité en
se reliant
aux autres.**

communautés dans lesquelles mieux être vous-même, vous avez besoin de lieux où ralentir, des lieux où vous êtes capables de vous ouvrir à des projets à long terme, des lieux où vous entrez dans une mémoire un peu profonde, pour que vous ne vous perdiez pas dans un immédiat qui nous éparpille, dans un immédiat dans lequel peut-être on finit par perdre ce qui fait notre unité.

Quand on regarde sur votre site internet la page où vous essayez de dire ce qu'est votre organisation, vous dites que votre but fondamental est de soutenir la personne du Chef d'établissement. C'est étonnant comme but... on aurait pu s'attendre à des buts « plus efficaces », liés à votre métier et à ses différentes dimensions... et quand on circule sur votre site, on constate bien que cette dimension apparaît aussi. Ce qui rassemble la totalité de ce



Tivoli

que vous cherchez à faire, c'est de soutenir la personne, en anglais « empowerment », donner plus de puissance à la dimension personnelle d'un sujet, ce qui fait l'unité, l'identité, la singularité de chacun d'entre vous. Cela ne peut fonctionner que par une attention très grande à la personne. Si celui qui dirige un établissement catholique ne fait pas attention à sa propre personne, s'il est en situation d'être en saturation, s'il se met en danger dans l'unité de sa personne, alors, d'une certaine manière, c'est l'ensemble de l'établissement qui finit par dysfonctionner. Dès lors, les trois dimensions – prendre du temps pour soi, faire équipe avec des pairs, s'engager pour d'autres – doivent être conjuguées ensemble: Prendre du temps pour soi et soutenir la personne, cela passe par l'engagement.

Prendre du temps pour soi, c'est l'importance de la prise de recul. Quelles sont les modalités de cette prise de recul? Comment faire quand on est Chef d'établissement? Des lieux et des temps comme ceux d'aujourd'hui, des instances comme votre propre organisation, permettent cela sans doute. Si on pense les uns et les autres que ces dimensions sont fondamentales, comment fait-on pour rendre ces lieux pérennes?

La prise de recul... C'est un paradoxe: quand on pense à l'action – être Chef d'établissement, c'est aimer agir –, on pense à la dynamique, à l'ouverture, à une réactivité, à une spontanéité qui permet d'avancer, une mobilité. Tout ce dynamisme, toute cette mobilité qu'implique l'action, suppose qu'on ne voit pas dans la prise de recul une paralysie ou seulement un mouvement vers l'arrière, qu'on n'y voit pas une interruption de l'activité qui la paralyse et l'empêche ou une stagnation immobile. Il faut que l'on comprenne que le dynamisme est rendu possible par la prise de recul. Pour expliquer cette nécessité de la prise

de recul, d'avoir du temps pour soi, je voudrais utiliser trois images: Le recul du canon... Quand on tire, on a un mouvement de recul. Comprendre que lorsque l'on est engagé dans l'action, que l'on sort de son confort de professeur pour prendre une responsabilité de Chef d'établissement, on prend d'abord des coups. Il y a comme un choc en retour, qui peut ébranler, qui peut faire peur. Il est donc fondamental que je comprenne que ces chocs émotionnels que j'ai dans la pratique quotidienne de ma responsabilité, impliquent une prise de recul réfléchie. La deuxième image est celle du recul du peintre. Cette idée que lorsque je suis engagé dans mon activité, la tête dans le guidon, j'ai besoin de prendre du recul pour voir les choses de plus loin, entendre le point de vue des autres, qui modifie ainsi ma perception et l'enrichisse. La troisième image est celle du recul nécessaire pour le saut en hauteur. Le recul permet l'élan. Il permet le dynamisme. Prendre du recul par rapport à votre activité de Chef d'établissement, comme dans des lieux en cet instant, vous permet de repartir avec plus de dynamisme, de prendre de l'élan et, ainsi, de pouvoir mieux sauter les obstacles.

Le recul du canon... Dès que l'on prend une responsabilité plus grande, il faut donc s'attendre à ce que l'on ait des chocs émotionnels. Comment s'y préparer? Y a-t-il quelqu'un qui ait plus de responsabilités qu'un empereur romain? L'empereur romain avait la responsabilité d'un territoire énorme, avec des décisions qui le confrontait à la

Les Menines, Velasquez



solitude. Parce qu'il avait des décisions très fortes à prendre, parce qu'il avait en lui des combats intérieurs à surmonter, parce qu'il avait à longueur de journée des emmerdements, l'empereur romain estimait qu'il avait besoin d'avoir des lieux où il pouvait se retirer, comme le lieu construit par l'empereur Hadrien à Tivoli. Comment, là où nous sommes, parvenons-nous à créer ces temps et ces lieux où nous sommes capables de retrouver la paix intérieure, de prendre du recul, de la distance.

Le recul du peintre... Quand on est le nez à la toile, on ne peut pas la regarder, on ne peut pas construire une image large. Dans son tableau, *Les Menines*, Velasquez peint le peintre en train de regarder le roi et la reine, qui sont réfléchis dans le miroir en arrière-plan du tableau. Il a ainsi besoin de faire un pas en arrière pour voir la scène de manière beaucoup plus large. Quand vous avez des réflexions à poser, des décisions à prendre, comment faites-vous les pas de côté, les pas en arrière, pour changer de regard. De même, avec le miroir panoptique, Dalí montre également la capacité qu'a le peintre de multiplier les points de vue sur les choses: Dalí se peint de dos, avec un premier tableau, peignant Gala qui est vue de dos, puis Gala est peinte réfléchie dans le miroir, puis Dalí également réfléchi dans le miroir. Cette profondeur de champs, rendue possible par la mise en abîme de Dalí, introduit la profondeur dans ce qui serait superficiel. Comment, moi tout seul, conduit à prendre des décisions, je peux prendre du recul pour voir les choses avec une multiplicité de points de vue. Dans des lieux comme ceux d'aujourd'hui, grâce à d'autres Chefs d'établissement avec lesquels je peux parler de questions communes, mon point de vue se trouve élargi grâce aux points de vue d'autres, et la réalité obtient alors une profondeur qu'elle n'aurait pas forcément pour moi dans l'immédiat.

Le recul du saut en hauteur... avec Blanka Vlašić. C'est cette idée que, lorsqu'il y a un obstacle, vous ne pouvez pas le franchir si vous ne prenez pas de recul avec cet obstacle pour trouver de l'énergie. C'est cette capacité, en prenant du recul, en s'arrêtant et en allant chercher en soi une énergie intérieure, de pouvoir mesurer l'obstacle et de pouvoir ainsi le surmonter. C'est ce que l'on retrouve également dans le statuaire antique avec notamment l'Aurige de Delphes, qui dit que,

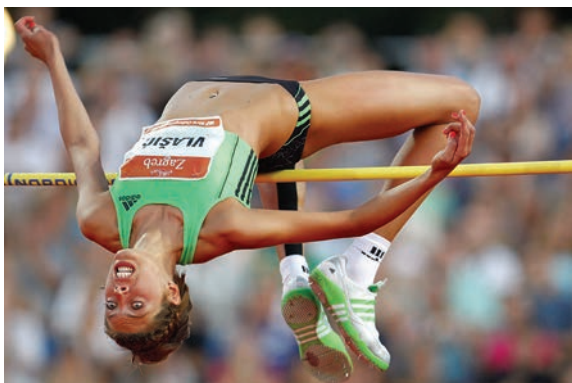


Dalí de dos peignant Gala de dos éternisée par six cornées virtuelles provisoirement réfléchies dans six vrais miroirs, Dalí

confronté à la décision, l'homme doit chercher à anticiper, à regarder, à visualiser, à être en contact avec le monde extérieur. Comment vous donnez-vous les moyens de prendre du recul pour anticiper les choses et pouvoir construire une action qui a du sens? Ce recul est fondamental pour trouver de l'équilibre: se tenir droit, diriger, regarder quel est notre but, anticiper, regarder à long terme, essayer de dominer les situations et être à la fois en relation avec elles. Cela suppose une grande unité intérieure, une grande capacité de cohérence interne, qui rend possible la réactivité et, du coup, l'unité avec les autres.

Quelles sont les modalités de cette prise de recul? En tant que Chef d'établissement, j'ai besoin de temps de prise de recul. Cela fait partie de mes obligations professionnelles. Il est fondamental qu'un Chef d'établissement puisse avoir une demi-journée de libre, sinon il ne peut plus faire son métier correctement. Si je n'ai pas du temps pour rencontrer d'autres Chefs d'établissement, si je suis tellement surchargé que je ne peux pas venir à l'assemblée générale du Synadic: problème... car cela signifie que je n'ai plus la capacité de réfléchir, de prendre du recul, de prendre de la distance.

Le recul est fondamental pour trouver de l'équilibre : se tenir droit, diriger, regarder à long terme, essayer de dominer les situations et être à la fois en relation avec elles.



Si je n'ai pas le temps pour prendre le temps de dialoguer tranquillement avec un collègue, qui est en souffrance par exemple, il y a certainement quelque chose qui ne va pas dans ma gestion du temps, il y a peut-être des tâches que je peux déléguer. Cette tâche de diriger suppose du temps de recul sans lequel la direction n'en est pas une.

Si le recul est important, si c'est une obligation, si c'est une condition de l'équilibre, si c'est une condition de la bonne décision, cela se travaille-t-il ? Il est sans doute important de travailler cette capacité à prendre du recul, au même titre que la capacité à faire des tableaux Excel ou lire un budget. Il pourrait y avoir des lieux pour cela. Cela pourrait même s'évaluer. Cela deviendrait ainsi un objectif conscient, un point d'attention important : Depuis combien de temps n'ai-je pas pris un temps de recul qui construit ? Depuis combien de temps n'ai-je pas pris un temps de formation ? Si ce n'est pas le cas, attention aux dysfonctionnements de ma conduite, attention au risque de burn-out. Il faudrait se donner des moyens, parmi lesquels une organisation commune... Ne faudrait-il pas que ce soit une dimension de formation importante des personnes ? Former les personnes à prendre du recul, y compris dans l'action. Cela implique de faire attention à soi, non pas seulement comme une condition de la bonne santé, mais comme une nécessité quand je suis Chef. Le Chef a pour obligation professionnelle de faire attention à soi. Cet après-midi à l'assemblée générale du Synadic est nécessaire... Ne suis-je pas absolument impossible à vivre quand je ne me prends pas ma demi-journée de off ? Quand je ne fais pas de sport, ne suis-je pas en train de devenir hyperréactif et hypernerveux ? Ne suis-je pas en train de flinguer ma vie familiale alors que c'est la condition de mon équilibre et de ma prise de recul ? Prendre du

temps pour soi... prendre le temps de la prise de recul, grâce et avec les autres, car il est plus facile de prendre du recul ensemble, en se donnant des rendez-vous réguliers ensemble que de le faire de façon solitaire.

Le recul du canon, c'est tout ce qui concerne notre affectivité, nos émotions ; tout ce qui concerne le fait que, lorsqu'on est Chef et que l'on prend des responsabilités, il y a de violents chocs en retour qui touchent notre émotionnel. Suis-je au clair avec mes émotions ? Y a-t-il des lieux où je peux essayer de les comprendre, où je peux en parler avec des pairs ? Il s'agit ainsi de prendre du temps pour soi, pour entrer dans une connaissance de soi-même. Je sens que je ne vais pas bien et je sais qu'un de mes collègues du Synadic n'est pas loin : suis-je capable de l'appeler pour en discuter avec lui, de m'ouvrir à lui sur quelque chose que, peut-être, lui-même a vécu dans son expérience ? Entrer dans la connaissance de soi-même, l'intelligence émotionnelle, mon corps, mes émotions...

Le recul du peintre, c'est la raison ; tout ce qui, en moi, a faculté de connaissances, qui me permet d'entrer dans une compréhension un peu large des situations complexes dans lesquelles je suis engagée. Comment puis-je ouvrir l'angle de vision, comme puis-je acquérir des notions ? Rappelez-vous : « Ensemble, on va plus loin », « Tout seul on va plus vite »... Ne croyez-vous pas que pour acquérir des connaissances, ensemble on va plus vite, qu'ensemble on peut se nourrir des connaissances des autres. On entre alors dans une intelligence d'une diversité de points de vue. Face à un souci ou une question, il est important de pouvoir dialoguer avec des pairs, des personnes qui ont eu les mêmes questions que moi. Dès lors, cela m'enrichit et me fait gagner énormément du temps, en confrontant mon point de vue à d'autres.

Le recul pour le saut en hauteur, c'est le dynamisme ; tout ce qui concerne l'esprit et qui fait que l'on est dynamisé, c'est le souffle de l'esprit dans la tradition chrétienne, cette recherche du sens, qui est fondamentale pour chacun d'entre nous. Il est essentiel que, régulièrement, je me confronte aux buts que je me donne, à mon idéal, que je rencontre d'autres qui partagent le même idéal. Dans le cas contraire, ce sont l'usure, la déception et l'habitude qui peuvent nous gagner. Pouvoir

échanger avec d'autres, pouvoir prendre du recul avec une expérience qui a connu des échecs mais aussi des réussites, être capable de partager avec d'autres, c'est être capable de retrouver un élan. Quand on se retrouve avec d'autres, on retrouve un élan que l'on avait peut-être perdu. En parler avec d'autres et écouter d'autres en parler.

Il faut donc se donner du temps, entrer dans un rythme régulier, avoir des rencontres régulières, des espaces permettant de se retrouver. Comment puis-je articuler des temps de solitude où je me retrouve face à moi-même, où je m'approfondis, où je me questionne, et des temps où je rencontre d'autres personnes, notamment des pairs; comment je transmets également à de jeunes Chefs d'établissement, car c'est souvent lorsque l'on transmet que l'on découvre les choses les plus importantes? Comment j'intériorise et comment j'apprends à extérioriser?

Il est fondamental de prendre du temps pour soi et d'en faire presque une obligation, un lieu de révision de vie. Pour cela, il faut se donner des moyens, et on ne peut se les donner que si on se les donne ensemble, dans un groupe de personnes qui cherchent vraiment à soutenir le Chef d'établissement que je suis, à soutenir celui que deviendra Chef d'établissement à la prochaine rentrée scolaire. C'est votre but fondamental à vous, Synadic, au-delà des buts techniques liés à l'exercice de votre métier. Si cela est vrai, comment vous, Synadic, faites-vous, ensemble, pour donner de la force à cette communauté pour lui permettre de continuer, pour lui permettre de remplir véritablement ses buts? Comment faites-vous valoir, dans cette organisation, les soucis qui sont les vôtres, qui sont forcément en mutation, dans un monde qui bouge?

Francis BACON est un peintre absolument génial. Il regarde un portrait du Pape Innocent X, peint par Velasquez. Au 16^e, 17^e siècle, le Pape était le symbole même du pouvoir dans la chrétienté. Quand on regarde ce tableau de Velasquez, on a l'impression d'un portrait qui montre l'homme de pouvoir. Quand Bacon regarde le tableau de



Étude d'après le portrait du pape Innocent X par Velázquez, Francis BACON

**Pouvoir échanger
avec d'autres,
être capable
de partager avec
d'autres, c'est être
capable de retrouver
un élan.**

Velasquez, il essaye de peindre quelqu'un qui est tellement dans son isolement et sa solitude, qu'il le peint comme s'il était dans une cage de verre, et qui a envie à certains moments de crier. Mon hypothèse, à partir de ce tableau, est que le risque du Chef d'établissement est d'être parfois dans l'isolement. Il lui faut donc des lieux où il pourra rencontrer d'autres, dialoguer avec d'autres, échanger dans la confiance que donne le fait d'être entre pairs sur les questions et les projets qu'il a, sur l'idéal qu'il a, sur l'idée qu'il a de l'Enseignement catholique. Il faut rompre cette solitude qui est le poids particulier de l'homme ou de la femme de pouvoir. Il faut qu'il existe des lieux et des temps de convivialité, de partage, même petits. Il s'agit constamment d'être à la fois relié aux autres et ouvert à la totalité du monde.

Rembrandt nous dit dans ses tableaux que les hommes, les êtres humains, ne peuvent exister que lorsqu'ils sont rassemblés et le Chef est au service de la communauté, pour la faire réussir. Nous sommes invités à partager la dynamique du groupe, et à partager la communauté.

S'il est vrai qu'il est important de se donner du temps pour se renforcer, se construire et être capable d'être véritablement, là où nous sommes, des animateurs de la communauté, nous avons besoin de lieux dans lesquels participer à cette communauté et donc des lieux où nous pouvons nous engager et nous soutenir mutuellement. Quand prendre du temps pour soi passe par l'engagement au service des autres, c'est-à-dire par la construction du commun.

Parole de la FNOGEC

*Intervention de Laurent LAMING, Président de la FNOGEC
AG 2019*

Les organisateurs de cette journée ont fait une erreur parce que je ne suis ni philosophe, ni chef d'orchestre, ni sportif de haut niveau donc je compense en prenant un peu de hauteur, ce qui me permettra de lire mes notes. Et on m'a demandé d'être rapide donc mon intervention sera brève.



Encourager les prises de responsabilités

Affirmer que l'Enseignement Catholique ne peut fonctionner sans les Chefs d'établissements, c'est une évidence. Votre métier est une des clefs, avec les enseignants, du service que l'institution apporte au pays. Fort beau métier que le vôtre et vous avez beaucoup de chance, de mon point de vue en tout cas.

Mais maintenant, comme tout métier, vous devez vous organiser. Votre métier n'échappe pas à

la nécessité d'une organisation. Il y a, et cela a été dit mieux que moi, les nouveaux entrants à accompagner, à former. Il y a la multiplicité de vos tâches, qui suppose des appuis, des conseils, des kits. Il y a les directeurs isolés, il y a les directeurs en difficulté qu'il faut aider. Il y a aussi les conflits de tous ordres qu'il faut arbitrer.

Donc la profession s'organise grâce à ceux d'entre vous qui acceptent de s'engager. Et votre outil, aujourd'hui, ici, c'est votre organisation professionnelle de Chef d'établissements.

Un mot sur l'engagement.

Je ne suis pas philosophe, je dis les choses autrement. Il suppose d'abord d'être en bonne santé et d'avoir l'accord de son conjoint. C'est très important.

**La profession
s'organise grâce
à ceux d'entre vous
qui acceptent
de s'engager.**

Il suppose aussi d'être clair et transparent, vis-à-vis de sa tutelle et de son Président d'Organisation de Gestion. Pour être plus complet, l'engagement dans une organisation professionnelle implique tout juste de choisir un deuxième métier, sans rémunération complémentaire et sans temps complémentaire.

Les ambitieux y réussissent mal. Car il s'agit d'un partage, il s'agit d'un don. Le retour est évident, il est fort mais il vient après. Au début il faut commencer par bosser. Et par valoriser votre profession et vos collègues. Votre organisation professionnelle est donc le support de votre engagement.

Mais il y a une autre dimension à l'engagement dans votre organisation professionnelle. Il s'agit de la participation au bon fonctionnement des instances, qui, hors de votre profession forment l'ensemble de l'institution. Je pense au Collège employeur que j'ai l'honneur de présider. Mais il y en a beaucoup d'autres.

Certes, personne n'est indispensable mais ce n'est pas vous flatter que de dire que vous êtes utiles. Que vous êtes même très utiles. Et vous êtes utiles parce que vous apportez aux organismes auxquels vous participez (aux instances de décision), une légitimité que vous seul possédez. Votre expérience, votre positionnement hiérarchique, votre place sur le terrain donne à votre parole un poids qui est unique. Alors n'en abusez pas mais profitez-en tout de même. La voix d'une tutelle ne porte pas de la même façon et les organismes de gestion sont par nature en retrait.

Pour revenir au Collège Employeur. Vous donnez donc par votre présence, à notre délégation, une légitimité dont disposent tout autant, par leurs statuts, les organisations syndicales de salariés.

Alors le président de la FNOGEC pourrait se dire, en pensant à la composition du Collège Employeur, « Pourquoi faire si compliqué ? » ou autrement dit, c'est une paraphrase, « Pourquoi se mettre à deux pour résoudre des problèmes qu'on n'aurait jamais eus tout seul ? ». C'est un peu hors sujet.

Pour un bénévole qui vient du monde de l'entreprise, le fonctionnement de l'institution est au début un

mystère et un calvaire. Tout le monde va en réunion, tout le temps, pour longtemps, et pour ne rien décider. La réalité est différente. L'institution avance avec tous, elle avance en groupe, sans primauté, sans précipitation. C'est une équipe. Votre participation est donc une nécessité.



Je termine en vous disant que jamais la FNOGEC n'a entrepris quoi que ce soit pour freiner les candidatures à l'engagement dans une organisation de Chefs d'établissement. Et j'ajoute que tout sera mis en œuvre pour développer cet engagement. L'importance du nombre des engagements permettant d'ailleurs de mieux répartir la charge de travail.

Je me permets de vous dire que si vous étiez tous engagés (la totalité d'entre vous), mon propos n'aurait pas d'intérêt aujourd'hui car la charge de l'engagement qui, je le sais est importante, serait beaucoup plus légère et beaucoup plus facile à gérer, prise individuellement. Tout cela doit donc se réaliser en transparence avec la Tutelle et l'organisme de gestion.

Je vous remercie.

Si vous étiez tous engagés, la charge de l'engagement serait beaucoup plus légère et facile à gérer.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE statutaire

Votes statutaires - 144 votes exprimés

	OUI	NON	ABSTENTION	NUL
Approbation du rapport d'activité 2018	144	0	0	0
Approbation du rapport financier 2018	144	0	0	0
Affectation du résultat	139	4	1	0
Approbation du budget prévisionnel	141	1	2	0
Budget prévisionnel d'investissement	137	2	5	0
Approbation des cotisations 2019-2020	142	2	0	0

Élection au Conseil d'administration - 127 votes exprimés

Laurence BÉRAUD-SCHMITT	125	Mathieu LAFIS	127
Élisabeth CAUBET	127	Bruno RISPAL	126
Véronique ESCULIER	127	Olivier THOMAS	120
Myriam GIRET	127		



Conseil d'Administration

Conseil d'administration 2019-2020

IDENTITÉ	STATUT	ÉTABLISSEMENT	ADRESSE	TÉLÉPHONE COURRIEL
VAN NEDERVELDE Bertrand	Président	Lycée Sacré-Cœur	111 rue de Lille 59200 TOURCOING	03 20 76 98 50 b.van-nedervelde@synadic.fr
PELHÂTRE Jacques	1 ^{er} Vice-Président	Lycée Saint Aspais	36 rue Saint Barthelemy 77000 MELUN	01 60 56 59 59 j.pelhatre@synadic.fr
ESCULIER Véronique	Vice-Présidente (Pédagogie)	Collège Saint-Jean	82 rue Pasteur BP 10108 59563 LA MADELEINE CEDEX	03 20 74 61 00 v.esculier@synadic.fr
GIRET Myriam	Vice-Présidente (Formation)	Lycée Saint Jacques de Compostelle	2 avenue de la Révolution 86000 POITIERS	05 49 61 60 60 m.giret@synadic.fr
LE MORZADEC Denis	Vice-Président (Social)	Collège Saint-Louis	30-32 rue Émile Corre BP 513 56319 LORIENT cedex	02 97 64 14 48 d.le-morzadec@synadic.fr
DUPONT Gilles	Trésorier (Logistique)	Collège Saint-Joseph	14 rue des Moulins BP 465 38012 BOURGOIN-JALLIEU	04 75 43 55 55 g.dupont@synadic.fr
VALEToux Anne	Secrétaire (Relations Ministère)	Lycée Teilhard de Chardin	2 place d'Armes 94100 SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS	01 48 89 66 66 a.valetoux@synadic.fr

ANDREÏ Gabriel	Conseiller	Groupe scolaire Saint-Joseph La Salle-Sainte Thérèse	1 boulevard de la Marne 89015 AUXERRE CEDEX	03 86 94 23 60 g.andrei@synadic.fr
BÉRAUD-SCHMITT Laurence	Conseillère	Cours Fénelon	251 rue Pourquoi Pas 83000 TOULON	04 94 46 96 50 l.beraud-schmitt@synadic.fr
BLONDEL Philippe	Conseiller	Collège Joseph Niel	41 avenue d'Ox 31604 MURET	05 61 51 03 63 p.blondel@synadic.fr
BLOKKEEL Jérôme	Conseiller	Collège Saint Robert	22 rue des capucins 59660 MERVILLE	03 28 12 82 60 j.blokkeel@synadic.fr
CAUBET Élisabeth	Conseillère	Collège Saint Louis	Rue du Chanoine Barthas 31500 TOULOUSE	05 34 25 08 81 e.caubet@synadic.fr
COMBROUX Pierre	Conseiller	Collège Saint Joseph	32 rue des Chais 33500 LIBOURNE	05 57 55 38 90 p.combroux@synadic.fr
LAFIS Mathieu	Conseiller	Collège de Maillé	11 rue Octave du Mesnil 94000 CRÉTEIL	01 48 99 77 30 m.lafis@synadic.fr
LERONDEL Sébastien	Conseiller	Giel Don Bosco	Les cours 61210 GIEL-COURTEILLES	02 33 67 99 00 s.lerondel@synadic.fr
LEROUX Ivan	Conseiller	Lycée de la Salle	5 rue de la Motte Brulon 35706 RENNES CEDEX	02 99 87 12 12 i.leroux@synadic.fr
LEVASSEUR Franck	Conseiller	Ensemble scolaire Saint Jean-Baptiste de La Salle	9 rue N-D des sept Douleurs 84008 AVIGNON	04 90 14 56 56 f.levasseur@synadic.fr
de PARSCAU Benoît	Conseiller	Collège Saint Hélier	7 rue Frère Salomon 35000 RENNES	02 99 41 89 32 b.de-parscau@synadic.fr
RISPAL Bruno	Conseiller	Collège Amiral Merveilleux du Vignaux	14 rue Denis Papin BP 1837 Le Château d'Olonne 85118 LES SABLES D'OLONNE	02 51 32 05 86 b.rispal@synadic.fr
THOMAS Olivier	Conseiller	Collège Épiscopal Saint André	19 rue Rapp 68000 COLMAR	03 89 21 75 21 o.thomas@synadic.fr
THOMASSIN Raphaël	Conseiller	Institution Jeanne d'Arc	1 avenue Chanzy 88600 BRUYÈRES	03 29 50 51 42 r.thomassin@synadic.fr

Intervention du Président lors du cocktail

Monsieur le Secrétaire général,
cher Pascal,
Mesdames et messieurs
les partenaires du Synadic,
Mesdames et messieurs qui avez
répondu à notre invitation,
Chers amis,

Je tiens tout d'abord à vous remercier de votre présence ce soir. Elle prouve que nous pouvons compter, comme chaque année, sur un réseau riche et dense.

La semaine passée, les Journées Mondiales de la Jeunesse, au Panama, étaient placées sous le regard bienveillant de Marie. L'image de cette servante du Seigneur qui a dit « Oui » à un appel reçu peut s'inviter sur nos routes et nous rappeler que notre mission, si elle est bien souvent éminemment terrestre, nous dépasse aussi. Parmi toutes nos responsabilités, celle de la pastorale est transversale.

J'évoquais en introduction de cette Assemblée Générale le contexte actuel morose. Et pourtant... La présence massive de milliers de jeunes du monde entier aux JMJ nous interpelle. Ces jeunes qui nous désorientent parfois, qui arrivent à nous faire douter, pour le moins à nous interroger sur notre management, qu'avons-nous à leur dire, en tant qu'adultes, en tant que témoins, en tant que passeurs ?

Disons-leur que ce monde sera beau s'ils le décident, qu'ils y ont un rôle à jouer, une place à prendre, de belles choses à vivre.

Disons-leur de garder confiance, de vivre avec l'espérance chevillée au corps. Comme ils le disent eux-mêmes, « ça va l'faire ! ». Mais ça ne le fera pas tout seul.



Nos différents intervenants de la journée ont décliné le thème de cette Assemblée Générale : seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin.

Dans l'un de ses textes sur le même sujet, le slameur Grand Corps Malade s'exprime ainsi : « *L'homme est un animal qui est fait pour vivre en meute, tout seul, il s'ennuie, il stagne, il se perd. Il est pour ses prochains le plus fiable des repères. Même si je suis mauvais en mathématiques, je pense que chez l'homme un plus un égale trois.* ». Il ajoute aussi : « *Quand la vie est trop lourde, portons-la à plusieurs* ». Quant au refrain : « *Tout seul je vais vite, ensemble on va loin, l'esprit d'équipe comme un besoin* », il pourrait rythmer nos travaux de ces deux jours.

Nous connaissons tous l'importance d'un travail d'équipe pour faire progresser les jeunes qui nous

sont confiés. Le travail d'équipe est aussi nécessaire avec nos coopérateurs/collaborateurs directs. Il n'y a pas que les élèves qui ont besoin de repères, d'écoute. Quand un membre de l'équipe ne va pas bien, il est important qu'il ne soit pas seul. En cela aussi, le Synadic réaffirme ses missions pour l'accompagnement de chaque adhérent.

En cette toute fin de janvier, je peux encore, pendant quelques heures, vous présenter mes vœux. Que pourrais-je vous souhaiter de mieux que de vivre cette année, ou les 11 mois qui restent, dans un esprit d'équipe qui pourrait s'appeler fraternité ou bienveillance? Que peut-on vouloir d'autre que d'aller plus loin ensemble? Ce doit être cela, le concept de communauté éducative...

Je voudrais également ce soir avoir une pensée particulière et amicale pour notre secrétaire général, Pascal BALMAND, qui vit avec nous sa dernière Assemblée Générale du Synadic dans ses fonctions actuelles.

Je ne vais pas me lancer dans un panégyrique tentant de lister toutes ses nombreuses qualités et les multiples occasions dans lesquelles je me suis réjoui de le côtoyer.

Cependant, je souhaite dire ici à quel point j'ai apprécié notre collaboration, notre coopération durant ces années. En tant que président du Synadic, j'ai toujours trouvé en lui une écoute

attentive et bienveillante, avec un très grand souci du bien commun. J'ai aussi apprécié sa volonté sans faille de porter l'enseignement catholique dans toutes ses dimensions et, surtout, dans ce qu'il a de plus beau, son grand sens du partage des responsabilités de chacun et de mise en perspective des situations rencontrées pour: dans une vision systémique des problématiques, apporter une réponse synodale de bon aloi et facture dans la recherche d'un consensus fort.

Je ne dirais pas que Pascal BALMAND a réenchanté ma vie... mais, en tout cas, il a grandement contribué à notre mission commune. Qu'il en soit remercié!

L'an dernier, ici même, à la même heure, je vous souhaitais une année d'aventure. Je suis certain qu'elle en a été remplie et que 2019 ne sera pas si différente en cela.

Mon propos s'achève avec cette citation de Marcel PROUST qu'Anne VALETOUX nous rappelait dans le rapport d'activité: « *La véritable découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages mais à avoir de nouveaux yeux* ». Alors, avec ces yeux neufs, ensemble, dans la convivialité si chère au Synadic, nous irons loin.

Je vous remercie à nouveau de votre présence et je vous souhaite une bonne soirée.

Soirée à l'Aéroclub



Intervention de Pascal BALMAND

Secrétaire Général de l'Enseignement Catholique

Aujourd'hui, c'est la Saint-Jean Bosco. Certains chefs d'établissement parmi vous dirigent des établissements relevant de la tutelle salésienne, nous leur souhaitons à toutes et à tous une bonne fête pour leurs communautés éducatives. Cela nous parle à tous car Saint Jean Bosco, c'est l'éducation chrétienne comme un chemin de joie, une source de joie. Saint Jean Bosco c'est l'éducation chrétienne comme un service offert à tous et d'abord aux plus fragiles, aux plus petits ou aux plus faibles. Saint Jean Bosco, c'est l'éducation chrétienne comme un partage, comme un « être avec », comme une expérience de fraternité.



Dans le thème de vos 2 jours, il y a toutes les questions professionnelles, techniques... Toutes ces questions-là sont au cœur de nos missions respectives et nous devons les traiter, c'est ce qui fait justement le sel, la beauté et la grandeur de nos missions : il n'y a pas que cela ou plus exactement, il y a toujours cela au service de plus, au service d'autre chose, à la lumière d'autre chose et cette autre chose c'est justement l'espérance chrétienne

et l'exigence qu'elle nous fait d'essayer de faire de nos établissements de vrais espaces fraternels, de vrais laboratoires de fraternité.

Dans cette perspective-là, je vais d'abord, sur un plan « professionnel », aborder avec vous la question de la démarche prospective dans laquelle tous les établissements de l'enseignement catholique vont bientôt être appelés à s'engager. Ensuite, pour bien montrer le lien, quelques mots plus personnels sur la responsabilité en partage et la manière dont ensemble on va plus loin, parce que j'en suis profondément convaincu.

Démarche prospective.

Je ne suis pas du tout un obsédé des chiffres et l'école catholique n'est pas là pour faire du chiffre. Néanmoins, il n'est pas inintéressant me semble-t-il de constater que notre rentrée 2018, à l'échelle nationale n'a pas été une très bonne rentrée : croissance globale des effectifs en septembre dernier 2 000 élèves de plus environ pour 2 millions au total, surtout si on se rappelle que les quatre années passées nous enregistrons à l'échelle nationale une progression moyenne de l'ordre de 15 000 élèves supplémentaires chaque année. Cela doit a minima nourrir la réflexion.

Il me semble que cette rentrée 2018, d'un point de vue statistique en tout cas, illustre peut-être certaines impasses dans lesquelles nous sommes

en train, où nous étions en train potentiellement, de nous enfermer. Cela fait au moins 15 ans que dans la politique, dans les pratiques de répartition des moyens d'enseignement entre les académies, à l'échelle nationale, avec les secrétaires généraux de CAEC, validé par la Commission Permanente, aucun véritable choix de fond n'est fait. On injecte toujours des, moyens aux espaces aux territoires, aux régions en croissance démographique dans lesquelles le besoin scolaire est reconnu et où la demande des familles augmente, parfois considérablement; on reprend toujours des moyens aux régions en déprise, en faiblesse, en fragilité, mais toujours en essayant de ménager l'un et l'autre, au risque de fragiliser l'un et l'autre. C'est très exactement la lecture que je fais de la rentrée 2018 dont la préparation avait été difficile. Les espaces en forte croissance de marché, en forte demande, on leur avait donné un peu de moyens mais pas assez finalement pour qu'ils puissent répondre à la demande des familles (donc peu de progression de ce côté-là).

Les espaces fragilisés: reprise de moyens mais pas trop, mais comme de toute façon la démographique est ce qu'elle est, ils continuent à perdre des élèves (et ce n'est pas la faute aux collègues et à leurs équipes). Si on continue comme ça, sans vraie politique, sans vrais choix, on va finir à l'échelle nationale par perdre des élèves. Il faut être prêt à en assumer les conséquences: si à l'échelle nationale on continue à perdre des élèves, cela veut dire que notre poids politique par rapport à l'État va s'affaiblir, que l'enveloppe budgétaire, de moyens d'enseignement dont nous disposons va subir une érosion et tout le monde y perdra.

Potentiellement, si nous continuons comme cela, nous sommes dans une impasse, celle de l'absence de vraie politique: quelle école catholique voulons-nous pour demain?

Cette absence de vraie politique s'enracine principalement dans un problème fondamental pour l'école catholique: la question de l'articulation entre nos différents lieux, entre nos différentes échelles territoriales. C'est l'une des choses que je retiens de mes six années passées au secrétariat général: nous ne sommes pas au clair sur cette question d'articulation entre nos différentes échelles territoriales. De manière caricaturale et

donc forcément injuste, à quelque échelle que ce soit, le niveau N se méfie du niveau N + 1. Nous ne sommes pas nécessairement dans la vraie confiance et le N + 1, qu'il soit diocésain, académique, est toujours perçu comme une espèce d'emprise « soviétiforme » qui voudrait contrôler, nuire aux libertés.

Inversement, je suis également convaincu qu'à toutes les échelles que ce soit, les différents niveaux N + 1 ne s'appuient pas suffisamment sur les différents niveaux N. C'est le cercle vicieux dans lequel on se trouve.

Il y a une forme de système dans lequel nous fonctionnons depuis des décennies. Le thème du jour est « Ensemble on va plus loin ». Je pose la question: est-ce qu'on est vraiment ensemble? Est-ce qu'on a vraiment envie d'être ensemble? Est-ce que vraiment nous décidons d'être ensemble? Est-ce que vraiment un chef d'établissement a dans l'esprit et dans le cœur le fait que sa mission de chef d'établissement ne se limite pas aux portes ou aux murs de l'établissement qu'il dirige? Les mêmes questions se posent à toutes les échelles. Et est-ce que vraiment quelque responsable missionné que ce soit a bien compris qu'il lui est demandé dans sa mission de l'exercer en « faisant appel », en « s'appuyant sur », en « faisant place à »?

Nous sommes tous appelés à une introspection. Introspection sur la manière dont ensemble nous faisons vivre cette école catholique qui nous est confiée, non pas pour nous, mais pour les enfants, pour les jeunes, pour la société. Est-ce que vraiment on est « ensemble » dans l'école catholique? Oui, mais pas assez. Que de défiance dans tous les sens, que de méconnaissances dans tous les sens. Si nous n'avons pas réussi à avoir une vraie politique, à mon avis, c'est pour cette raison-là. Donc j'ai la conviction évidente que nous ne pouvons en rester là: il nous faut une vraie prospective à l'échelle nationale.

Cela fait deux ans que j'en parle: aux directeurs diocésains, aux évêques, à la commission permanente, aux organisations professionnelles... et, très franchement, pendant 2 ans, j'ai eu le sentiment d'être à peu près tout seul sur ce front, y compris par rapport à nos évêques. L'enjeu, c'est le service que nous rendons au nom de l'Église.

La question de l'avenir de l'école catholique en termes de modèle économique, en termes de maillage territorial, en termes de présence territoriale, en termes de profils d'ensembles, est une question de politique d'Église, de politique d'aménagement ecclésial du territoire.

Au début certains évêques me disaient « *Pascal, je sais bien que dans mon diocèse j'ai essentiellement des écoles rurales de 15 enfants par école, mais il est hors de question de les fermer parce que c'est la seule présence d'Église qui reste.* » J'ai proposé aux évêques une distinction que je vous propose (en tout cas manifestement, elle n'a pas convaincu tous les évêques) : pouvons-nous en toute sincérité, en toute honnêteté, en toute certitude, garantir que tous les établissements dans l'enseignement catholique incarnent vraiment une présence Église ? Bien sûr, c'est notre vocation, c'est l'objectif, c'est l'horizon : il faut que l'établissement incarne bel et bien une présence d'Église.

La distinction que je propose est donc « présence d'Église » comme horizon, comme exigence, et, en tout état de cause, comme réalité présente « présence de l'Église » car j'ai la certitude que tous nos établissements l'incarnent bien. Présence de l'Église qui est pour moi l'affirmation vécue que celle-ci n'est pas seulement une affaire de sacristie que la loi 1905 obligerait à se taire dans sa sphère privée. L'Église est un acteur social au sens large du mot de la société. L'Église a un rôle à jouer dans cette société, une présence, un service à proposer.

Je suis relativement têtu et patient surtout. Donc, j'ai remis le couvert à plusieurs reprises. Il y a toujours un moment mystérieux où les portes s'ouvrent, où les verrous sautent, où ce qui paraît impossible le devient et les gens entrent dans la démarche. Au mois de juillet 2018, j'ai eu une journée de travail à la conférence des évêques avec un groupe d'évêques représentatif de différents types de diocèses. Les évêques ont peu à peu accepté l'idée, m'ont demandé de leur faire des propositions lors de leur assemblée plénière de novembre dernier, lesquelles ont été validées. Elles ont été présentées aux diocésains pour les faire ensuite valider par la Commission permanente et le CNEC. Ce sont donc maintenant les orientations du Comité National de l'Enseignement Catholique, nous ne sommes plus dans le même registre.



Trois principes ont donc été validés par le CNEC. Le premier principe, le plus douloureux politiquement : **un redéploiement plus volontariste**. Cela signifie prendre davantage de moyens à ceux qui ne vont pas si bien que cela pour en donner davantage à ceux qui sont en pleine progression. Cela peut paraître profondément odieux et appelle quelques commentaires. « Il veut donner davantage aux gros bahuts de centre-ville » Non, ce n'est pas le propos. Il n'y a aucune raison de considérer que cet enfant-là a plus de valeur ou plus de poids que cet autre enfant. Qui sommes-nous pour juger ? Ce n'est pas de cela qu'il s'agit. Je rappelle que les espaces en explosion démographique, je le dis parce qu'on n'en parle quasiment jamais, sont par exemple, prioritairement, en tout cas pour moi, la Guyane et Mayotte où nous sommes très loin de répondre aux besoins de tous les enfants. Mayotte, territoire de la République, nous école catholique nous n'y sommes pas du tout, et il y a d'autres exemples.

Il faut nous redéployer davantage. L'idée est de faire le choix politique de ponctionner davantage les certains territoires pour abonder davantage les autres afin de garantir une progression nationale de nos effectifs et, ce faisant, de maintenir notre capacité à construire l'avenir. Si on ne fait pas ça, demain, les territoires fragiles seront définitivement morts. Si nous sommes gentiment niais avec eux aujourd'hui nous les condamnons à mort.

Deuxième principe politique : **travailler tous ensemble pour progresser en matière de sobriété efficiente**. La sobriété efficiente, c'est l'idée que dans tous les territoires, dans tous les établissements, il nous faut peu à peu développer des initiatives de créativité pour mettre en place des modes d'organisation pédagogique qui soient

toujours aussi féconds, efficaces pour les jeunes mais qui soit en même temps budgétairement plus sobres. En clair, faire toujours aussi bien avec moins de moyens.

Un certain type de difficultés développe la créativité. Des formes de facilité ne nous aident pas à être créatif. Aujourd'hui, nous ne sommes pas en situation de facilité. L'État, compte tenu de ses arbitrages budgétaires, nous oblige à rendre des postes et cela n'ira pas en s'arrangeant dans les années prochaines. Nous avons deux possibilités : soit s'arracher la chemise, s'arracher les cheveux, se couvrir le visage de cendres en pleurant « mon Dieu, mon Dieu, mon Dieu » soit on se dit qu'il faut devenir créatif. Je vous préconise plutôt la deuxième option et j'ai la conviction que c'est pédagogiquement intéressant. Par exemple, tout ce qui va dans le sens de la modularité, des groupes de besoins, de la mutualisation pédagogique permet des économies et, par ailleurs, est pédagogiquement intéressant, motivant et stimulant. En corollaire donc d'un redéploiement plus volontariste, il faut cette politique de recherche de la sobriété efficiente

L'enseignement catholique est là pour tout le monde et prioritairement pour les élèves les plus faibles, les plus fragiles, les plus petits.

Troisième principe politique : **l'option préférentielle pour les pauvres** dans tous les sens du terme. Ce sera un critère des politiques d'abondement, de répartition des moyens.

Le risque en période de pénurie de moyens est de se dire : « *Enfin, telle structure pour élèves à besoins éducatifs particuliers est surconsommatrice de moyens, cette ULIS, cette CLIS, en a-t-on vraiment besoin ? Ce dispositif pour décrocheurs, ce dispositif pour mineurs qui arrivent, jeunes étrangers allophones, ces établissements de la*

fondation d'Auteuil qui ont des H/E famoureux, ce n'est pas normal... et puis, plus largement, finalement, tous ces petits lycées professionnels, qui n'ont pas beaucoup d'élèves, qui ont du mal, ont des effectifs un peu faibles, ce serait bien de faire des économies sur leur dos... » La tentation est énorme ! Face à cette tentation qui nous guette constamment il faut dire, redire en permanence que l'enseignement catholique est là pour tout le monde et prioritairement (ce que l'Église nous demande) pour les élèves les plus faibles, les plus fragiles, les plus petits. Sans cette orientation, nous ne sommes pas sur le bon chemin.

À partir de ces trois principes très simples, en termes de méthodologie, l'idée est de demander à chaque communauté éducative de construire la vision de son avenir à cinq ans dans une logique de concertation maximale : le chef d'établissement, ses collaborateurs, ses équipes, mais aussi les parents, le tissu paroissial, le tissu économique local, les élus évidemment... La communauté éducative et son environnement.

L'idée c'est de construire des outils méthodologiques d'analyse simples et de demander à chaque communauté éducative de les utiliser pour construire la vision de son avenir. Ensuite, l'idée c'est de monter d'un cran, de passer de la communauté éducative à la proximité : le bassin d'établissement, le réseau ; du bassin, du réseau passer au diocèse avec à chaque fois partage et harmonisation ; du diocèse à l'académie ou la région, et de l'académie ou de la région passer à l'échelle nationale. Le niveau N + 1 n'étant pas là pour décider pour le niveau N, mais étant là pour harmoniser et être le garant toujours nécessaire de l'équité, des équilibres.

L'objectif est donc, bien sûr de prendre au sérieux les paramètres économiques, les paramètres démographiques, les paramètres territoriaux etc. En les intégrant à une réflexion politique de fond, quelle école catholique voulons-nous pour demain ? Quelle présence territoriale ? Pour quels élèves ?

La carte de l'enseignement catholique n'est pas gravée dans le marbre des tables de la loi. Nous sommes là pour répondre à des besoins et ceux-ci évoluent, changent. À nous de nous ajuster. Que dans un diocèse, on se dise : « *tel établissement est complètement sous le seuil de flottaison de*

la rentabilité économique, mais nous considérons ensemble que cet établissement apporte un service, qu'il est utile, qu'il rayonne, qu'il dit quelque chose de beau de la présence d'Église dans la société etc. » et bien alors, on fait le choix de maintenir cet établissement et on se donne les moyens de la solidarité, de le maintenir. Et inversement, on pourra aussi se dire que tel établissement a une belle histoire mais qu'aujourd'hui il ne répond plus à des besoins prioritaires, ou alors, les besoins s'étant déplacés, c'est l'établissement qu'il faut chercher à faire bouger.

Une vraie politique au nom des finalités que l'on veut donner à notre école catholique

Dans la manière de travailler, c'est une façon de partager les responsabilités qui sont les nôtres ou de se dire « Ensemble, on va plus loin ». Cela prend plus de temps que de faire appel à trois experts à temps plein qui vous remettent un super schéma prospectif peut-être pertinent, mais ce n'est pas ainsi qu'on fait monter des gens dans le train, qu'on emmène des équipes, qu'on crée un élan et qu'on construit dans la durée. Tout seul ou avec quelques experts, on va beaucoup plus vite et peut-être qu'on va dans la bonne direction. En revanche, on ne va pas très loin dans cette direction.



Je suis convaincu qu'il faut du temps pour identifier et ensuite pour, dans le dialogue, dans la concertation, amener les autres autour de soi. Mieux vaut essayer de travailler pour créer de l'envie. Cette démarche prospective partagée est bien sûre complètement dans l'esprit du réenchancement de l'école.

La notion de réenchancement m'est venue en me rappelant un livre important de Marcel GAUCHET de

1985, le désenchantement du monde qui porte sur le phénomène de sécularisation. La thèse de Marcel GAUCHET, à l'époque, était de dire que nos sociétés sont sorties de la religion, que le religieux n'est plus un facteur qui unifie les différentes facettes de la vie des personnes et des communautés. Moi, je dis que réenchanter l'école, c'est chercher à réunifier tout ce qui se passe dans les établissements que vous dirigez, dans la vie des établissements, réunifier pour donner plus de sens encore, pour bien nommer les horizons qui sont les nôtres

Le thème de cette année, la responsabilité en partage.

Je vois trop de responsables de l'enseignement catholique qui s'abîment peu à peu à force de se croire responsables d'absolument tout. Nous devons nous sortir une bonne fois pour toutes de la culture du responsable Superman Superwoman. Qui parmi nous peut avoir la prétention de penser qu'il est à la hauteur de la mission qui lui est confiée? Il est évident que je ne me sens absolument pas à la hauteur de la mission et je pense que pour vous c'est pareil. Rappelez-vous la manière dont le Seigneur appelle Moïse: « *Moïse, Moïse, j'ai besoin de toi pour libérer mon peuple* » (Ex 3). C'est très touchant parce que c'est très humain. Il y a une scène de marchandage. Moïse appuie de toutes ses forces sur le frein, il ne se sent pas à la hauteur. À la fin, Moïse est très content, il pense avoir trouvé l'argument qui tue: « *Seigneur, moi je ne suis pas doué pour la parole.* » Ex 4,10 (Moïse était bègue) et la réponse du Seigneur est magnifique: « *N'y a-t-il pas ton frère Aron le lévite? Lui, il sait bien parler.* » En appelant Moïse à une mission dont il sait qu'il n'est pas à la hauteur, le Seigneur lui fait le cadeau du frère. La responsabilité en partage, « Ensemble, on va plus loin », c'est un peu la même histoire. Nous avons des frères autour de nous. Est-ce qu'on s'appuie assez sur eux?

La responsabilité en partage c'est d'abord ça: essayer ensemble de prendre soin des responsables que nous sommes. C'est aussi, la responsabilité en partage, pour approfondir la notion de communauté éducative fraternelle où chacun ait vraiment sa place, soit vraiment accueilli, où chacun puisse se dire qu'il est important parce qu'on a besoin de lui. L'idée c'est de travailler ensemble pour que nos communautés éducatives

soient de vraies maisons communes. L'idée c'est de faire notre école catholique de plus en plus un vrai espace de synodalité.



Les synodes sont un mode de gouvernement de l'Église. La synodalité est une manière d'être dans l'Église. La culture synodale est une attitude spirituelle, personnelle, une manière d'être dans l'Église. En avançant dans une meilleure pratique de la synodalité, l'école catholique ne satisfait pas à des besoins de fonctionnement mais aux exigences de sa mission. Notre mission est une mission d'éducation à la liberté, à l'engagement, à la responsabilité, nous devons en témoigner.

La synodalité ne déresponsabilise pas les responsables. L'autorité du responsable n'est pas affaiblie quand le responsable écoute, consulte, dialogue, entend. Au contraire, son autorité est renforcée. Pour moi, la belle figure du responsable c'est la personne qui est capable de dire trois choses: d'abord « oui, je te vois, tu existes, tu as du prix à mes yeux »; puis « j'ai besoin de toi »; et enfin « Ensemble, on peut faire de belles choses ».

L'autorité du responsable n'est pas affaiblie quand le responsable écoute, consulte, dialogue, entend. Au contraire, son autorité est renforcée.

Sur le thème de la responsabilité en partage: un texte national proposait un modèle type de protocole de coordination pour les ensembles scolaires. Avec l'adoption du statut unifié du chef d'établissement, il y a un et un seul statut du chef d'établissement dans l'enseignement catholique. Il peut exister, très schématiquement, deux familles de modèles de pilotage dans un ensemble scolaire soit, un modèle qu'on pourrait appeler de coordination comme jusqu'à présent, avec un coordinateur et un coordonné, soit un modèle dit modèle de collaboration ou de coopération avec un partage des responsabilités selon les domaines et selon les appétits et les compétences des collègues concernés. L'idée c'est de se dire qu'il y a des ensembles scolaires très différents les uns des autres, des chefs d'établissement très différents les uns des autres avec des centres d'intérêt des compétences variables, des tutelles très différentes les unes des autres. Il n'y aura pas de protocole type, mais un document qui présentera une palette de possibilités, qui rappellera que l'important ce n'est pas tant le texte auquel on aboutit que le travail mené pour y aboutir et qui posera quelques jalons

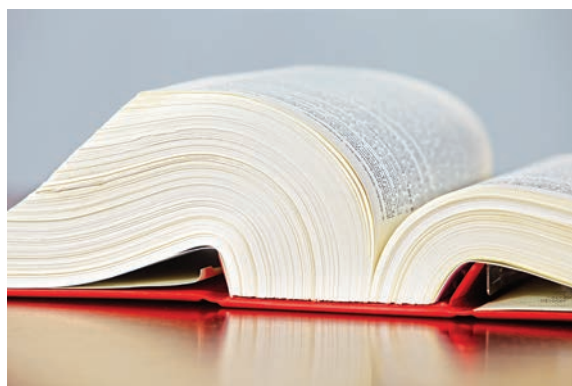
Je finis enfin en vous disant que tout ce que j'essaie de partager avec vous autour de « Ensemble on va plus loin », requiert un ingrédient, une vertu majeure, la patience qui parfois nous fait défaut. Je m'appuie sur la réflexion d'un théologien protestant allemand important, Jürgen MOLTSMANN. Dans son livre *Conversion à l'avenir*, il écrit: « la patience pour tout dire c'est l'art d'espérer jour après jour. La vraie patience laisse du temps à autrui, elle lui donne de la liberté, elle tient compte de ses possibilités, y compris des possibilités de Dieu envers lui, elle lui confère donc un avenir. Elle n'accepte pas seulement l'homme tel qu'il est, elle ne lui impose pas non plus des exigences sur ce qu'il devrait être, elle espère pour autrui et lui ouvre des possibilités de changer. La patience rend l'autre libre. Par la patience de celui qui espère, la liberté à venir pénètre dans le monde non délivré. » Et la dernière phrase, que j'aurais taguée en gros sur le mur de mon bureau rue Saint Jacques, si je le pouvais: « La résurrection du Christ est à l'origine de l'insurrection de la patience et de la confiance contre un monde impatient et découragé. » C'est ce que de tout mon cœur ce que je vous souhaite de vivre pendant très très longtemps.

Loi Debré : 60 ans après son adoption, une lecture actuelle pour une mise en œuvre actuelle

*Introduction de Denis LE MORZADEC
AG 2019*

La loi Debré va fêter en 2019 ses 60 ans. Il nous a paru judicieux à cette occasion de porter un nouveau regard sur cette loi qui régit notre rapport à l'État.

En ces temps de réformes, ou plutôt d'évolution constante de notre système éducatif, dans une société qui, en lien notamment avec la digitalisation et l'environnement numérique, renforce les tentations de tout système et en particulier celui de l'éducation nationale à contrôler, à réguler, à faire en sorte que tout rentre dans des cases prédéfinies, il nous paraît utile de prendre le temps, le recul nécessaire (c'est aussi l'objet de notre assemblée générale) pour relire ce qui nous associe au noble service qu'est l'éducation nationale.



C'est avec cette ambition que nous vous avons sollicité monsieur Pierre MARSOLLIER, vous qui êtes délégué général aux relations politiques au secrétariat général de l'enseignement catholique pour nous aider à revenir sur ce texte fondamental.

*Intervention de Pierre MARSOLLIER, délégué général aux relations politiques
au secrétariat général de l'enseignement catholique
AG 2019*

Il ne s'agit pas ici de célébrer le passé, de raconter « le moment 59 ». Plaçons-nous du côté du présent sans être dans une sorte de conservatoire du patrimoine. L'objet est bien de dire l'actualité de la loi Debré et plus exactement de rechercher son actualisation : Comment aujourd'hui la mettre en actes ? La reformer dans le respect de ses principes ? Ce que le droit lui-même peut nous dire.

« La loi Debré est un véritable monument du droit, un « OVNI » juridique ».

Elle est liée à un contexte, à des questions très pragmatiques à régler en raison de la situation fragile de nos établissements à l'époque et d'un besoin scolaire lié à l'arrivée en collège des jeunes du baby boom.

Cette loi constitue un texte aux principes extrêmement ambitieux et en même temps un véritable « OVNI » juridique.

C'est une situation extrêmement singulière du cadre juridique français pour les établissements privés d'enseignement puisqu'il s'agit d'équilibrer une sorte de monopole public avec de l'initiative

privée, de l'autonomie des établissements privés avec une participation à un service public

Elle est le fruit d'une histoire tourmentée... Elle est une construction originale, issue d'équilibres subtils à organiser...

En droit le principe de « Summa divisio » établit un partage suprême entre droit public et droit privé.

Le droit a évolué et cette frontière s'est faite plus légère mais du point de vue de la loi Debré c'était une des ambitions les plus importantes.

Au commencement était la liberté Au commencement était la liberté d'enseignement.

Cette liberté d'enseignement préexiste très largement dans son principe à la loi Debré puisqu'au cours du XIX^e siècle elle a été introduite et garantie par les lois Guizot (1833), Falloux (1850) et Dupanloup (1875).

Elle dispose désormais d'une pleine reconnaissance constitutionnelle et internationale

Quel est le contenu juridique de cette liberté d'Enseignement ?

Il y a une sorte d'aménagement progressif de cette liberté d'enseignement sous ses différentes formes :

- Libre ouverture, libre fondation... (pas d'autorisation) — ce que la loi Falloux de 1850 appelle les « écoles libres ».
- Le droit pour les parents de confier l'éducation de leurs enfants à l'école de leur choix.
- Le droit pour les enseignants de choisir le type d'école dans laquelle ils souhaitent exercer leur profession.
- Le droit à une liberté pédagogique, c'est-à-dire aux modalités d'enseignement et d'éducation différenciée.

Ce principe de liberté de l'enseignement était donc ancien mais il aurait pu demeurer à l'état de « vœu pieux ». Il avait besoin d'être concrétisé pour que son exercice soit réel.

C'est en ces termes que s'exprime devant l'assemblée nationale Michel DEBRÉ, « *il ne suffit pas pour qu'une liberté existe qu'elle soit inscrite*

dans les textes, elle doit pouvoir s'exprimer c'est-à-dire que son expression doit pouvoir être garantie ».

La loi Debré donc n'invente pas la liberté d'enseignement mais elle vient en garantir l'exercice. L'enseignement privé n'a acquis « droit de cité » qu'au terme d'un long processus.

Cela passera par un outil : le contrat.

Un contrat c'est un ensemble d'obligations et de droits. Utiliser l'instrument contractuel comme support juridique de nos relations avec l'état c'est donc souligner que ces relations seront fondées sur un échange de droits et d'obligations.

En termes d'obligations c'est assez facile :

De notre côté il y a cet accueil de tous les élèves sans discrimination de quelle que nature que ce soit dès lors qu'ils respectent le projet éducatif et la liberté de conscience pour les élèves ;

Il y a le respect des programmes de l'enseignement public et du volume horaire par discipline.

Les obligations de la puissance publique portent essentiellement sur le financement du fonctionnement des classes associées à l'État par contrat.

L'objectif ultime et le plus important du financement apporté par l'État est d'assurer pour les élèves et leurs familles la gratuité de l'acte d'enseignement (et non pas le sens que nous utilisons actuellement d'un traitement équitable, du traitement à parité).

Michel DEBRÉ l'exprime ainsi « *l'enseignement est dispensé selon les règles de l'enseignement public cela signifie expressément, je peux le confirmer au Sénat¹, que dans les classes qui seront prises en charge par l'État au terme d'un contrat d'association l'enseignement sera dispensé selon les règles de l'enseignement public c'est-à-dire avec la gratuité de l'enseignement public ».*

1 Michel DEBRÉ s'exprime alors au sénat

La loi Debré n'invente pas la liberté d'enseignement mais elle vient en garantir l'exercice.

Pour qu'il y ait gratuité il ne faut pas de financement par les familles pour l'acte d'enseignement et pour cela il faut de l'argent public : cela s'appelle les forfaits.

Sur le volet des droits, c'est plus délicat. Le droit principal de l'État c'est d'exercer un contrôle. Le droit principal de l'établissement c'est de disposer d'une autonomie. Ces deux droits paraissent contradictoires... « pas de tutelle sans texte, pas de tutelle au-delà des textes »

Il s'agit pour les juristes d'un contrôle dit de tutelle. (différent du sens du terme tutelle que nous utilisons dans l'Enseignement catholique) et non d'un contrôle hiérarchique.

Un contrôle hiérarchique, la manière habituelle de l'état de fonctionner avec ses services, c'est un contrôle du supérieur avec son subordonné qui existe en l'absence même de dispositions écrites le prévoyant expressément.

Le contrôle de tutelle est quant à lui extrêmement limité. Il n'existe que si les textes le prévoient. Les juristes utilisent la formule : « pas de tutelle sans texte, pas de tutelle au-delà des textes ».

Ce qui nous lie à l'État n'est donc pas un contrôle hiérarchique, il n'y a aucun droit à donner d'injonctions, il n'y a pas de capacité à donner des instructions.

C'est la position du droit et c'est ce qui permet qu'existe l'autonomie de l'établissement. Tout ce qui ne relève pas du contrôle de l'État relève alors de la libre appréciation de l'établissement et du chef d'établissement auquel il est confié.

Cette liberté passe par l'exercice de notre responsabilité. Responsabilité à laquelle nous sommes convoqués. La liberté n'existe que si l'on s'en sert.

Nous ne garantissons le seul exercice d'une tutelle et non d'une hiérarchie que si nous ne nous

comportons pas dans une posture de hiérarchie. Le contrat nous invite à ne pas prendre la tutelle pour la hiérarchie. Ce n'est rien d'autre que la recommandation de l'article 55 du statut de l'Enseignement catholique en France : « La liberté créative de chacun est requise, car le déploiement d'un projet éducatif partagé ne demande pas d'exécuter des tâches écrites d'avance, mais de chercher sans cesse ensemble les meilleurs moyens de le mettre en œuvre. »

Et l'article 16 : « L'établissement, constitué en unité autonome, jouit d'une liberté qui l'aide à être un lieu de créativité et de propositions éducatives. »

La liberté d'enseignement serait un combat purement idéologique si nous ne la prenions pas à bras-le-corps pour qu'elle aboutisse jusqu'à la liberté pédagogique au service de l'élève. Notre capacité d'initiative pédagogique et de créativité !

Cette liberté passe par l'exercice de notre responsabilité. Responsabilité à laquelle nous sommes convoqués. La liberté n'existe que si l'on s'en sert.

C'est une invitation à mettre en œuvre cette recommandation parmi les principes fondamentaux de la doctrine sociale de l'Église : le principe de subsidiarité : ne demandons pas au rang supérieur de nous dire ce qu'il faut faire mais tant que nous le pouvons, assumons ce que nous sommes en mesure d'assumer par nous-mêmes.

« On ne saurait ni changer ni ébranler ce principe si grave de philosophie sociale : ce serait commettre une injustice, en même temps que troubler d'une manière très dommageable l'ordre social, que de retirer à un ordre inférieur, pour les confier à un rang plus élevé, les fonctions qu'ils sont en mesure de remplir eux-mêmes ». Pie XI, encyclique Quadragesimo anno (1931)

Parlant de liberté et d'autonomie, il faut évidemment évoquer le caractère propre qui n'est pas superposable au caractère confessionnel de l'établissement.

Selon le Conseil Constitutionnel : le caractère propre est « la mise en œuvre de la liberté d'enseignement » décision CC 1977/Loi Guerneur



Ce qui nous est demandé est donc bien de construire un projet éducatif spécifique et une organisation propre avec des modalités de fonctionnement et de vie pour la communauté éducative qui sont libres et différentes, sous la responsabilité du chef d'établissement.

La finalité de l'école catholique nous est présentée à l'article 19 du statut: « *La finalité d'une école catholique se traduit dans son projet éducatif. Chaque école catholique présente donc un visage singulier* ».

Visage singulier – caractère propre – diversité...

L'espace de liberté nous est d'abord donné pour que chacun de nos établissements, à travers son projet, mette en œuvre quelque chose de singulier. Pas du « copier-coller » pas « du prêt-à-porter » mais du « sur-mesure »

La liberté d'enseignement vient cependant « buter » dans l'esprit public français, sur l'égalité:

- Il est difficile d'imaginer qu'un système puisse satisfaire à la fois l'impératif d'unité et l'existence d'une diversité... et c'est cette culture que nous devons défendre.
- Le fait donc d'assurer la synthèse entre une tradition juridique qui privilégie le respect des libertés individuelles et publiques (et donc le

pluralisme) et une tradition qui privilégie le principe d'égalité (et donc une certaine **uniformité**).

C'est ce qui rend notre mobilisation difficile, d'autant plus encore s'agissant du champ éducatif, où la tradition du monopole est fortement ancrée et où beaucoup pensent que c'est à l'État d'être l'éducateur alors qu'il est là pour permettre, pour garantir, pour cadrer... mais pas pour éduquer.

« Déterminer par une loi les ressources des écoles, les aptitudes exigées du personnel enseignant, les disciplines enseignées, ... et surveiller l'exécution de ces prescriptions légales (Oui! mais...) c'est absolument autre chose que de faire de l'État un éducateur... Une éducation par l'État est chose absolument condamnable ». Cette citation est de Karl MARX, Critique du programme de Gotha, 1875.

Il y a une ambiguïté au cœur même de la loi Debré dans cette formule étonnante mais nécessaire pour le financement: « *dans les mêmes conditions que les classes correspondantes de l'Enseignement public* ».

Il nous est demandé de construire un projet éducatif spécifique (...) avec des modalités de fonctionnement et de vie pour la communauté éducative qui sont libres et différentes.

Il y a une espèce de dérive qui consisterait à considérer que ce qui vaut pour le financement pourrait valoir pour le fonctionnement de l'enseignement privé : dans les mêmes conditions à tous égards...

C'est contre cette dérive qu'il faut sans cesse résister et quelques éléments de droit peuvent nous y aider : Dans la tradition juridique, la qualification privée de la personne qui gère le service n'est pas affectée, ou altérée par la dévolution de la mission de service public... La personne reste privée !

Le contrat d'association n'est pas un contrat d'assimilation... il ne peut pas l'être juridiquement. La personne qui le cosigne reste une personne privée et reste une personne catholique. Le contrat ne lui demande pas de ne plus l'être, et même au contraire. Il ne lui est pas demandé de devenir publique sinon le contrat perdrait tout son sens. C'est un peu comme dans le mariage. Lorsqu'on se marie, on reste soi-même, on ne devient pas l'autre...

On peut espérer la même chose du contrat d'association : qu'il nous permette la plus claire affirmation de notre identité.

Article 11 du statut de l'enseignement catholique en France : « *L'insertion de l'école catholique dans la société appelle la claire affirmation de son identité et de son appartenance ecclésiale, condition d'un dialogue authentique* ».

Comment surmonter cette tension entre liberté et égalité ?

C'est assez simple dans notre triptyque républicain : on la surmontera du côté de la fraternité, c'est-à-dire de notre capacité à faire du commun, à **faire alliance**.

La loi Debré n'est pas seulement une « question pratique » car les lois Marie et Barangé de 1951 auraient pu suffire à régler les questions matérielles évoquées en début de propos.

La loi Debré est porteuse d'une philosophie d'alliance. Celle dont René RÉMOND a pu dire que la loi de 1959 avait « *réuni de ce que la loi de 1905 avait séparé* ». C'est ainsi que naît l'idée de l'association des établissements privés à l'État

c'est-à-dire l'idée d'une liberté qui participe à du commun. L'association, c'est « un but poursuivi en commun » (Léon DUGUIT)

L'association, c'est « un but poursuivi en commun »

Ce sera la philosophie et l'objet de la loi Debré en 1959 puis de la loi ROCARD en 1984.

C'est la volonté de l'État :

- Elle rejoint la volonté de l'Église.
- Elle correspond à l'attente de nombre de familles.
- Elle répond à un besoin scolaire reconnu pour les élèves.

Ainsi la pointe ultime du droit des établissements privés associés à l'État par contrat, c'est d'affirmer la compatibilité entre :

- La mission d'intérêt général confiée aux établissements.
- Ce que la loi appelle et reconnaît comme le caractère propre.

C'est-à-dire cette idée forte que l'on peut faire du COMMUN à partir du DIVERS.

Autre chose que la norme uniformisante. Et notre conviction profonde est que non seulement on peut faire du commun à travers du divers mais qu'on ne peut pas faire de commun sans dû c'est encore franchir une étape.

C'est ce qu'affirme l'article 13 du statut : « *L'école catholique propose à tous son projet éducatif spécifique et, ce faisant, elle accomplit dans la société un service d'intérêt général* ».

C'est à nous de faire vivre ce « ce faisant ». Dès lors que nous renonçons à bâtir, à construire, à imaginer un projet éducatif spécifique, fruit de notre liberté, alors nous ne rendons plus le service d'intérêt général auquel le principe d'association nous convie.

Dans l'esprit de la loi Debré il y a très profondément l'idée de coopération : « *de telle façon qu'on aboutisse à une coopération entre les représentants de l'enseignement public et ceux de l'enseignement privé.* » Il n'est pas question de complémentarité mais de coopération.

L'Église a eu, de son côté, la même réflexion à quelques années de distance. Au numéro 76 de la Constitution pastorale *Gaudium et Spes* on lit : « *Sur le terrain qui leur est propre, la communauté politique et l'Église sont indépendantes l'une de l'autre et autonomes. Mais toutes deux, quoiqu'à des titres divers, sont au service de la vocation personnelle et sociale des mêmes hommes. Elles exerceront d'autant plus efficacement ce service pour le bien de tous qu'elles rechercheront davantage entre elles une saine coopération.* »

C'est exactement ce que met en œuvre sur le champ éducatif la loi Debré. Elle pose en même temps des principes d'indépendance et d'autonomie sur le volet de la liberté et elle pose les principes de saine coopération sur le volet de l'association.

Et pourquoi? Parce qu'elles sont au service des mêmes hommes: l'Humanité commune (article 1 du Statut). « *Que l'Enseignement catholique n'ait pas peur de s'inscrire à l'intérieur de notre société. Qu'il n'ait pas peur d'y manifester son caractère spécifique* ». Mgr DAGENS.

Le caractère propre, le projet éducatif spécifique est formellement du côté du droit. Cependant,

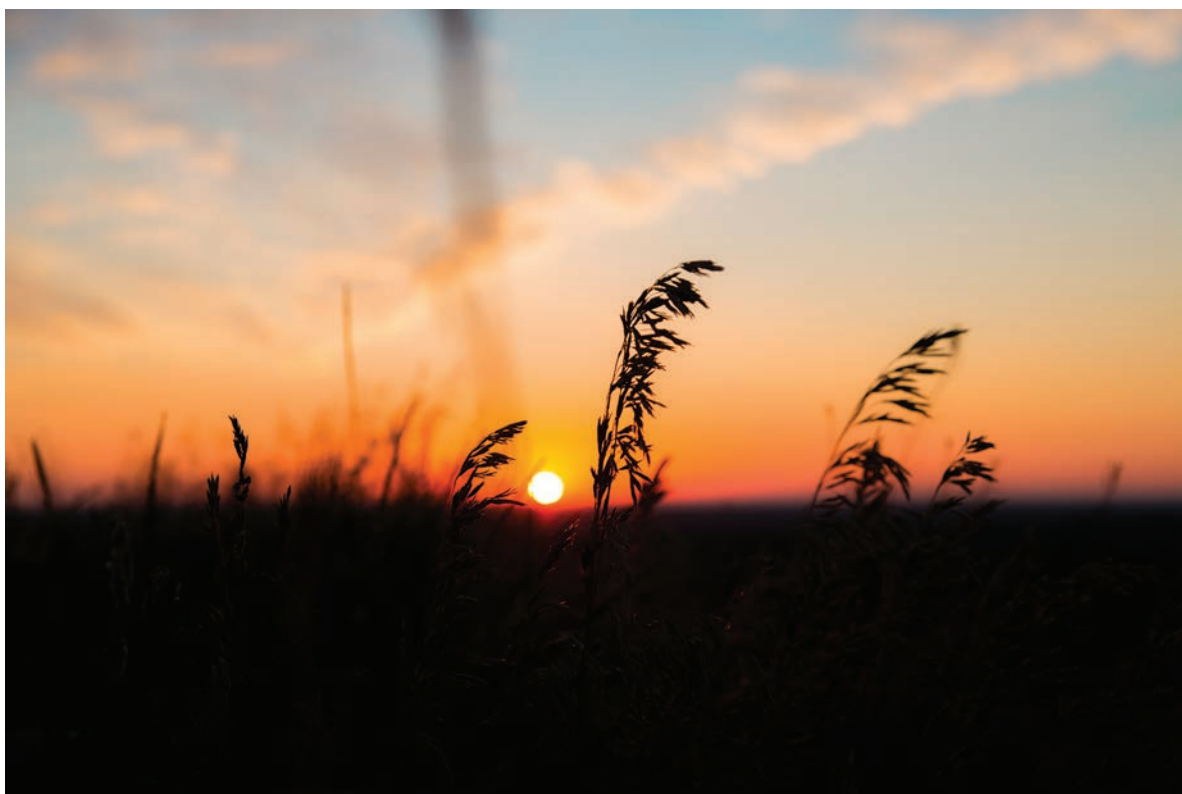
proposons de le placer non plus du côté des droits mais de celui des obligations. Donnons-nous à nous-même l'obligation d'un caractère propre, c'est-à-dire la responsabilité d'un vrai projet éducatif spécifique au nom même du contrat. C'est une responsabilité que la loi dont on fête les 60 ans d'existence nous appelle à exercer.

Le cadre juridique français permet bien un exercice effectif de la liberté d'enseignement. Liberté donc, mais une liberté qui est aussi une responsabilité de proposer et de vivre un projet spécifique.

À ce programme de liberté et de responsabilité, on peut facilement donner un nom: une sorte de réenchancement.

« *Il n'est pas question de livrer le monde aux assassins d'aube* ». Aimé Césaire.

La loi Debré n'est pas à son crépuscule. Elle n'a pas non plus besoin d'être le lendemain d'un grand soir où l'on réécrirait tout. Notre responsabilité est que notre usage de la loi Debré en fasse chaque jour une aube, une création toujours renouvelée, réenchantée. C'est à vous qu'en revient la responsabilité.



Réformes... Vous avez dit réformes

Parcoursup et les attendus, réforme du baccalauréat et du lycée général et technologique, réforme du lycée professionnel, nouvelle loi sur la formation continue et l'apprentissage, rarement le système éducatif aura connu autant de changements. Pour s'y retrouver un état des lieux s'impose.

Pour débiter ce panorama des changements de notre système éducatif je m'inspirerai de la conférence introductive d'Yves RUELLAN lors des états généraux de la formation professionnelle le 28 novembre dernier à la Grande Motte. En effet, la compréhension des réformes actuelles ne peut se comprendre sans un rappel des réformes antérieures.

1. Le système LMD (Licence Master Doctorat)

Première réforme apparue dans l'enseignement supérieur en 1999, la mise en place du bac + 3/5/8 avait pour but d'harmoniser le système d'enseignement supérieur au sein de l'Union Européenne dans la cadre du processus de Bologne. Les autres mesures étaient l'édition du supplément au diplôme (un historique précis des stages et

projets menés par l'étudiant), la semestrialisation des enseignements, et la création du système européen de transfert de crédits d'enseignement ou ECTS¹.

Cette réforme, si elle s'est mise en place de manière assez uniforme dans le système universitaire classique a été plus délicate dans le premier cycle post-bac fonctionnant en 2 ans + 3 ans pour les écoles d'ingénieurs mais a permis de créer les 2ans +1 an avec l'apparition des licences professionnelles poursuivant les BTS et les DUT dans les années 2000 comme cela est souligné dans un rapport de l'inspection générale de l'enseignement supérieur et de la recherche en 2005².

1 Processus de Bologne...vers un espace européen de l'enseignement supérieur. Cedies, 2004.

2 La mise en place du LMD, Souliés et al., 2005

Aujourd'hui l'introduction du LMD aura eu pour influence principale une plus grande mainmise de l'université sur l'enseignement supérieur alors qu'une partie de celui-ci existe également dans les lycées. Ainsi les étudiants de BTS se voient-ils crédité de 120 ECTS ce qui permet à ce diplôme d'être l'équivalent d'une L2 et les classes préparatoires font l'objet de conventions entre les lycées et les universités pour leurs étudiants.

Les universités se sont également structurées pour créer des Universités Fédérales ce qui n'est pas allé sans poser des problèmes de gouvernance, les écoles d'ingénieurs ont rejoint des instituts polytechniques ayant rang d'universités pour pouvoir exister avec leur spécificité dans un enseignement supérieur universitarisé.

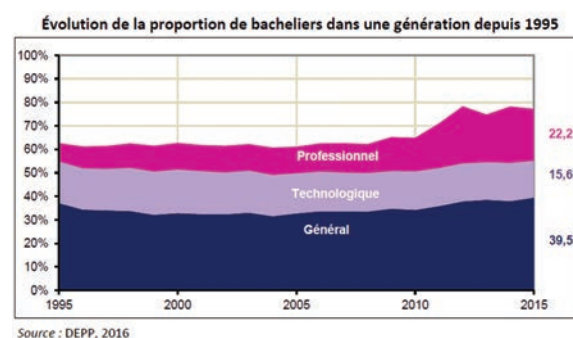
2. L'idée du bac +3 Bac-3 ou continuum lycée enseignement supérieur

Même si le concept du bac +3 Bac-3 est postérieur, on peut considérer que le premier outil apparu en 2009 a été Admission Post Bac (APB) plateforme dite d'orientation, qui dans les faits a plutôt été un outil de gestion des flux. Cela a permis, si ce n'est d'éviter, en tout cas de limiter un encombrement de certaines formations, surtout localisées dans les grandes métropoles régionales et la désertion de formations du même type délivrées par des universités ou des établissements plus excentrés.

On peut noter que c'est dans ces mêmes années que la réforme du lycée, qui visait un rééquilibrage des séries L ES et S, a donnée aux élèves un enseignement plus modulaire avec les enseignements d'exploration et l'accompagnement personnalisé.

Enfin une réforme passée plus inaperçue a été la transformation du bac professionnel de 4 ans en 3 ans pour favoriser l'idée d'un lycée unique. Ceci s'est traduit par la création des lycées polyvalents accueillant pour 3 ans des élèves se destinant aux 3 bacs : généraux, technologiques et professionnels. Ces transformations ont abouti à l'augmentation du nombre de bacheliers puisqu'en 20 ans, de 1995 à 2015 le nombre de bacheliers a crû de 500 000, soit 63 % d'une génération, à plus de 600 000 soit 77 %. Ceux-ci sont représentés principalement par les bacheliers généraux (39,5 %), les bacheliers professionnels (22 %), et

les bacheliers technologiques (entre 15 et 16 %)³. Derrière ces chiffres, on peut le constater sur le graphique suivant, l'évolution la plus sensible a été celle des bacheliers professionnels qui a doublé, en particulier après 2010, alors que celle des deux autres bacs a stagné.



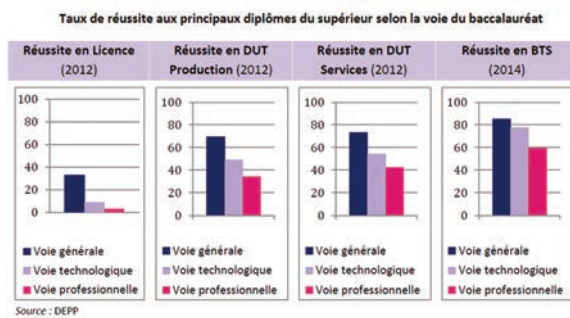
APB a alors joué son rôle de gestion des flux en donnant accès aux bacheliers à l'enseignement supérieur mais avec des modalités très différentes selon qu'une sélection pouvait être opérée par les établissements ou non. Ainsi les élèves ayant le mieux réussi leur cycle terminal (ou plutôt leurs 3 trimestres de première et les deux premiers de terminales) se retrouvaient-ils favorisés pour accéder aux BTS, DUT et classes préparatoires, cycles universitaires courts et encadrés, alors que les autres se trouvaient cantonnés à des formations non sélectives universitaires moins encadrées avec des enseignements plus théoriques.

En 2015, une étude de la stratégie nationale de l'enseignement supérieur (communément appelé le rapport STRANES⁴) a préconisé un objectif de 60 % d'une classe d'âge titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur d'ici 2025 (dont 50 % niveau licence et 25 % niveau master). Une des premières actions du ministère a donc été l'instauration de quotas des différents types de bacheliers par formation avec l'idée d'un fléchage des bacheliers professionnels vers les BTS, des bacheliers technologiques vers les IUT et des bacheliers généraux vers les classes préparatoires ou les universités. Ces préconisations étaient basées

3 Les grands débats du baccalauréat. Dossier du Conseil National d'Évaluation du Système Scolaire, 2016
 4 Pour une société apprenante ; propositions pour une stratégie nationale de l'enseignement supérieur.

sur les taux de réussites constatés des titulaires des différents baccalauréats selon des filières de l'enseignement supérieur (voir les graphiques ci-dessous).

En 2018 les bacheliers professionnels d'une spécialité poursuivie en BTS se sont même vus admis d'office dans les BTS correspondants sur avis favorable du conseil de classe de terminale.



3. De APB à Parcoursup

Non-transparence des algorithmes d'affectation, bacheliers sans affectation, choix des vœux trop précoces... Nombreux ont été les reproches faits au système APB qui a donc été remplacé début 2018 par Parcoursup. Si le nom du portail a changé force est de constater qu'il n'a pas fait baisser significativement le nombre de bacheliers non affectés puisqu'ils étaient encore près de 1 000 sans affectations en fin de procédure cette année.



En revanche, le nouveau système a laissé plus de temps aux candidats pour choisir leur formation (en supprimant le système du oui définitif qui faisait automatiquement libérer les places occupées par un candidat admis à plusieurs formations). Cela s'est traduit par une beaucoup plus grande difficulté des établissements à prévoir leur rentrée en termes d'effectif.

Un autre élément nouveau a été l'introduction des « attendus » destinés à prévenir les candidats sur les critères de réussite à privilégier dans le cycle terminal. Fait nouveau, les formations universitaires ont également saisi des attendus qui pourraient se transformer à terme en critères de sélection. Bruno Magliulo sur son blog linkedin⁵ expose très clairement le positionnement de ces attendus: il s'agit d'une liste de connaissances et compétences dont il serait bon que le lycéen soit porteur pour avoir des chances raisonnables de réussir dans la formation considérée. Une autre remarque pertinente faite par cet auteur est que: les « attendus » sont officiellement présentés comme étant de simples outils visant à mieux éclairer les lycéens, leurs parents, les personnels enseignants et d'éducation... Certes, mais qu'est-ce qui interdira les responsables de formations sélectives de s'en servir comme instrument de sélection ?

On le verra dans le paragraphe suivant les attendus auront probablement à l'avenir une importance significative en matière d'orientation au lycée dans le cadre de la réforme du bac.

4. La réforme du baccalauréat général et technologique

Trop cher, trop long, compliqué à organiser et source de pertes d'heures d'enseignement les critiques sur le baccalauréat introduit en 1808 s'accumulaient. Sa réforme devenait donc inévitable, ceci d'autant plus que le taux de réussite dépasse les 90 % pour les séries générales et technologiques, atteignant régulièrement 100 % dans certains établissements. Un autre paradoxe et non des moindres était que cet examen national n'était absolument pas pris en compte pour l'admission dans l'enseignement supérieur vu le calendrier d'admission d'APB et de Parcoursup.

Les think tanks Terranova⁶ et France stratégie⁷ avaient d'ailleurs publié des études sur le sujet avant l'annonce officielle de la mission dirigée par Pierre MATHIOT fin 2017.

5 <https://www.linkedin.com/pulse/parcoursup-la-révolution-des-attendus-bruno-magliulo/>
 6 Comment sauver le bac ; quatre semestres pour s'orienter. Andler et al., 2016
 7 La transition lycée enseignement supérieur, France Stratégie, 2017

Les conclusions principales du rapport Mathiot étaient qu'il fallait passer à un lycée encore plus modulaire, semestrialisé, supprimant les séries en les remplaçant par des enseignements mineurs, majeurs et optionnels. Reprenant l'idée d'une meilleure transition avec l'enseignement supérieur le rapport préconisait également une unité d'accompagnement destinée à la réalisation de projets personnels ou collectifs par les élèves. Concernant le baccalauréat, les préconisations étaient de maintenir les épreuves anticipées de français et de laisser plus de place au Contrôle en Cours de Formation-CCF (et éventuellement au contrôle continu). Concernant les épreuves terminales, la recommandation était de garder la philosophie et de créer un « grand oral » préparé dès la classe de première et adossé aux enseignements majeurs⁸.

Les arbitrages finaux du ministre ont tranché en faveur du maintien des séries technologiques (peut être pour des questions d'emploi des professeurs concernés), de la création des options mineures et majeures choisies parmi au moins 7, passant de 3 à 2 entre première et terminale. Celles-ci seront passées en CCF.

En termes d'épreuves, restera donc le français en première et la philosophie en terminale, ainsi qu'une épreuve orale terminale sur lequel pour l'instant il y a peu de communication mais qui risque d'être assez proche des recommandations du rapport Mathiot.

Pour les familles se pose donc aujourd'hui une question cruciale. Quel choix de majeures en fonction des attendus de Parcoursup ? Ce dilemme est très bien exprimé dans le post de Bruno MAGLIULO du 15 décembre dernier⁹. Cet auteur exprime les choses ainsi : Chacun a bien compris que le choix de ces enseignements optionnels va désormais fortement caractériser la façon dont chaque lycéen aura accompli son parcours d'études au lycée. C'était déjà le cas dans l'ancien lycée, ça le sera encore plus dans le nouveau, ne serait-ce que



parce que dans la voie générale désormais unique, la part du tronc commun régresse au profit des enseignements soumis au choix des familles.

En effet, si auparavant le conseil de classe décidait de l'orientation des élèves vers les séries générales, à l'avenir ce sont les élèves et les familles qui feront les choix des enseignements de spécialité. Et comme nous l'avons vu précédemment, la présence de ces dernières sur les attendus de Parcoursup semble se dessiner. Ainsi Bruno MAGLIULO fait-il judicieusement remarquer qu'un document intitulé « Baccalauréat 2021 : enseignements de spécialité en classe de première de la voie générale », publié en septembre 2018 sur le site www.education.gouv.fr mentionne que « les compétences que les élèves auront développées en fin de lycée leur permettront de choisir les formations post-bac dans lesquelles ils seront les plus à même de réussir au vu des attendus de l'enseignement supérieur [...] ».

S'il y a nul doute que l'on est bien dans la logique Bac-3, il n'en reste pas moins que les élèves vont réfléchir à un choix d'enseignements de spécialité « ne fermant aucune porte » comme on choisissait hier la filière S qui permettait d'accéder à un maximum de filières de l'enseignement supérieur. C'est d'ailleurs la conclusion de l'article de M. MAGLIULO.

5. La réforme du bac professionnel

Depuis longtemps déjà la voie professionnelle cherche à augmenter son attractivité avec un paradoxe qui est celui de l'existence d'un chômage

8 Un nouveau baccalauréat pour construire le lycée des possibles, un enjeu majeur pour notre jeunesse, un défi essentiel pour préparer la société de demain. Mathiot, 2018

9 <https://www.linkedin.com/pulse/nouveau-lycée-le-très-complexe-choix-des-de-à-l'entrée-bruno-magliulo/>

de masse et des difficultés de recrutement dans certains secteurs. Assiste-t-on à une tentative de plus où à une vraie possibilité d'évolution en profondeur ?

Ce qui me semble frappant dans l'examen du projet tel qu'il est présenté aujourd'hui est -au fond- l'idée de rendre le bac professionnel plus général. Ainsi on ne peut pas manquer de constater la similitude de la seconde générale et la seconde professionnelle : test de positionnement à l'entrée en seconde, volume important d'heures accordées à l'accompagnement personnalisé, regroupement en 3 familles de métiers pour rendre l'offre de formation plus lisible (rappelons qu'aujourd'hui il existe 80 spécialités de bac pro). De là à penser qu'un jour la seconde sera générale, technologique et professionnelle le pas n'est pas si grand à franchir à mon sens.

Une autre tendance est la possibilité d'un parcours purement professionnel en vue d'une insertion après le baccalauréat ou une préparation aux études supérieures et à l'entrée en BTS. Ce dernier point permet de répondre à la difficulté des bacheliers professionnels à aborder l'enseignement supérieur. Il est également envisagé la création de classes passerelles pour 2000 élèves qui se verront ensuite proposer un accès privilégié en BTS.

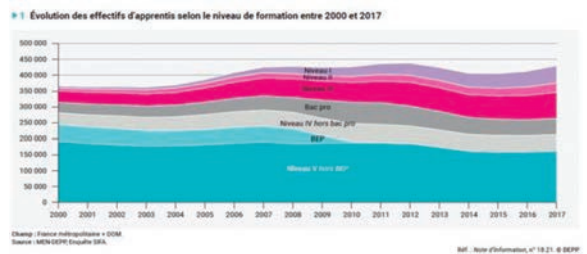
Mais évidemment une des mesures phare reste la possibilité de mixer les voies scolaires et d'apprentissage sur le cycle terminal. Ceci va nous permettre de faire le point avec la dernière réforme : celle de la formation continue.

6. La réforme de l'apprentissage et de la formation continue

La loi semble à la fois inspirée par le processus de Lisbonne qui visait la formation tout au long de la vie¹⁰ et par l'apprentissage à la manière allemande que la France regarde depuis longtemps avec envie. Elle porte un titre ambitieux « pour la liberté de choisir son avenir professionnel ». Elle revêt différents aspects assez techniques sur les mécanismes de financement (avec peut-être au passage une remise en cause à terme de la

taxe d'apprentissage perçue directement par les établissements). Elle est issue d'un long processus d'élaboration très bien illustré par le Centre Info dans un de ses dossiers¹¹.

Un des objectifs est d'augmenter le nombre d'apprentis qui sont actuellement 430 000 environ. On peut rappeler à ce sujet que le rapport STRANES préconisait également une augmentation du nombre d'apprentis dans l'enseignement supérieur, objectif atteint semble-t-il car le graphique ci-dessous montre clairement le développement de ce mode de formation pour les Niveaux III, II et I depuis les années 2000.



L'idée est de séparer le financement qui maintenant passera par l'URSSAF et non plus par les OPCA qui seront transformés en OPCO pour la partie conseil et gestion de l'alternance. L'ensemble du dispositif sera supervisé par France Compétences (agence opérationnelle dès 2019) qui se substitue aux structures actuelles (Copanef, Cnefop, FPSP et CNCP) et qui définira un coût par contrat que chaque CFA se verra versé.

Mais la vraie rupture introduite par la loi est la libéralisation du marché. En effet, n'importe quelle structure pourra créer une formation par apprentissage, et donc devenir CFA à partir du moment où elle satisfera à l'obtention d'un label qualité qui sera publié par le conseil d'État.

De plus, l'acteur actuellement incontournable qu'est la région pour l'ouverture des formations par apprentissage disparaît, pour n'intervenir que sur l'orientation des élèves et sur une péréquation de l'apprentissage qui ne semble pas très claire pour l'instant.

10 La Formation tout au long de la vie. Le Douaron « Revue française d'administration publique » 2002/4 no104 pages 573 à 580

11 Regard sur les réformes de la formation professionnelle et de l'apprentissage Centre Inffo, Novembre 2018

Enfin les branches professionnelles sont supposées co-construire les diplômes avec l'État. Comment l'éducation nationale travaillera avec les branches? Cela paraît difficile à prévoir. Il paraît plus probable que seront utilisés dans un premier temps des titres professionnels bénéficiant d'une inscription au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles) comme les CQP (Certificats de Qualifications Professionnelles).

Conclusion

Nous l'avons à travers cet historique, le processus de réformes que nous avons connues suit finalement une cohérence, celle de l'emploi et de la réussite des jeunes, même si différents gouvernements se sont succédé. À plusieurs reprises, c'est également une logique européenne qui aura présidé aux changements, preuve que l'union européenne nous paraît parfois lointaine, peut avoir une réelle influence sur notre quotidien.

Ainsi le LMD qui avait pour but une harmonisation de la formation supérieure au niveau européen a introduit l'idée de formations modulaires qui ont eu une influence sur les deux réformes que le lycée général a connues. Elle a en outre renforcé la place de l'université.

La formation tout au long de la vie et le souhait de favoriser l'accès à l'enseignement supérieur ont eu une incidence sur l'outil d'accès à l'enseignement qu'a été APB et que sera Parcoursup.

C'est une logique européenne qui aura présidé aux changements, preuve que l'union peut avoir une réelle influence sur notre quotidien.

Enfin le souhait de développer l'alternance, voit la place des professionnels renforcés dans l'éducation, ce qui est une mini-révolution dans un pays de tradition jacobine qui a construit son système éducatif sur une instruction bâtie nationalement.

La particularité de la période actuelle est donc que se superposent des réformes dans différents secteurs ce qui

est une contrainte pour les établissements, mais également une vraie opportunité. Charge à chacun d'entre nous de s'en saisir.

Olivier SUREL

Chef d'établissement coordinateur de l'ensemble scolaire Joseph Niel, Président du CFA Aspect Occitanie



C'est vraiment mieux ailleurs ?

La Chine

Après avoir passé une année à étudier le commerce international en Finlande, j'ai décidé d'intégrer le cursus ISUGA à l'EMBA (Quimper). Ce cursus permet de faire des études de commerce international spécialisées sur les pays asiatiques. J'ai donc choisi d'apprendre le chinois. Dans le cadre de ces études, je me suis donc envolée pour 4 mois à Qingdao principalement pour améliorer mon niveau de mandarin mais également pour avoir une première expérience de vie en Chine.

Tous les matins nous avons 4 heures de chinois. L'après-midi reste toujours libre. Mais nous avons souvent beaucoup de devoirs. Il faut fournir pas mal de travail personnel pour rester au niveau. Un 14/20 est une note qui commence à être correcte ici. Le week-end nous profitons pour sortir, découvrir la ville, se reposer, faire du sport... J'en ai profité pour aller à Xi'an et Pékin pendant les « vacances » (maximum 4 jours).



La vie en Chine comporte, c'est vrai, quelques inconvénients. Leur « Great firewall » rend les communications avec la France et l'accès aux réseaux sociaux assez contraignants. En tant que Bretonne tout droit sortie de Pontivy (centre Bretagne), habiter dans une aussi grande ville demande quelques acclimatations et parfois le manque d'air frais se fait sentir. Cependant, j'aimerais pour quelques années vivre en Chine, afin de me faire une opinion plus développée sur ce pays. Shanghai m'attire beaucoup, de par sa

modernité et son mode de vie plus « occidentalisé ». Parfois j'ai l'impression que les chinois sont assez méfiants envers les étrangers surtout à Qingdao. (Le Shanghai Coopération Organization a rendu les habitants plus craintifs dû à un contrôle très fort). Une petite anecdote: notre professeur nous a dit que parmi ses élèves pouvait se cacher un espion étranger... Mais la plupart du temps, ils sont très sympathiques et très curieux de savoir d'où l'on vient, ce que l'on fait ici... J'ai donc pu faire quelques belles rencontres, la plupart du temps inattendues !

Cependant, la vigilance est de mise. On croise des « Bao An », sorte de gardes, à chaque entrée de bâtiments, il y a également énormément de caméras de surveillance partout, et des fouilles avant de prendre le métro. On peut parfois se dire qu'ils en font trop mais au final on se sent vraiment en sécurité et c'est plutôt une très bonne chose.

En arrivant, ce qui m'a le plus étonné :

- La taille de la ville est très impressionnante. Qingdao est considérée comme ville de taille moyenne en Chine, ce qui est étonnant c'est surtout de savoir à quelle vitesse la ville s'est développée et continue à se développer.

- Les chinois ne payent que via les applications mobiles. La plupart des chinois (pour ne pas dire tous les chinois) paient par paiement mobile en quelques secondes. Un simple scan d'un QR code et le paiement est effectué. Tous les commerçants sont équipés de ce système, même le



petit vendeur de fruits à la sauvette ! On est encore bien loin de ce mode de paiement en France !

- L'étonnement des gens à voir des « waiguoren » c'est-à-dire des étrangers. Étant donné que Qingdao est une grande ville, j'aurais pensé qu'on puisse passer inaperçu, cependant on entend souvent ce terme ressortir (souvent en nous prenant pour des Russes d'ailleurs) et parfois des demandes de photos ou des photos prises à la volée.

- La volonté d'éblouir lors du sommet. Le SCO s'est tenu le week-end du 9 juin, depuis mon arrivée, j'ai assisté au changement radical de la ville (rénovation des routes, nombres incalculables de fleurs et d'arbres plantés, installations d'éclairages

nocturnes, ravalement de façades de nombreux bâtiments...) en si peu de temps, c'est très impressionnant.

Au niveau du système éducatif, Les chinois travaillent énormément, il n'est pas rare de les voir travailler très tard le soir dans les salles de cours ou même le week-end. Les profs sont remarquables, juste milieu entre rigueur et sympathie. Ils nous encouragent toujours avec ce fameux « jiyau » qui signifie « Encore un effort ! »

Le point le plus négatif de ce séjour a été la période où j'étais à Qingdao pendant le « Shanghai Coopération Organisation » ; plusieurs mesures ont été mises en place. La sécurité a été renforcée pendant environ un mois avant la tenue de l'évènement (les bars et boîtes de nuit ont été fermés, il y avait des contrôles de sécurité à l'entrée de l'université...) et très peu d'informations nous ont été communiquées. Le week-end où le sommet a eu lieu, nous n'avions pas le droit de sortir du campus. C'est dommage car nous étions très curieux de savoir ce qu'il se passait et cela aurait pu être un événement très intéressant pour nous.

Les chinois sont très sympathiques et très curieux de savoir d'où l'on vient, ce que l'on fait ici.

Mélanie C



Veille pédagogique



BOEN N° 09
DU 28 FÉVRIER 2019

Classes préparatoires

Liste des CPGE des filières scientifiques, économique et commerciale et littéraire pour l'année universitaire 2019-2020

Thème du programme de droit des classes préparatoires économiques et commerciales, option technologique, en vue de la session des concours 2020

Travaux d'initiative personnelle encadrés

Thème des Tipe en mathématique et physique (MP), physique et chimie (PC), physique et sciences de l'ingénieur (PSI), physique et technologie (PT), technologie et sciences industrielles (TSI), technologie, physique et chimie (TPC), biologie, chimie, physique et sciences de la Terre (BCPST) et technologie-biologie (TB) pour l'année scolaire 2019-2020 arrêté du 28-1-2019

BOEN N° 10
DU 07 MARS 2019

BTS

Thèmes concernant l'enseignement de culture générale et expression en deuxième année - session 2020

BOEN N° 12
DU 21 MARS 2019

BAC STL

Épreuve d'évaluation des compétences expérimentales - session 2019

CAP ET BAC PRO

Horaires des enseignements généraux et professionnels obligatoires dans les formations sous statut scolaire

BOEN N° 13
DU 28 MARS 2019

Troisième

Classe de troisième dite « prépa-métiers »

Grand entretien



Passionné de cinéma depuis son enfance, responsable de différentes manifestations autour de l'image, Paolo Moretti devient cette année Délégué Général de la Quinzaine des réalisateurs, au festival de Cannes. Pour le Synadic, il évoque son parcours et, surtout, son amour pour le cinéma.

Entretien avec Bruno RISPAL



Bruno RISPAL : Pouvez-vous, tout d'abord, nous dire quels sont les moments importants de votre vie qui vous ont fait aimer le cinéma ?

Paolo MORETTI : C'est une longue histoire ! Tout a commencé pour moi vers l'âge de 16 ans. Il y avait, dans ma ville, en Italie, une vidéothèque qui conservait tout son catalogue. Elle mettait à disposition des films récents, d'autres plus anciens... J'ai commencé à fouiller dans cette réserve et, très vite, j'ai eu envie de partager ces trésors. J'ai fondé mon premier ciné-club à 17 ans. Je proposais des films dont les copains de mon âge n'avaient jamais entendu parler, en étant certain qu'ils leur plairaient.

J'ai voulu ensuite aller plus loin sur le sujet et montrer des films dans un vrai cinéma. C'est pourquoi j'ai pris une licence de projectionniste pour travailler dans les salles paroissiales de mon secteur. Au niveau de mes études, j'ai suivi un cursus en Lettres modernes, avec une spécialité sur le cinéma et un mémoire de fin d'études sur un cinéaste italien. Et je suis parti dans de longs voyages, avec, d'un côté, l'envie de découvrir le monde et le plus de

langues différentes possibles, et, d'un autre côté, l'envie de toujours garder ce lien avec le cinéma. C'est comme cela que j'ai pu travailler au Centre Pompidou, aux Archives nationales espagnoles ou portugaises, dans des festivals en Angleterre, sur une chaîne de télévision dédiée aux arts visuels en Allemagne, un festival sur les droits de l'Homme en République tchèque... jusqu'à mon retour à Paris pour le festival documentaire « Cinéma du réel ».



Ensuite, j'ai eu la chance que le directeur de la Mostra de Venise me demande d'être son adjoint. Pour moi, cela a représenté un vrai changement de perspective, avec des conditions d'observation et d'apprentissage extrêmement privilégiées sur le fonctionnement et la fabrication du cinéma contemporain.

Finalement, le cinéma m'intéresse parce que c'est l'une des images les plus directes que l'on peut avoir de nous-mêmes. C'est dans ce sens que la cinématographie en général a une valeur qui va souvent bien au-delà de l'œuvre: les enjeux du film, le fonctionnement d'une société...

B.R. : Les métiers sont nombreux dans le cinéma. Pourquoi avoir choisi une filière plutôt qu'une autre? Pourquoi n'êtes-vous pas aujourd'hui acteur, réalisateur ou producteur?

P.M. : En fait, je me suis retrouvé à tout faire! J'ai produit un film, j'en ai réalisé un autre, j'ai joué quelques scènes... J'ai découvert de l'intérieur de quoi le cinéma est fait. Et je suis resté à l'endroit où je me sentais le plus à ma place. J'estime que mon travail, pour différents festivals, qui consiste à visionner chaque année de nombreux films, est

un immense privilège. J'ai une profonde admiration pour les acteurs, les réalisateurs dont certains vivent pendant 3 ou 5 ans avec l'obsession de leur film. De mon côté, je me situe plus dans l'exploration perpétuelle du cinéma et du monde. Vous imaginez? J'ai la chance d'être confronté à presque 3 000 films par an! Tout ceci contribue à faire évoluer en moi une sorte de conscience du cinéma contemporain, de ce qu'il est possible d'y faire ou d'y trouver.

B.R. : Vous êtes payé pour regarder 3 000 films par an: c'est le plus beau métier du monde?

P.M. : Bien sûr, dit comme ça... Concrètement, il n'y a pas que cela! C'est juste la partie visible. Pour pouvoir regarder des films, il faut déjà pouvoir gérer les structures qui les accueillent, les organiser, voire les construire. Il faut s'occuper du personnel, tenir compte des enjeux institutionnels... Je ne passe donc pas ma vie à regarder des films! Malheureusement... Mais c'est un vrai plaisir de faire vivre un festival, de participer à son évolution, d'accueillir des invités prestigieux, de plus en plus de spectateurs... Tout ceci passe par de vraies stratégies à mettre en place et à coordonner.

B.R. : Finalement, lorsqu'on s'occupe d'un festival, le plus important n'est-il pas d'avoir un bon carnet d'adresses pour faire venir des vedettes qui vont attirer le public?

P.M. : Justement pas. Organiser un festival dans une ville de province, programmer quelques films dont certains sont peut-être déjà connus, accueillir une star avec laquelle les spectateurs vont venir de faire photographe, c'est une façon de voir les choses qui ne me dérange pas mais dans laquelle je ne me retrouve pas.

Mes projets consistent plutôt à baser tout le festival sur les films, surtout si personne ne les a encore vus en France. J'ai toujours travaillé avec l'idée de la découverte. Pour moi, quelqu'un qui va dans un festival pour voir les stars n'est pas un vrai cinéphile. On parle alors d'événementiel, de représentation, mais pas de cinéma. Le travail le plus important et le plus sérieux, pour organiser un festival, c'est la sélection des films. Dans un festival dont je m'occupe, j'ai pu avoir l'an dernier deux films en première projection nationale qui ont ensuite cumulé 11 nominations aux Oscars!

Les petites manifestations sont une alternative extrêmement intéressante à la grande domination du rendez-vous de Cannes. Tout le cinéma du monde ne va pas à Cannes ! Il y a souvent des films de qualité égale, voire supérieure, qui apparaissent ailleurs, y compris à l'étranger.

B.R. : Et pourtant, vous allez vous retrouver partie prenante de ce festival de Cannes... Qu'allez-vous y faire ?

P.M. : C'est, en effet, paradoxal ! Ça a été une vraie et belle surprise lorsque j'ai été contacté pour devenir délégué général de la Quinzaine des réalisateurs. C'est un festival dans le festival, créé suite aux événements de mai 1968, un peu en réaction face à la sélection officielle, pour donner une place aux créateurs, aux visionnaires, aux films marqués par la très forte personnalité, l'originalité des réalisateurs. C'est un endroit spécial qui a été une sorte de contrepouvoir aux enjeux diplomatiques du festival, même si c'est moins vrai aujourd'hui.

Au total, une vingtaine de longs-métrages et une dizaine de courts sont sélectionnés, dans la quasi-totalité des cas en première mondiale.

Mon défi sera, justement, de conserver l'esprit d'origine de recherche, de démarche visionnaire,

tout en sachant que nous ne sommes plus en 1969 et que les enjeux et les marchés sont forcément différents. Il faut aussi trouver les meilleures modalités de dialogue avec le monde représenté par le festival de Cannes, plus grand rendez-vous des opérateurs de ce secteur. C'est aussi grâce à ce contexte que la Quinzaine est forte.

Elle a aussi une tradition, qui est de prendre plus de risques que les autres sections du Festival, de faire confiance à des réalisateurs encore peu connus. C'est un joli défi, très excitant.

B.R. : Quel regard portez-vous sur le cinéma aujourd'hui, avec ses nouveaux modes de consommation et les évolutions de la technologie ?

P.M. : Et il va continuer à évoluer ! Je regarde cela avec un mélange, assez équilibré, de curiosité et d'inquiétude. La manière dont le cinéma se réinvente sans cesse m'étonnera toujours. Je n'ai rien contre le visionnage de films en ligne.

La plupart des sélections que je fais depuis une dizaine d'années passent par là. Quelle que soit la taille de l'écran, si un film a quelque chose à dire, il arrivera à toucher les spectateurs. Il est beaucoup plus agréable de regarder un film dans une salle, mais je ne suis pas un intégriste du grand écran !





Dans les années 1970, on disait que la télévision allait tuer le cinéma. Et pourtant, à quelques exceptions près, les salles sont toujours là. Cependant, elles sont contraintes à évoluer, c'est leur histoire. Bien sûr, en tant qu'exploitant, je ne suis pas content de voir le public devenir moins nombreux mais ça m'oblige à me demander ce que je peux offrir de plus ou d'autre que Netflix.

Le cinéma en salle reste marqué par une sorte de solennité qui peut bloquer l'accès de certains.

B.R. : L'avenir des salles passe-t-il par la 3D, par le cinéma dynamique avec des fauteuils qui bougent ou d'autres innovations technologiques ?

P.M. : Ce n'est pas une question qu'on peut résoudre avec un gadget. La 3D, c'est sympa, il m'arrive d'en proposer, mais ce n'est pas ce qui va faire changer les choses sur le long terme.

La solution, c'est la diversification des films et des publics, ainsi que le travail avec des associations locales sur des sujets de société, sur la musique... Ainsi, il y a de la place pour des multiplexes à vocation uniquement commerciale et pour des plus petites salles de proximité. J'aime parler d'un cinéma de service public. Il y a des personnes qui sont liées à une salle, qui y vont très régulièrement ; il y a aussi des communautés qui se créent autour d'une soirée thématique. C'est l'expérience collective qui est intéressante.

B.R. : Que pensez-vous du téléchargement illégal ?

P.M. : C'est un sujet très délicat dans le sens où, comme le mot le dit, c'est illégal. Aujourd'hui, il est très facile et peu cher de trouver un film de façon légale avec la VOD. D'autant que les fichiers sont aujourd'hui de bonne qualité. Avec le téléchargement illégal, on fait l'économie de quelques euros, ce qui peut être important pour certains, j'en suis conscient. Mais c'est aussi une question de respect pour les créateurs, les distributeurs... tous ceux qui prennent des risques pour le cinéma.

Ceci dit, certains films sont parfois très difficiles à trouver. Je n'arriverai pas à faire l'apologie du téléchargement illégal mais l'envie de voir une œuvre est, peut-être, parfois plus importante que la propriété des droits qui peut se résumer à un papier oublié au fond du tiroir d'une compagnie depuis 1970...

B.R. : Les jeunes vous semblent-ils encore sensibles à des films atypiques, sortant des grosses productions hollywoodiennes ?

P.M. : Ah oui ! Je le constate quasiment tous les jours. En revanche, les jeunes, en particulier les moins de 20 ans, ne viendront que sur des propositions spécifiquement étudiées pour eux. Par exemple, les liens entre le cinéma et la musique fonctionnent très bien. Les jeunes sont aussi demandeurs de films « étranges », dans des genres qui flirtent avec le fantastique. Et ils restent très attentifs aux sorties nationales.

Il est important, pour nous, de casser les images, les variables psychologiques, les préjugés, qui identifient un public à un genre, à un espace précis : la salle commerciale pour les films de super-héros contre la petite salle municipale où l'on voit des films en noir et blanc, en chinois, qui durent trois heures. Si nous arrivons à faire venir les jeunes pour quelque chose qui les intéresse, c'est gagné, les barrières sont tombées : ils reviendront.

Je vous donne un exemple : j'ai réussi à monter un projet probablement unique en France qui consistait à signer un accord officiel avec Netflix pour projeter un de leurs films qui n'était pas disponible ailleurs. La seule condition posée était

que l'entrée devait être gratuite. C'était très intéressant à monter et à vivre, même si l'entrée libre ne pouvait pas se faire tous les jours...

En fait, le plus difficile est de faire bouger les grandes lignes du système. En France, nous avons l'une des industries du cinéma les mieux structurées et les plus complexes au monde. Pour faire évoluer les choses, il faut du courage... mais on peut y arriver. Netflix participe à ces bouleversements, ce n'est pas juste une accélération marginale dans l'exploitation des films. Le système devra obligatoirement intégrer ces changements. C'est l'histoire du cinéma sonore, de la couleur, du numérique, de la 3D...

B.R. : En parlant de système, celui de l'éducation aurait-il à dialoguer davantage avec le cinéma ?

P.M. : Là aussi, la France est à l'avant-garde, avec de beaux dispositifs en place : « école au cinéma », « lycéens et apprentis au cinéma »,... Il s'agit de

mettre la salle au centre du projet et de soigner tout particulièrement nos relations avec le jeune public pour que l'éducation à l'image soit accompagnée tout au long de l'année scolaire. Même si nous n'avons pas souvent de retour immédiat, je me dis que nous travaillons pour l'avenir, pour faire naître une sensibilité qui se retrouvera chez les jeunes adultes. On n'arrive pas à convaincre 250 lycéens en une seule projection, mais ça ne peut pas leur faire de mal d'aller au cinéma ! Nous sommes fiers d'être les relais de ces dispositifs.

La beauté du cinéma, c'est aussi sa souplesse : on peut apprendre des choses, on peut s'amuser (c'est permis et souhaitable !), on peut en faire un outil de débat, de cohésion sociale... La mort du cinéma serait de vouloir le réduire à une seule de ses facettes.

ALLEZ AU CINÉMA !

AU CINÉMA ON PEUT APPRENDRE
RIRE , PLEURER , S'AMUSER ...

IL N'Y A PAS QU'UN CINÉMA !

Pa J.S.

L'écho des savanes scolaires

Ou le monde d'Anne-Sophie

Chers amis syndiciens,

Comme bon nombre d'entre nous, j'ai participé à l'AG du Syndic, fin janvier, à Issy-les-Moulineaux. Et je ne crois pas trop m'avancer en écrivant que je ne suis pas la seule à avoir énormément apprécié ces deux jours. J'y ai retrouvé toute la vitalité dont j'ai besoin, avec un programme aux petits oignons !

Si je bougonne parfois dans mon coin ou devant tel ou tel, si je me débats avec la quadrature du cercle de ma DGH, si j'aimerais que les dossiers dans lesquels je suis impliquée aillent plus vite, plus loin, bref, si le moral n'est pas toujours au beau fixe, cette AG m'a mis du baume au cœur. Et croyez-moi, je n'exagère pas !

Patrice LAGISQUET, avec l'accent que j'associe depuis longtemps au monde du rugby, disait qu'il fallait travailler sur le collectif, prendre conscience du rôle de chacun, être ensemble, même si on n'est jamais sûr de gagner.

L'une de ses phrases m'a marquée, je l'ai immédiatement notée : ne pas dire à quelqu'un

« tu t'es trompé » mais plutôt « on va t'aider ». Que voilà un beau programme ! J'ai bien aimé, également, ses propos sur les joueurs expérimentés qui doivent accueillir et permettre les initiatives des plus jeunes. Je les sortirai de mes cartons la prochaine fois qu'un enseignant traînera des pieds pour recevoir un stagiaire.

Philippe ROYER m'a donné à méditer, avec sa présentation de « leader et serviteur ». Là aussi, j'ai noté une petite phrase : « Jésus a bâti une équipe et il n'avait pas que des champions ! ». Non seulement c'est vrai, mais c'est fou ce que ça ouvre comme perspectives ! J'ai toujours eu tendance à militer pour une plus grande liberté du chef d'établissement en matière de recrutement, avec l'arrière-pensée de vouloir me constituer la meilleure équipe possible. Je me demande maintenant si c'est vraiment la bonne solution. D'autant que ceux que je ne retiendrais pas pourraient être nommés chez un collègue avec qui je m'entends encore bien...

Philippe ROYER a également dit que, au sein d'un collectif, il fallait être soi et être avec les autres. J'y

ai reconnu une formule latine « simul et singulis » que j'ai découverte il y a quelques années, en visitant la Comédie Française dont c'est la devise.

Que dire de l'intervention de Michel PODOLAK? Je ne suis pas musicienne mais je pense que si c'était le cas, j'aimerais travailler avec lui. De ses propos, je retiens qu'une fausse note engage tout l'orchestre et qu'il faut « écouter, s'écouter, écouter les autres ». Nous sommes ensemble, chacun avec nos forces et nos faiblesses, sur le même bateau (je ne parle pas de galère, évidemment!). J'ai aussi entendu que le leader devait anticiper et avoir un coup d'avance. Un seul? Je suis déçue...

Lorsqu'un philosophe est annoncé comme intervenant à l'heure de la sieste, j'ai tendance à reprendre des légumes. Oui, je ne suis pas toujours très positive... Et pourtant, même si le repas était très agréable, je n'ai pas sombré en début d'après-midi, entraînée que j'étais par les propos de Jean CARON. J'ai relevé que « *prendre des responsabilités, c'est prendre du temps pour soi* ». Je pense l'encadrer et l'afficher dans mon bureau, à côté du document du SGEC sur la responsabilité en partage. Même si j'arrive à avoir du temps libre, j'en suis parfois un brin culpabilisée. Il faut que j'arrête! Je vais travailler ma capacité à prendre du recul; ce sera ma bonne résolution de l'année.

Au nom de la FNOGEC, Laurent LAMING a été concis. Ce qui ne l'empêche en rien d'être efficace. Lorsqu'il nous dit que nous exerçons un fort beau métier, comment ne pas être d'accord avec lui? J'ai également beaucoup apprécié ses propos sur les conjoints qui nous supportent au quotidien, dans tous les sens du terme. J'ajouterais bien ici une pensée pour nos enfants: s'ils sont moins nombreux que ceux que nous voyons en journée, ils n'en méritent pas moins toute notre attention.

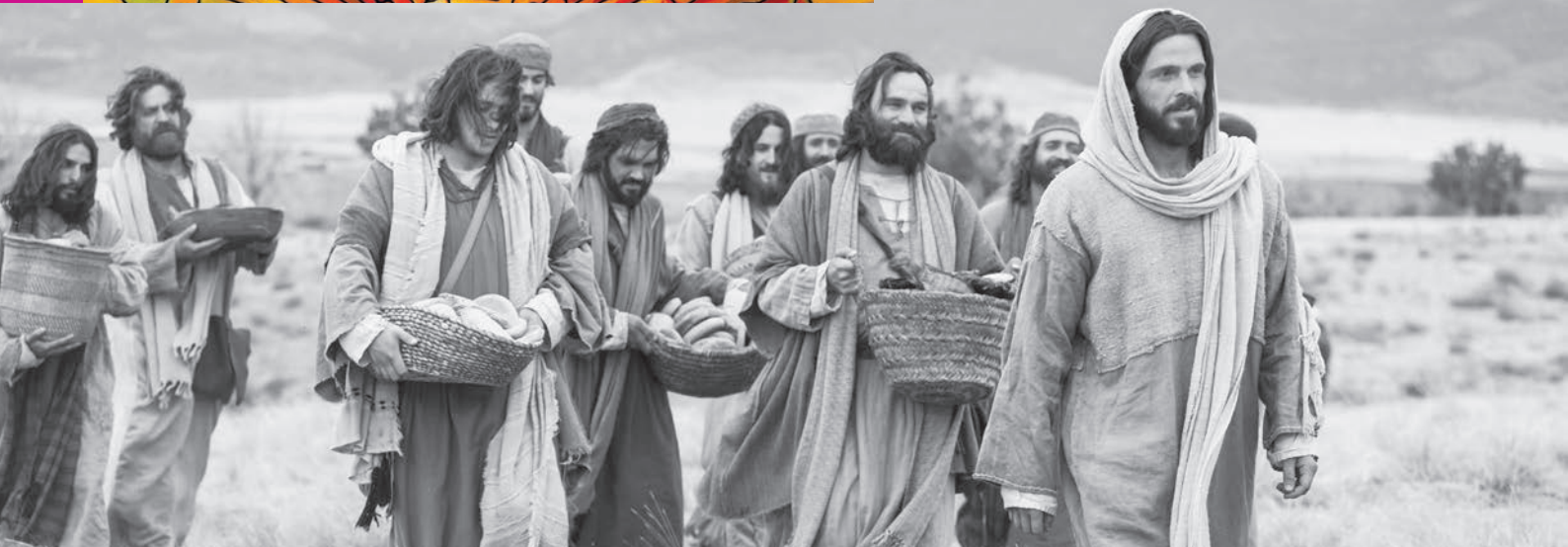
Je pourrais aussi parler des moments de convivialité sans lesquels l'AG en particulier et le Synadic en général ne seraient pas ce qu'ils sont, des nombreux exposants avec leurs idées intéressantes à creuser (et leurs crayons publicitaires...). Je dirai simplement que j'attends l'année prochaine avec impatience!

Une prochaine fois, nous parlerons de ces intervenants croisés dans d'autres lieux qui, eux, m'inciteraient plutôt à me plonger dans une grille de mots croisés.

Bisous!

Anne-Sophie HOUPPAS,
Collège Notre-Dame de la Très Sainte Miséricorde
annso.ce2@gmail.com et [@annso_ce2](https://www.instagram.com/annso_ce2)





Même Jésus travaillait en équipe

Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin: cette citation illustre simplement la vie en équipe. Elle illustre également de manière claire, l'incontournable investissement en temps dans les interactions humaines et la nécessaire complémentarité, source de performance, d'amélioration, d'innovation indispensable au sein de nos établissements.

À travers la Bible, nous nous rendons compte que le travail d'équipe reste primordial, tout en restant prudent dans la façon dont nous nous approprions les récits narratifs de la Bible, et tout en restant bien sûr dans une certaine humilité. À travers la Bible, en y regardant de plus près, nous pouvons percevoir la puissance du « nous » qui porte les « je » et ainsi comprendre les leviers du passage du « je » à « nous ».

Le principe biblique du travail en équipe

Nous avons plusieurs exemples dans la Bible qui illustrent cette façon de travailler. Moïse, sur les conseils de son beau-père, a mis en place des

hommes chargés de s'occuper avec lui des affaires du peuple (Ex 18, 13-26).

Jésus, pour annoncer le Royaume de Dieu, s'est entouré de douze disciples (Mt 10, 1-4; Mc 3, 14-15; Lc 9, 1-6). Il a choisi des hommes qu'il allait aussi former pour devenir Pêcheurs d'hommes. La vocation, alors fondée sur l'appel du Christ, n'implique pas nécessairement le choix des personnes les plus performantes, mais les personnes que Dieu a décidé de prendre avec lui pour les former et les rendre capables et performantes dans le ministère auquel il les appelle. Puis de douze, le cercle s'élargit à soixante-dix autres disciples (Lc 10, 1-24).

À son exemple, Pierre était accompagné lorsqu'il se déplaçait pour témoigner de l'Évangile (Ac 8, 14.17.25; 10, 23; 11, 12) et Paul, lors de ses voyages missionnaires, emmenait également plusieurs personnes qui travaillaient avec lui (Ac 13, 4-5; 20). Tous avaient compris que ce qu'une seule personne ne pouvait pas faire, plusieurs pouvaient l'accomplir. C'est bien là tout l'intérêt du travail en équipe.

Logiquement, on est forcément plus fort à plusieurs que tout seul. Une équipe, quoi qu'on en dise offre la possibilité de fédérer les énergies et les talents des membres qui la composent.

Le travail en équipe, une véritable synergie

L'équipe permet une application du principe de synergie. Ce principe consiste en l'association de plusieurs personnes pour obtenir un effet plus grand que si chacune d'entre elles avait opéré indépendamment. Paul utilise le mot grec *sunergos* pour désigner ceux qui travaillent avec lui (Rm 16, 3. 9. 21; 2 Co 8, 23; Ph 2, 25; 4, 3; Col 4, 11; Phm 1, 24). *Sunergos* signifie littéralement « travail avec » et a donné naissance au mot français « synergie ». Il implique l'idée de conjuguer l'énergie des personnes qui travaillent ensemble.

Il est d'ailleurs intéressant de noter que le mot « synergie » est tout d'abord apparu au XIX^e siècle, dans le vocabulaire médical pour décrire l'interaction de plusieurs organes afin de permettre une fonction (par exemple, la synergie des muscles qui permet un mouvement). Cela renvoie à l'image du corps dont Paul se sert pour parler de l'action différente et complémentaire de chaque membre de l'Église (Rm 12 4-5; 1 Co 12,12-27).

Naturellement, le partenariat établi entre coéquipiers multiplie le potentiel :

- En **énergie** (la conception et l'organisation d'un projet prennent du temps, mobilise sur les plans intellectuels, physique et spirituel),
- En **ressources** (tous les talents sont mis au service du projet)
- En **sagesse** (on est plus intelligent quand on réfléchit à plusieurs sur le projet).

Cette synergie peut s'avérer extrêmement productive lorsqu'elle est animée par Dieu. Une équipe permet de réunir des compétences et des talents différents. Elle fournit l'occasion aux chrétiens d'exprimer de façon complémentaire, les dons que le Seigneur leur a confiés pour le bien de l'ensemble. C'est l'un des enseignements primordiaux de Paul à propos de l'Église, considérée comme corps de Christ : « *or à chacun la manifestation de l'Esprit est donnée pour l'utilité commune* » (1 Co 12, 7).

La gestion d'un groupe de jeunes, nous le savons bien, demande la mobilisation de ressources différentes que le travail en équipe permettra d'assurer. Le don d'accueillir et d'aider peut accompagner celui de l'organisation...

Les éléments fondamentaux du travail en équipe qui va loin

Une vision — un projet

L'existence d'une équipe n'a de sens que si elle se réunit autour d'une vision clairement communiquée et d'un projet auquel chacun adhère. Jésus avait une vision : Annoncer la venue du Royaume de Dieu en Israël (Mt 1, 35-36).

Pour accomplir cette vision, il a mis en place un projet : partager ce message avec un maximum de personnes en allant les trouver là où elles étaient. C'est pour cette raison qu'il a constitué une équipe de douze disciples dont le rôle était d'annoncer le royaume dans les villes et les villages. Jésus a transmis sa vision aux disciples (Mt 9, 36-38), les a instruits, équipés et envoyés (Mt 10, 1-42).

Il est important qu'une équipe sache et se rappelle constamment pourquoi elle existe, car son rôle est d'organiser le projet permettant de concrétiser la vision. Pour cela, son action doit être guidée par un objectif clairement défini que chaque membre de l'équipe contribuera à atteindre.

Il est important qu'une équipe sache et se rappelle pourquoi elle existe, car son rôle est d'organiser le projet permettant de concrétiser la vision.

L'esprit d'équipe

Cela paraît logique, mais ce n'est pas forcément acquis pour tout le monde. En effet, ce n'est pas parce que l'on fait partie d'une équipe que l'on a l'esprit d'équipe. Si on l'a, tant mieux, si on ne l'a pas, il faut l'acquérir !

Quand nous faisons partie d'une équipe, il ne faut jamais croire que le succès d'une entreprise repose sur sa vision des choses ou sur son seul investissement et ceci même si, surtout si, nous avons conscience de nos qualités et de nos compétences.

Notre savoir-faire, notre énergie, notre participation sont indispensables, mais nous devons garder à l'esprit que l'énergie et l'engagement de nos coéquipiers sont tout aussi nécessaires.

Si nous n'avons pas l'esprit d'équipe, nous resterons axés sur notre plaisir personnel, sur l'exercice de nos compétences, sur l'épanouissement procuré par notre établissement et il y a de grandes chances que nous ne soyons pas en soutien aux autres quand un besoin se présentera.

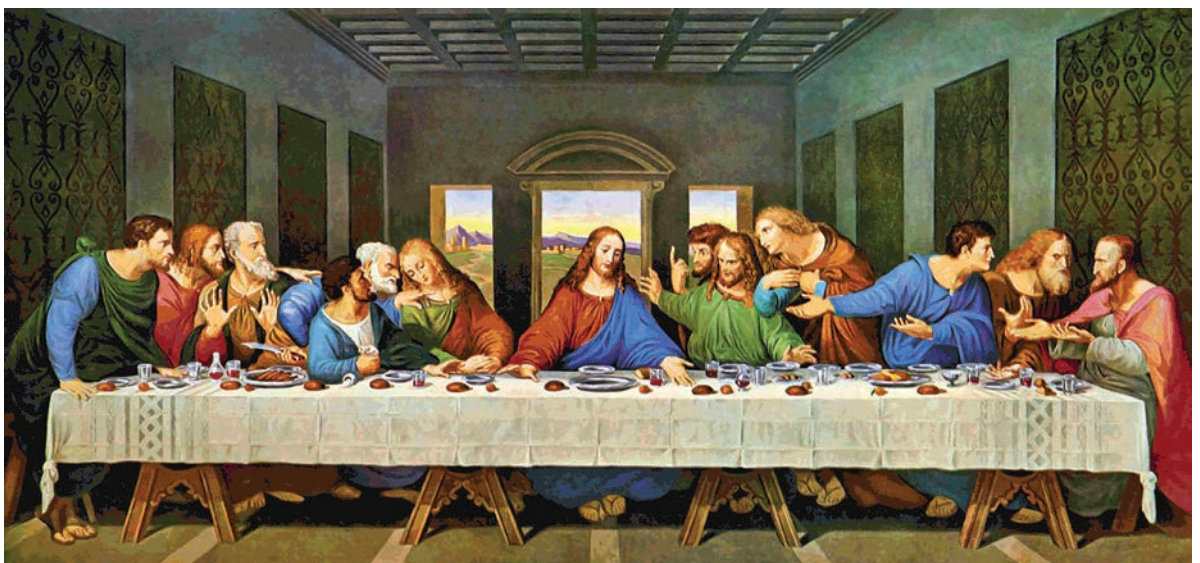
Chaque membre de l'équipe doit garder une vision globale du projet auquel il participe. Et le meilleur moyen de rester conscient de cette vision globale est de comprendre que nous travaillons pour un projet plus grand que nous, ce qui est bien le cas lorsqu'on s'investit pour le Royaume de Dieu.

On peut noter qu'il y a eu un moment où les Douze n'ont plus eu l'esprit d'équipe. C'est lorsque Jacques et Jean prétendirent avoir une place supérieure à celle des autres disciples. (Mt 20, 20-28 ; Mc 10, 35-35). La demande adressée par les deux frères à Jésus, l'un d'être assis à sa droite et l'autre à sa gauche lorsqu'il serait dans sa gloire, a eu pour effet d'indigner les autres disciples (Mc 10, 41). Le désir de Jacques et Jean de se démarquer de leurs coéquipiers a mis l'équipe en péril. Ils se sont concentrés sur leur désir personnel plutôt que sur l'œuvre à accomplir. Cette façon de mettre en avant ses qualités personnelles se fait forcément au détriment des relations avec les autres membres de l'équipe.

Une bonne communication

Les problèmes que l'on rencontre dans le travail en équipe sont à 80 % des problèmes de communication. Pour résoudre dans la mesure du possible ces problèmes, le partage de la vision du projet est un moment important de la communication, car même si elle est donnée par Dieu à l'un des leaders, elle doit être bien comprise des autres membres de l'équipe pour qu'ils puissent en être partie prenante. Cela passe par un temps de proposition, de discussion et de décision.

Le travail en équipe suppose une bonne communication avec des temps de réunion. Cette communication suppose la confiance réciproque entre tous les membres et se construit sur des



Chaque membre de l'équipe doit garder une vision globale du projet auquel il participe. Et le meilleur moyen d'en rester conscient est de comprendre que nous travaillons pour un projet plus grand que nous.

bases déontologiques et pratiques avec l'assurance que chaque personne sera écoutée par les autres.

La gestion de conflits, inévitable, nécessitera pour aller plus loin la prise en compte des opinions en présence et l'implication des personnes concernées. (*voir bulletin 111 : la gestion de crise*).

À travers la Bible, ce proverbe longuement répété lors de notre assemblée générale « *seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* » apparaît comme une évidence. Faire équipe devient une nécessité dans des temps troublés. Les membres de cette équipe doivent être les serviteurs des uns des autres, en prenant conscience que tous ces membres feront face à des oppositions et des difficultés, mais Dieu ne donnera pas nécessairement exactement les mêmes oppositions et les mêmes difficultés à chacun. Il ne peut y avoir de « moi » sans avoir un « nous ».

Raphaël THOMASSIN



Le quotidien (re) traité

Il est des affirmations qui ont la vie dure mais qui sont aujourd'hui complètement désuètes. Celle du cinéaste anglais Michael WINNER, qui, entre nous soit dit, porte très mal son nom, en fait partie. Il affirmait en effet qu'«un travail d'équipe, c'est un ensemble de gens qui font ce que je leur dis!». Il oubliait simplement, pour rester dans le domaine de l'image, qu'il suffit de retirer une carte pour qu'un château de cartes s'écroule! D'ailleurs, nous en retrouvons l'illustration dans l'histoire de...

La feuille qui ne voulait pas d'eau

Il était une plante toute jeune, qui donnait de grandes espérances. Elle avait exactement quatre feuilles, quatre jolies feuilles, luisantes de rosée et de soleil. Un jour – c'est la mode – ces quatre feuilles tinrent une réunion d'équipe. L'une d'entre elles déclara que sa vocation consistait, certes à rester unie au petit arbre naissant, mais que, désormais, elle avait décidé de se passer d'eau. Question de régime personnel: « Que ses coéquipières étudient la question, et bien entendu, respectent sa liberté ».

Les trois autres feuilles étaient si pleines de bonnes dispositions qu'elles décidèrent d'accepter ce que leur coéquipière leur demandait. On installa ainsi un ingénieux système de parapluie: par beau temps on fermait le parapluie et on l'ouvrait dès que la pluie menaçait. Hélas, le petit arbre si prometteur donna des signes de dépérissement et mourut... Et chaque feuille fut emportée par le vent!



Qu'aurait-il fallu faire? Chercher un compromis? Demander à la feuille qui ne voulait pas d'eau d'aller ailleurs? Eh bien, c'est le monde du sport qui nous fournira la réponse! En effet, revenons en 1998... Vous vous souvenez? La France est devenue pour la première fois, et contre toute attente, championne du monde de football. Cela fut possible car l'entraîneur de l'époque, Aimé JACQUET, osa se priver des services de trois des meilleurs joueurs de l'équipe afin de privilégier « l'esprit d'équipe ». Il fut certes désavoué par la presse sportive mais il était le seul à avoir compris que « nul n'est parfait mais que l'équipe peut l'être! »

Alors OUI, ON VA PLUS LOIN ENSEMBLE !

Patrick BARON

Tarte à la laitue et saumon frais façon printanière

Temps de préparation : 20 minutes

Temps de cuisson : 1 heure

Ingrédients (pour 4 personnes)

- 1 pâte brisée
- 1 laitue
- 150 g de saumon frais
- 2 carottes
- 150 g de petits pois frais
- 2 œufs
- 200 g de ricotta
- 50 g de parmesan
- huile d'olive, muscade, sel, poivre

Préparation

- Préchauffez le four à 200°C (th.6-7).
- Effeuillez la laitue puis, lavez-la.
- Versez 2 c. à soupe d'huile d'olive dans une poêle au feu.
- Faites-y suer les feuilles de laitue en remuant pendant 10 min.
- Assaisonnez les feuilles de laitues (sel, poivre)
- Pelez les carottes, et découpez-les en petits cubes
- Faites cuire les carottes et petits pois dans une casserole
- Après 10 min, égouttez-les avec une passoire.
- Découpez le pavé de saumon frais en lardons.
- Déposez la pâte brisée dans le moule. Râpez le parmesan.
- Cassez les œufs dans une jatte. Battez-les puis, ajoutez la ricotta, le parmesan râpé, et la laitue poêlée.
- Salez et poivrez selon votre goût.
- Ajoutez les carottes et petits pois, le saumon et 1 pincée de muscade.
- Mélangez le tout.
- Versez ce mélange sur la tarte et placez-la à mi-hauteur du four pendant 40 minutes.







Quand chaque individu travaille isolément et seulement pour lui-même, ses forces sont trop faibles pour exécuter une œuvre importante; comme il emploie son labeur à subvenir à toutes ses différentes nécessités, il n'atteint

jamais à la perfection dans aucun art particulier; comme ses forces et ses succès ne demeurent pas toujours égaux à eux-mêmes, le moindre échec sur l'un ou l'autre de ces points s'accompagne nécessairement d'une catastrophe inévitable et de malheur. La société fournit un remède à ces trois désavantages. L'union des forces accroît notre pouvoir; la division des tâches accroît notre capacité; l'aide mutuelle fait que nous sommes moins exposés au sort et aux accidents. C'est ce supplément de force, de capacité et de sécurité qui fait l'avantage de la société.

HUME, Traité de la nature humaine (extrait)

S y n a d i c
2-4, rue Chaintron
92120 MONTROUGE
Tél. 01 55 48 04 57
Fax: 01 55 48 04 58
contact@synadic.fr
www.synadic.fr

