



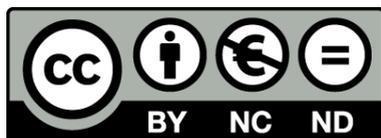
Philippe Beaujean

# Défis de l'école du millénaire

2<sup>e</sup> édition



Les ebooks blancs de PhB  
Conseillers



# *Défis de l'école du millénaire*

Philippe Beaujean

2<sup>e</sup> édition

Les ebooks blancs de **PhB**Conseillers



## Table des matières

---

Bienvenue .....	1
Besoin .....	5
Que faisons-nous ? .....	17
Enjeux .....	23
Dimension citoyenne .....	23
Nature du travail a changé .....	26
Nouveaux concepts & nouvelles connaissances .....	32
Intelligence Assistée par Ordinateur .....	32
Intelligence émotionnelle et relationnelle .....	36
Psychologie positive et neurosciences .....	39
Mindfulness .....	40
Problèmes .....	45
Prospectives .....	55
L'enseignement au cœur d'un projet de société .....	55
Une démarche cohérente .....	57
Accompagner aujourd'hui .....	58
Le coaching scolaire .....	59
L'école des parents .....	62
Conduire du changement .....	65

Souhais .....	69
À propos de l'auteur .....	71
Présentation de <b>PhB</b> <i>Conseillers</i> .....	75

*« L'éducation est l'arme la plus  
puissante qu'on puisse utiliser pour  
changer le monde »*

*(Nelson Mandela)*



## Bienvenue

---

Au moment où j'écris ces lignes, c'est la fin du printemps à Rabat. À la luminosité si caractéristique des pays du bord de la Méditerranée se mêle un vent rafraîchissant qui rend la chaleur supportable. Avec l'été qui s'annonce, les magazines et les murs électroniques des réseaux sociaux sont phagocytés par les conseils expliquant comment retrouver la forme avant d'enfiler ses tenues estivales. Si les approches divergent, toutes s'accordent cependant sur le fait qu'il vaut mieux manger des fruits que des pâtisseries. C'est clair. Ils ont raison. La médecine ne dit pas autre chose. Pourtant, qu'est-ce que c'est bon un moelleux au chocolat avec son cœur tout fondant...

Il y a un **écart**  
entre ce dont nous avons **besoin**  
et ce que nous **faisons** !

Si le choix du gâteau au chocolat relève de la vie privée et n'a d'impact que sur celui qui en pose le choix, il existe d'autres domaines où les options

prises par quelques-uns impactent toute la société civile. C'est sans conteste le cas de l'enseignement.

Les réflexions autour de l'enseignement sont aujourd'hui entre les mains de personnes qui ont souvent sincèrement choisi de s'y investir. Elles sont très impliquées dans le métier, métier qu'elles exercent fréquemment depuis de nombreuses années. Pourtant, lorsque je les observe, il y a plusieurs choses qui me sautent aux yeux :

- elles semblent (presque) toutes issues de la « Génération X » ou « baby boomer »,
- elles semblent partager le même paradigme de l'enseignement, paradigme qui prend largement ses racines dans la tradition,
- elles semblent peu au courant des défis, de la situation sociétale ou des dernières avancées scientifiques.

Même si, par certains aspects, je peux regretter ce que le monde est devenu, je pense qu'il serait vain de l'ignorer. Et ne pas en tenir compte dans une réflexion sur l'enseignement, c'est se priver de compréhension, c'est fausser le référentiel à partir duquel la réflexion s'installe. C'est la garantie d'imaginer puis mettre en place des solutions qui se révéleront inefficaces.

À travers ce qui suit, je ne prétends pas faire le point sur toute la situation, ni même avancer toutes les solutions. Par contre, je me propose de présenter un certain nombre de points et d'évidences qui, selon moi, se doivent d'être au cœur de la réflexion. J'ai envie aussi de partager avec vous ce que j'ai dans mon « radar » depuis un certain temps. Certaines pratiques nouvelles.

Certaines avancées de la connaissance. Certaines explorations. À n'en pas douter, la réalité est probablement encore plus riche.



## Besoin

---

Nous pourrions nous demander à quoi sert encore d'enseigner lorsqu'on sait que les savoirs scientifiques qui pourraient être dispensés aujourd'hui seront obsolètes une fois que nos enfants auront atteint l'âge adulte. L'école doit-elle encore être vue comme un temple du savoir, ou a-t-elle d'autres missions ? Doit-elle encore apprendre ou, dans un monde dans lequel le développement de la connaissance a pris une tournure exponentielle, doit-elle apprendre à apprendre ?

Pour identifier les besoins auxquels devrait répondre l'enseignement, encore faut-il savoir au service de qui ou de quoi il se met.

Pour moi, l'enseignement, c'est, socialement, un peu comme un rite de passage qui accompagne le petit enfant dans son cheminement vers la communauté des adultes afin qu'il y trouve sa place et y vive en harmonie. Pour cela, le petit enfant a besoin de connaître les codes de cette communauté, les usages, les us et coutumes ; il a besoin de découvrir et partager les mêmes valeurs, et surtout la même expression de ces valeurs ; il a besoin de pouvoir, à terme, apporter sa contribution, sous la forme d'un

service ou d'un métier, mais aussi dans l'entretien et l'évolution de la communauté en prenant entre-autre soin à son tour des enfants et adolescents à venir. Enfin, il doit avoir reçu les moyens de travailler à son bonheur et son développement personnel de façon à posséder les clés qui lui permettent chaque jour de devenir une meilleure version de lui-même.

Dans cette vision idyllique, il y a un préalable important, et ce préalable ne me semble pas rencontré. Si nous définissions une nation comme un ensemble de citoyens autour d'un projet commun, quel est, dans ce cas, notre projet national ? En fait, de ce que j'observe, il n'y en a pas. Ce n'est pas propre à ici. C'est pareil ailleurs. Aujourd'hui, il me parait que nous nous posons plus la question de l'identité nationale – qu'est-ce qui fait que je peux prétendre être un membre de la communauté ou non – que de définir un projet de société commun. J'observe que la question de l'identité a pris le pas sur la question du projet. Peut-être que, lorsqu'on n'a pas de projet, tout ce qui reste, c'est l'identité... À moins qu'il ne paraisse plus simple de parler d'identité que de parler projet... Peut-être forme-t-on l'espoir qu'en uniformisant l'identité, le projet commun sera plus simple à faire émerger et à mettre en place. Je pense que c'est plutôt le contraire. Certes, cela peut prendre du temps pour définir un projet commun, mais les projets sont souvent menés à bien par des personnes d'horizons divers qui ont appris à vivre ou travailler ensemble.

Le problème avec l'identité, c'est que ce qui peut me rapprocher m'oppose également. Les critères spécifiques qui font que je suis citoyen de telle nation m'excluent de facto des autres.

Aujourd'hui, j'observe que la compétition est au centre de nos vies. L'individualisme, qui a été mis au cœur du consumérisme, se retrouve aussi dans le milieu du travail. Les annonceurs nous bombardent « d'offres exclusives », de « prix malins »... Dans leurs publicités, ils mettent en concurrence les bons consommateurs avec les ignorants. La publicité s'est faite à la fois flatteuse et humiliante. Tout est bon, tant qu'on consomme.

Le travail aussi nous a mis en concurrence. Peut-être qu'un jour certains de mes confrères eurent la mauvaise « bonne idée » de développer la compétition entre les collaborateurs afin de grappiller les derniers pourcents de productivité. En instaurant la compétition, l'entreprise a mis à bas ce qui la fondait, et ce pourquoi elle existait. Si une nation peut être définie comme un ensemble de citoyens autour d'un projet commun, à fortiori une entreprise peut certainement être définie comme un ensemble de personnes autour d'un projet commun. Contrairement à la nation, le projet d'entreprise est bien présent. Le problème n'est pas là. Par contre, cette définition implique que le concept même d'entreprise se fonde sur la notion de « collaboration ». Or « collaboration » et « compétition » sont deux notions diamétralement opposées. Nombreuses sont les entreprises aujourd'hui qui vivent sans nécessairement avoir conscience de ce paradoxe.

Globalement, les adultes que nous sommes, sommes épris de compétition ou soumis à elle. Par amour, et peut-être aussi par absence d'autre expérience ou référentiel, nous transmettons à nos enfants ce sens de la compétition que nous avons généralement hérité de nos aînés. Cela se passe à notre insu. Pourtant, combien de parents n'ont d'yeux que pour les

résultats scolaires, voire pour la première place sur le podium.

J'entendais dernièrement un père dire à son jeune enfant :

*« Je suis fier de toi pour ta première place ! »*

Ce à quoi j'aurais aimé lui répondre, si j'avais été son fils :

*« Mais papa, je croyais que tu étais toujours fier de moi parce que je suis ton fils. J'aurais pu comprendre que tu sois en plus heureux aujourd'hui de cette première place... »*

Combien de fois ne parlons-nous pas avec regret de ce que la société est devenue ? Combien de fois n'avons-nous pas la mélancolie du « bon vieux temps » ?

Combien de citoyens aujourd'hui tirent leur fierté de ce que « fut » leur contrée ou de ce que réalisa leur peuple ? Et si nous cessions, sans pour autant l'oublier, de nous définir en fonction de ce que nos ancêtres étaient ou firent, mais en fonction de ce que nous sommes et de nos ambitions ? Encore faut-il avoir un projet de société et des citoyens pour le bâtir...

Réduire une nation à un peuple homogène est chose difficile aujourd'hui, tant nos sociétés modernes sont devenues des mosaïques multidimensionnelles complexes. Dans notre recherche d'identité, nous pointons plus volontiers ce qui nous différencie que ce qui fait nous ressembler. À force de comparaison, la communauté à laquelle nous nous

identifions se fait de plus en plus petite, et les opposants supposés à cette communauté, c'est-à-dire « les autres », sont de plus en plus nombreux, et donc potentiellement plus inquiétants. Ajoutons à cela la propension moderne à la compétition, et nous avons devant nos yeux ce qui a probablement morcelé le peuple en une somme d'individus. Avec ses travers, l'individualisme a pris ses quartiers dans notre société. C'en est arrivé à un point auquel le phénomène s'entretient tout seul. Ce qui aurait dû n'être qu'une exception est devenu la norme, voire l'idéal. Humainement, j'observe que nous vivons déchirés. Déchirés entre la conquête de la meilleure place possible et l'éprouvante solitude que cette quête entraîne. Je pense que l'humain est un être social. Il est fait pour vivre avec les autres. Pourtant, lorsque j'observais mes étudiants à l'université, quelque chose me frappait. Certes, ils vivaient ensemble. À ce titre, nous pourrions même dire qu'ils affichaient un comportement grégaire. Par contre, chacun vivait une grande solitude à l'intérieur du groupe. Pas question de faire bande à part, et en même temps, pas question de faire du bruit ou qu'une tête dépasse. À l'intérieur du groupe, c'est chacun pour soi. De temps à autre, on peut distinguer deux personnes qui sortent du lot. Ce n'est que pour un très court instant, juste le temps d'établir la « hiérarchie animale » ou de réaffirmer son « autorité », et le calme se réinstalle, chacun seul devant l'écran bavard de son smartphone.

Nos sociétés modernes portent en elles un autre mal qui, lui aussi, a besoin d'être adressé : les laissés-pour-compte. Combien de personnes ont besoin

aujourd'hui de retrouver de la dignité ? Combien sont ceux qui la leur rendent par l'économique ? Combien pourraient le faire ? Je pense qu'il y a un grand écart entre ceux qui œuvrent au quotidien en se battant pour faire vivre des unités économiques où des citoyens peuvent retrouver une dignité grâce au travail, et ceux qui pourraient le faire parce qu'ils en ont reçu la formation, mais qui ne le font pas. Je pense que la précarité économique peut être un frein au développement de l'éducation, car toutes ces familles vivant en dessous du seuil de pauvreté ont à peine de quoi survivre. Comment pourraient-elles, en plus, payer les frais (para)scolaires ? Sans instruction elles-mêmes, comment peuvent-elles apporter un soutien dans le développement scolaire de leurs enfants ? Ne pouvant le faire eux-même, avec quels moyens pourraient-ils avoir accès à des ressources qui pourraient offrir ce soutien devenu aujourd'hui incontournable ?

Au-delà d'une carence au niveau du sens de la responsabilité citoyenne, nous vivons aussi un problème de gouvernance selon moi. Les citoyens que nous sommes finançons massivement l'enseignement, et en particulier nos universités d'État. Et c'est peut-être normal de le faire. Par contre, ce qui est moins compréhensible, c'est l'absence massive de retour sur investissement. Or, à quoi sert d'investir dans un outil ou un service s'il n'y a pas de bénéfice à en tirer ? J'observe que l'essentiel de nos diplômés aspire à une carrière au sein de l'administration ou, à défaut, au sein de grandes banques ou entreprises. Ce qui est recherché, c'est la sécurité d'emploi ou un salaire à vie. Évidemment, les places sont comptées. Si je ne disconviens pas de

l'utilité d'avoir de bons fonctionnaires, n'avons-nous pas besoin aussi (et surtout) d'entrepreneurs, de gens capables de créer des entreprises ou des industries qui, à maturité, feront plusieurs centaines, voire milliers d'emplois ? Des entreprises qui, de plus, apporteront leur contribution au développement du PIB. Bref, des entreprises qui créent de la valeur et de l'emploi.

Une autre raison pour laquelle je pense qu'il est important et urgent de développer des entreprises et des industries, c'est que nos balances commerciales nationales sont trop déficitaires. Cela tient pour beaucoup au fait que nos concitoyens privilégient le commerce à la production de biens et de services. Or le commerce n'enrichit potentiellement que le commerçant et les fournisseurs qui sont, la plupart du temps, étrangers. Il est temps de développer un tissu économique national (c'est-à-dire dont le capital est entre les mains de nationaux) capable de développer des marges qui enrichissent le pays et donne du travail à ceux qui en manque.

Le problème avec l'individualisme, c'est que chacun se bat pour s'accaparer les ressources existantes. Le présupposé est que les ressources sont rares et limitées. C'est d'ailleurs le principe économique qui justifie des prix élevés. C'est un levier d'enrichissement personnel. Dans une approche plus collaborative, nous pourrions d'abord travailler ensemble à élargir ce qu'il y a à se partager, puis donner à chacun sa part. C'est d'ailleurs toute la différence apportée par Harvard à la démarche de négociation. Évidemment, créer de la richesse va à l'encontre de l'idée de la rareté. Mais notre monde

fonctionne-t-il vraiment sur un principe de rareté ? Les hommes peut-être, le monde non ! Si je plante un grain de blé, une fois le blé à maturité, c'est tout un épi avec des centaines de graines que je récolte. J'ai tendance à penser que tout est abondance. Peut-être que la bêtise humaine aussi...

Nous le disons plus haut, nos États financent massivement l'enseignement. L'enseignement est vu comme stratégique. Et je pense, en effet, qu'il l'est. Beaucoup n'y voient qu'un intérêt économique : avoir les meilleures ressources possibles pour les productions de demain. Si l'enseignement devait s'arrêter à la satisfaction de ce besoin, nous pourrions nous dire que le peuple finance par ses impôts ce qui fera la fortune d'entrepreneurs privés demain, ce qui n'a pas beaucoup de sens. Si ce devait être le cas, nous devrions demander aux entreprises de financer l'enseignement. D'ailleurs, face au besoin de financement récurrent, peut-être que des options similaires aux « commerces soutiens de mosquées » (où, pour financer les frais de fonctionnement des mosquées, des commerces adjacents sont loués) pourraient être étudiés. À quand les entreprises soutien d'unités scolaires ?

Mais revenons à nos propos. Nos États financent massivement l'enseignement. Il ne doit donc pas uniquement servir aux intérêts économiques. Ce serait trop réducteur. En même temps, nous pourrions nous demander pourquoi l'État devrait financer l'enseignement à fonds perdus. En particulier l'enseignement universitaire. Je pense qu'une gestion vertueuse voudrait que, certes, l'État soutienne financièrement l'enseignement, mais en lui enjoignant l'obligation à terme (dix ans, par

exemple) d'arriver à auto-financer au moins une partie du budget (cinquante pourcents par exemple). Si nous prenons nos universités, elles emploient des professeurs-chercheurs. L'accord, c'est cinquante pourcents de temps d'enseignement et cinquante pourcents de temps consacré à la recherche et développement. Nos universités créent – ou sont censées créer – de la valeur. Ces recherches devraient, en toute logique, déboucher sur des brevets. Ces brevets peuvent être commercialisés ou ils peuvent être au centre de start-up dont nos universités détiendraient la majorité, ce qui leur permettrait d'engranger des dividendes. Des contrats de recherche ou de conseil peuvent être conclus entre l'université, qui met ses chercheurs à disposition, et les entreprises. Ces initiatives – et bien d'autres similaires – non seulement créent de la valeur, tirent le tissu économique national vers le haut et génèrent des revenus qui devraient, à minima, couvrir les cinquante pourcents dédiés à la recherche.

Nous souffrons aussi, me semble-t-il, des conséquences de certaines idées, généreuses certes, mais mal posées selon moi. Je pense, par exemple, au concept de l'école de la réussite, qui a souvent été présenté comme le besoin de prendre en compte les plus faibles et de leur faire la courte échelle pour les aider à passer. J'observe que la réussite pour tous n'a fait que niveler vers le bas l'enseignement. Cela a dévalorisé nos formations, mais aussi les diplômes qui s'ensuivent. De plus, cela nous prive d'une élite intellectuelle à venir dont la société a cruellement besoin pour continuer à évoluer. Il nous faudra des hommes et des femmes brillants demain aussi pour continuer à

tirer la société vers le haut. Peut-être devrions-nous, au contraire, assumer le fait d'avoir des écoles « élitistes » et des écoles « ordinaires ». Simplement, et je peux vous rejoindre sur ce besoin, l'accès à ces premières ne devrait pas reposer sur un critère de fortune, mais bien sur un critère de capacité intellectuelle.

De même, nous pensons souvent à un enseignement « uniformisé ». C'est probablement plus simple à gérer, tant la complexité de l'enseignement n'est plus à démontrer. En même temps, cela sert peut-être moins nos intérêts nationaux. Certes, il doit y avoir un tronc commun, car, en tant que peuple, nous devons partager un certain nombre de choses de façon à créer ou renforcer notre identité et favoriser le vivre ensemble. En même temps, toutes les régions n'ont pas les mêmes aspirations et les mêmes besoins. Tout en précisant qu'il faille laisser la porte grande ouverte aux étudiants à la mobilité thématique, ne devrions-nous pas avoir des programmes différents selon les lieux. À titre de caricature, dont le but n'est que de clarifier mon propos, nous pourrions penser que les besoins d'apprentissage à la campagne ne sont pas les mêmes que ceux de la ville. Nous pourrions penser qu'un bon nombre d'enfants issus des campagnes se destinent (ou sont destinés) à continuer à mettre en valeur nos terres, tandis que bon nombre d'enfants de la ville penseront plus naturellement se tourner vers un emploi ou une carrière au sein d'entreprises. Ne serait-il pas judicieux d'adapter l'enseignement de façon à ce que chacun, dans son contexte, puisse être à terme le meilleur citoyen et professionnel possible, tout en lui ouvrant les portes vers une vie meilleure ? Car, à mes yeux, la campagne

n'est pas condamnée à vivre dans la pauvreté. Des enfants mieux instruits ne sauront-ils pas mieux tirer parti du sol tout en œuvrant à en conserver, voire à en développer, les propriétés, ce qui garantit le fait de transmettre aux générations à venir un sol tout aussi riche et productif, tout en leur permettant de gagner en confort, citoyenneté et dignité ?

En tant que société, nous avons donc besoin de...

**Citoyens pour...**

... construire ensemble

- le **vivre ensemble**
- la **dignité**
- l'**économique**

... et bâtir une **grande civilisation**

Nous avons besoin aussi de :

- **nous ouvrir à des idées nouvelles**
- **explorer de nouvelles voies**
- **remettre en question nos paradigmes**

En d'autres termes, peut-être avons-nous besoin d'être **ambitieux** !



## Que faisons-nous ?

---

Un ancien membre de l'École Mohammedia d'Ingénieur à Rabat me confiait dernièrement son étonnement et son regret de voir bon nombre d'étudiants de nos grandes écoles publiques n'avoir pour seule ambition de devenir, je le cite, un « gratte-papier ». Il pointait par là le désir d'entrer au sein de l'administration pour y jouir de la sécurité d'emploi et de la garantie d'une rémunération à vie. Avoir un parapluie au-dessus de leur tête, voilà ce que semble ambitionner l'essentiel de nos étudiants. J'ai moi-même enseigné en école de commerce et, de mémoire, je n'ai eu aucun étudiant qui avait pour projet de créer une entreprise ou une industrie. Trouver une place bien au chaud au sein d'une puissante multinationale ou à l'intérieur de la fonction publique, voilà à quoi se résumait leur ambition professionnelle.

Une question : s'il en est ainsi, dois-je comprendre que c'est aux pauvres et à ceux qui n'ont pas la chance ou l'opportunité de suivre des études de créer les entreprises dans lesquelles nos diplômés couards pourront trouver du travail demain ? Cela paraît absurde, n'est-ce pas ? Et pourtant...

Lorsqu'ils manifestent, que réclament les diplômés-chômeurs, si ce n'est la

sécurité et le confort d'un emploi idéalement à vie ? Et ils le réclament comme un droit ! De quel droit ?

Ce qu'il nous faut comprendre, c'est que nous ne sommes pas étrangers à ce comportement. Nous avons même une lourde part de responsabilité. Si vous voulez savoir qui a donné cette idée à nos jeunes, je vous propose de vous placer devant un miroir : vous y apercevrez vraisemblablement l'un des coupables.

Mais, vous dites vous peut-être, je n'ai jamais rien dit de tel à mes enfants. Et c'est probablement vrai. En même temps, nous n'avons pas besoin de parler. Nos comportements sont éloquents. Nos enfants nous ont vus agir. Ils nous ont vus parfois angoisser face à l'incertitude. Ils ont été nos compagnons de voyage toute leur enfance, et ils ont été comme des éponges. Occasionnellement, nous nous sommes trahis. D'autres fois, inconsciemment, nous leur avons appris. Comment ?

J'ai une amie américaine. Elle s'appelle Bess. Bess a choisi de venir vivre en Europe, car elle souhaitait être mannequin, ce qu'elle fit de longues années. Après une belle et longue carrière dans le milieu de la mode, elle a ressenti de besoin de passer à autre chose. C'est ainsi que j'ai fait sa connaissance sur un projet que je menais en France au sein d'un hôpital départemental. Le soir, à table, nous avons toutes sortes de conversations. Un jour, entre la poire et le fromage, elle me dit :

- *Philippe, connais-tu la différence qu'il y a entre une maman européenne et une maman américaine ?*

- *Heu, non..., lui dis-je, explique-moi.*
- *Eh bien, dit-elle, imaginons une scène de tout les jours : une maman avec son jeune enfant dans un jardin public. Il y a des balancelles, des toboggans, des bacs à sables...*

*Son fils monte sur le toboggan et tombe. Que fait la maman européenne ?*

*« Ahhhh, mon petit chéri. Viens ici. Oh, mon pauvre chou. Non laisse cela. Viens, viens. On rentre à la maison ! »*

*Que dit la maman américaine ?*

*« Tu es en seul morceau ? Ça va ? Très bien. Tu remontes ! »*

*Et ce faisant, l'enfant apprend que dans la vie, on peut échouer, on peut se relever et on peut réussir, là où l'enfant européen apprend que dans la vie, il faut se mettre en sécurité.*

C'était vraiment bien vu de sa part.

Nous nous comportons conformément à nos valeurs et nos croyances. Nous n'avons pas besoin de parler pour être entendu.

Évidemment, en tant que parent, je ne suis pas seul « coupable » de cette situation. Le contexte de l'enseignement l'est aussi pour une grande part. Pas que ce soit dans son projet pédagogique. Simplement, les hommes et les femmes qui y travaillent partagent la même conviction. D'ailleurs, à bien y réfléchir, bon nombre d'enseignants n'ont jamais quitté l'école. Lorsqu'ils

ont terminé leurs études, ils sont restés à l'école pour y enseigner. Alors, oui, ils ont du savoir. Mais c'est là leur seule légitimité. Que vont-ils apprendre de la vie à nos enfants alors qu'ils n'en ont qu'un fantasma, un peu comme une vie rêvée jamais vécue.

En tant qu'adulte avec un emploi, nous sommes exposés à la compétition. D'ailleurs, c'est ainsi que nous comprenons notre environnement. Et cela entraîne bien des travers dommageables à l'économie. Ce paradigme de la compétition, nous le transmettons à nos enfants. Déjà à travers notre obsession des résultats, voire de la première place. Je dis souvent à des parents, qui m'interrogent là-dessus lorsque je fais des conférences au sein des écoles, que s'ils conditionnent le bonheur de leur enfant à l'atteinte de la haute marche du podium, ils sont occupés à en faire des êtres qui seront malheureux à vie. Pourquoi ? Parce que nous sommes, à ce jour, quelque sept milliards trois cent cinquante millions de personnes sur terre et qu'il n'y a qu'une seule première place. Les statistiques sont contre nous.

Aujourd'hui, nous avons tendance à comparer nos enfants un peu comme on compare nos voitures : en fonction de leurs performances. Mon enfant est meilleur que le tien parce que ses performances sont plus élevées. Qu'en est-il des autres aspects qui devraient nous caractériser en tant qu'êtres humains ?

Le problème d'un monde en compétition, c'est qu'il construit peu de valeur. Certains pourraient objecter que ce n'est pas toujours ce que reflètent nos

PIB. Et ils pourront parfois avoir raison. En même temps, imaginez la richesse qui pourrait être développée si nous passions de la compétition à la coopération. Malgré les beaux résultats épisodiques du PIB, nous n'enrangeons probablement aujourd'hui qu'une fraction de la richesse que nous pourrions créer ensemble.

Aujourd'hui, globalement, nos citoyens...

- recherchent la **sécurité**
- aiguisent la **compétition**
- créent **peu de valeur**

Dans la compétition, il n'y a qu'une seule première place, ce qui fait un heureux et, potentiellement, beaucoup de malheureux ; tandis que dans la coopération, chacun est potentiellement heureux dans sa complémentarité.

Dans la compétition, chacun se compare : ce qui me distingue est aussi ce qui me rend potentiellement détestable pour les autres ; tandis que dans la coopération, chacun s'apprécie dans sa complémentarité.

Dans la compétition, nous nous opposons ; tandis que dans la coopération, nous construisons ensemble.

Dans la compétition, le respect est fondé sur la crainte : tu es plus puissant que moi, donc je te respecte parce que je crains ta capacité à me nuire ; tandis que dans la coopération, le respect est fondé sur la personne et sa différence, parce qu'elle est, par définition, une très belle personne pleine de

bonnes qualités.

Dans la compétition, nous développons l'individualisme ; tandis que dans la coopération, nous développons le « vivre ensemble ».

Dans la compétition, nous tentons de nous accaparer les ressources ; tandis que dans la coopération, nous travaillons à élargir ce qu'il y a à se partager et nous le partageons, entraînant souvent un enrichissement plus grand pour chacun.

La compétition repose sur la quantité ; tandis que la coopération trouve ses racines dans le sens.

## *Dimension citoyenne*

Le monde évolue. Dit ainsi, cela ressemble à une lapalissade. Et c'en est probablement une d'ailleurs. Il nous suffit d'ouvrir une des lucarnes magiques donnant sur le monde pour mesurer combien celui-ci change. Que ce soit le journal télévisé du soir ou les murs des réseaux sociaux, le monde porte ses nouvelles jusque dans le confort de nos salons douillets. L'information, ce troisième pilier de toute démocratie qui se respecte, est au cœur de nos vies et fait en principe de nous des citoyens bien informés. Nous sommes nombreux à nous réjouir de ce cadeau de la technologie et, plus globalement, de ce qu'apportent nos sociétés modernes. Jamais l'être humain n'a été aussi bien informé. Jamais, il ne l'a été d'aussi près et aussi vite. Jamais les hommes et les femmes que nous sommes n'ont, à ce point, eu conscience du vaste monde qui les entoure, mais aussi des réalités d'ailleurs. Pourtant, ce progrès vient avec une rançon, et ce qui paraissait être une bonne idée est peut-être le poison qui rend nos sociétés malades.

Pas besoin de faire appel à la théorie du complot pour expliquer cela. Il

suffit de comprendre comment fonctionne notre cerveau. Les recherches évoluent dans ce domaine. C'est ainsi qu'on sait aujourd'hui comment se forment les croyances dans notre inconscient. Pour comprendre, il faut savoir à quoi sert l'inconscient.

Dit simplement, l'une des missions de l'inconscient est de nous garder en sécurité. Or, nous ne vivons pas la réalité. Nous ne vivons que la perception que nous avons de la réalité. Nous percevons la réalité à travers nos sens. L'information ainsi recueillie passe ensuite par nos filtres pour générer du sens, pour signifier quelque chose. Enfin, le sens que nous avons tiré passe à travers d'autres filtres, ce qui génère une émotion. C'est cette émotion qui entraînera une réponse de notre part.

Il faut savoir que nos filtres sont faits de nos paradigmes, de nos présupposés, de nos croyances... Je ne parle pas ici de croyances religieuses, même si elles peuvent faire partie du lot. Je parle de croyance au sens psychologique du terme. L'inconscient est très efficace à repérer, les séquences qui se répètent, à repérer les schémas. Il lui suffit de croiser trois fois un même schéma pour bâtir une croyance. Et comme sa priorité est de nous préserver, il va donner plus d'importance aux risques et minimiser les bénéfices potentiels. C'est ainsi qu'en relayant les mauvaises nouvelles, le journal télévisé participe à la création d'une vision déformée du monde qui nous entoure. Ce monde, dont les experts nous disent qu'il n'a jamais été aussi sécurisé, est perçu par le citoyen comme un monde aux mille dangers. C'est ce qu'affirme en substance Steven Pinker, professeur à l'Université d'Harvard.

Nos téléviseurs ou nos écrans d'ordinateurs ne se contentent pas de relayer une information supposément objective. Ils nous offrent aussi, sous couvert de spectacles ou de fiction, des modèles de comportement. Sont-ce les médias qui ont créé la compétition et développé les comportements individualistes soulignés dans le chapitre précédent, ou les médias ne sont-ils que le témoin de ce que nous avons choisi de devenir ? Vouloir répondre à cette question, c'est comme vouloir savoir qui de l'œuf ou la poule est arrivé en premier.

Tous, nous avons la perception que le monde change. Et il ne nous semble pas toujours s'orienter vers ce qu'il y a de mieux. Désarmés, beaucoup d'entre nous souhaitent sincèrement changer quelque chose à cela pour survivre. Et chacun avance ses solutions.

Malheureusement, nos propositions et nos choix sont influencés par nos présupposés. La force d'un présupposé est qu'il est tapi dans le silence. C'est ainsi que le présupposé avance masqué et influence, sans que nous nous en rendions compte, le sens que nous donnons aux choses, et donc aussi à l'information.

Avant de nous pencher sur l'avenir de l'éducation, il est peut-être nécessaire de mettre en lumière nos présupposés. Que présupposons-nous en abordant l'avenir de l'éducation ? Que ne remettons-nous pas en question ? Avons-nous raison d'entretenir ces présupposés ou la vérité est-elle à trouver ailleurs ?

Le monde change, dit-on. Comment exactement ? La question mérite d'être étudiée.

Malgré la perception que nous avons du monde en évolution, la nation nécessairement se construit. Beaucoup de questions méritent d'être posées autour de la construction nationale. Bon nombre de présupposés méritent d'être mis en lumière afin que nous prenions conscience de la société qui se construit. Est-ce bien la société que nous souhaitons construire tous ensemble ? Et, si oui, pourquoi le voulons-nous ? Je pense que la motivation à vouloir tel ou tel projet de société est même plus importante que le modèle de société qui s'ensuit, car c'est cette motivation qui fait sens.

Dimension citoyenne

- Monde en évolution
- Nation qui se construit

## ***Nature du travail a changé***

Fini le temps où il n'était pas utile de penser pour travailler. Tout le travail qui était supporté par des processus constants ou qui répondait à des règles immuables a soit été sous-traité dans les pays à bas coûts ou soit été confié à l'ordinateur. Que reste-t-il comme travail à l'être humain ? Un travail dans lequel les solutions ne sont pas évidentes, un travail dans lequel la créativité reprend sa place. Or, force est de constater que nous sommes globalement des handicapés du cerveau droit. Vous savez, cette partie du cerveau qui,

dans la représentation classique que nous nous en faisons, serait le siège de la créativité.

L'avenir du travail se dessine cerveau droit. Cela ne veut pas dire que nous n'avons plus besoin du cerveau gauche, que du contraire. Nous aurons toujours besoin de connaissances. D'ailleurs, il nous est impossible, en tant qu'humain, de créer du néant. Il nous faut « ensemer » notre démarche créative. Elle doit partir de quelque part. Elle a besoin de prémices.

L'enseignement tel qu'il est pratiqué aujourd'hui fait la part belle à la rétention des connaissances. Il y a peu de place, voire pas de place du tout, pour la créativité qui est souvent méjugée. Or ce n'est pas que l'avenir du travail qui se dessine de plus en plus centré sur le cerveau droit. La création de valeur économique aussi repose sur les performances du cerveau droit.

Imaginons que je vous présente deux tapettes à mouche. La première est celle que nous connaissons probablement tous, avec mon manche rouge en plastique rigide et sa tête jaune en plastique plus souple. Cela s'achète au marché pour quelques francs. C'est tellement moche, qu'habituellement nous cachons l'objet sous l'évier. Son prix ? Cinq dirhams.

La deuxième, par contre, est un objet d'art. Elle est tellement belle qu'elle trône fièrement, telle une pièce de collection, au cœur de notre salon. Son prix ? Beaucoup plus cher. Beaucoup, beaucoup plus cher : cent cinquante dirhams.

Est-ce que la seconde se débarrasse différemment des mouches ? Non. Elle fait exactement le même travail de la même façon. Les mouches ne sont pas

anesthésiées avant le coup fatal. Il faut toujours bien viser et donner un coup violent pour atteindre notre cible. Nous comprenons donc, en comparant les chiffres, que l'utilité vaut cinq dirhams, puisque les deux objets ne fonctionnent pas autrement l'un de l'autre. Donc, le prix de la créativité est la différence, à savoir cent quarante-cinq dirhams.

En écho à ce changement fondamental dans la nature du travail, les modes de motivation doivent être revus. D'après les experts, cela fait quarante ans que la science sait quelque chose que le monde économique s'obstine à ignorer : nos modes de motivation traditionnels, que sont le maniement de la carotte ou du bâton, *détruit* la performance. Ces modes de motivation, efficaces lorsqu'il n'y a rien à réfléchir, se montrent handicapants dès qu'une dimension cognitive apparaît dans le travail.

Si le maniement de la carotte ou du bâton ne fonctionnent plus, comment susciter la motivation dans ce monde moderne ? Eh bien la science a étudié cela aussi et a mis en avant les motivateurs dits « intrinsèques », c'est-à-dire les ressorts de motivation qui sont internes à la personne. Trois ressorts principaux sont mis en avant par l'auteur Daniel Pink dans son livre « Drive! » : l'autonomie, la maîtrise et la pertinence.

Je ne pourrais dire pourquoi, mais j'observe que les jeunes sont plus spontanément en phase avec ces nouveaux modes de motivation que leurs aînés. L'autonomie, la maîtrise et la pertinence sont leurs ressorts. Ils les revendiquent même. Les jeunes dont je parle, c'est la désormais célèbre

« Génération Y ».

S'il y a bien une chose qui a changé dans le monde du travail, c'est l'arrivée de cette nouvelle génération, la « Génération Why », comme les appellent les Anglais, non sans un trait d'humour. C'est vrai que lorsque nous leur demandons quelque chose, ils ont souvent un « pourquoi » en guise de réponse.

Nous pourrions dissenter de longues pages sur cette génération, mais je préfère en rester à ce qui fait sens dans le contexte qui nous occupe<sup>1</sup>.

Pour faciliter la compréhension, situons tout d'abord cette génération. La « Génération Y » comprend les gens nés grosso-modo entre 1980 et 2000. Selon les auteurs, cela peut varier un peu. En gros, il s'agit d'une génération qui est née alors que le monde était globalement en paix et qu'internet existait.

Compte tenu de leur âge, ils ont investi depuis une petite demi-douzaine d'années le monde du travail. Certaines entreprises comptent déjà un tiers de leurs effectifs issu de cette génération. Or, cette génération est celle qui produit la valeur. C'est normal. Elle vient de sortir des études et le premier poste confié à un jeune diplômé, ce n'est pas un poste de management, mais bien un poste de production. En même temps, cela veut dire aussi que les nouveaux consommateurs sont de la « Génération Y ». C'est dire si cette question devrait être au cœur des réflexions de nos entreprises... et de

1 Si vous souhaitez explorer plus en avant ce sujet, nous vous renvoyons à notre livre : « Génération Y, enjeux et prospectives »

l'enseignement.

Enseignants et chefs d'établissement, si vous n'avez pas aimé la « Génération Y » sur les bancs de l'école, il est probable que vous la détestiez comme parents. Beaucoup sont en âge d'avoir des enfants, et ces derniers commencent à fréquenter les établissements scolaires. Évidemment, cela ne va aller qu'en s'accroissant. Vouloir faire l'impasse sur la question générationnelle est une ineptie, même si cela semble une hérésie.

Aujourd'hui, la « Génération Z » est sur les bancs d'école. Elle fréquente les lycées ou est à l'université. Elle commencera à apparaître dans le monde du travail d'ici trois à cinq ans. À certains égards, la « Génération Z » est pire que la « Génération Y ».

Le problème, c'est que la « Génération Y » a toujours été courtisée. Elle a tenu la dragée haute à ses aînés. Elle n'a pas pris l'habitude de prendre ses responsabilités, et encore moins de prendre en charge les autres. S'il semble appartenir à la « Génération X » la responsabilité de prendre en charge la « Génération Y », cette dernière ne semble pas prête à prendre en charge sa cadette, ni même à la tolérer.

Le problème des « Génération Y » est qu'ils s'avèrent être mieux adaptés au monde du travail que leurs aînés. Ils sont agiles avec la technologie et leurs connaissances sont plus à la page. Cela leur donne donc des prétentions. C'en est fini le temps vertueux où les aînés accompagnaient les plus jeunes dans leur développement professionnel. Aujourd'hui, ce sont les

plus jeunes qui maîtrisent et les plus âgés qui sont dans le besoin. La conquête du pouvoir est ouverte. Pour un « Génération Y », l'autorité doit revenir à celui qui maîtrise la technique, à celui qui a la connaissance. Il n'a aucun problème à ce que cette autorité circule en fonction des projets et des connaissances à mobiliser. Or la « Génération X » a trimé pour être là où elle est, et elle n'est pas prête à céder sa place, ni son pouvoir. Au travail, mais aussi en politique, la guerre est donc ouverte.

Le problème, c'est que, si les « Génération Y » ont bien des compétences plus en phase avec les besoins des entreprises aujourd'hui, leur développement personnel prend, quant à lui, le chemin traditionnel. À vingt-cinq ans, la partie préfrontale du cerveau vient à peine de se développer. Il leur reste tout à apprendre émotionnellement. Le chemin de l'expérience, ils vont devoir le parcourir comme leurs aînés : en prenant le temps.

Aujourd'hui, ce sont encore largement les gens issus des générations « Baby boomer » et « X » qui dirigent la société. Mais d'ici à dix ans, ou moins, les « Y » vont commencer à prendre les rênes du pouvoir. Un jour, ce seront eux qui géreront la société. Qu'arrivera-t-il si la paix n'est pas déclarée entre les générations et s'ils n'ont pas appris d'ici-là à prendre soin des autres ?

La « Génération Y » est là pour nous rappeler que nos choix ont des conséquences, et qu'on ne peut se départir des conséquences de nos choix. Il nous faut prendre la leçon, changer notre fusil d'épaule et avancer. Avec

les réflexions qui s'ouvrent sur l'enseignement, la chance nous est offerte de prendre un nouveau départ. Aurons-nous le courage de nous réinterroger sur le projet de société, sur nos présupposés et sur la finalité de nos choix ?

Nature du travail a changé

- Handicap du cerveau droit
- Motivation intrinsèque
- Génération Y et Z

## ***Nouveaux concepts & nouvelles connaissances***

### ***Intelligence Assistée par Ordinateur***

Le monde change et la technologie est de plus en plus au cœur de nos vies. Les smartphones se sont généralisés et la vie sur les réseaux s'est banalisée, c'est vrai. Mais il y a plus, beaucoup plus.

Nous avons connu le DAO<sup>2</sup>, nous connaissons la GMAO<sup>3</sup>, il y a aussi la CAO<sup>4</sup>... En fait, il y a beaucoup de choses aujourd'hui « Assistées par Ordinateur ». Il en restait une qu'on n'imaginait pas connaître un jour tant cela pouvait paraître étrange ou absurde, et pourtant elle a fait son entrée

2 Dessin Assisté par Ordinateur

3 Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur

4 Conception Assistée par Ordinateur

dans cette grande famille : le savoir, avec l'IAO, c'est-à-dire « l'Intelligence Assistée par Ordinateur ».

La connaissance se développe de façon exponentielle. Chaque génération repart tous azimuts du point atteint par la génération précédente. Il devient impensable aujourd'hui de voir quelqu'un posséder tous les savoirs. Il est loin le temps où les savants étaient à la fois physiciens, médecins, chimistes, astronomes... De nos jours, c'est le règne de l'hyper-spécialisation.

L'humain a toujours su créer les outils qui l'accompagnent dans sa quête de savoir. Pour faire face à cette masse de connaissances, non seulement l'ordinateur a été créé, mais surtout les réseaux mondiaux ont vu le jour. Aujourd'hui, grâce à internet, le savoir se trouve à un clic de souris. Il ne semble donc plus nécessaire de mémoriser les connaissances. Il suffit juste d'être capable de pouvoir mettre la main dessus en cas de besoin.

Avec l'IAO, c'est tout l'avenir de l'enseignement et du monde du travail qui est remis en question. Quelle direction doit prendre l'enseignement ? Quelles formes doit-il prendre ? Que devrait-on y enseigner ? Comment devrait-on le faire...

Si le concept est déjà silencieusement présent dans le monde du travail, il a commencé à faire son entrée dans certaines prestigieuses universités. Et cela n'a pas fait débat.

Pourtant, il y a des questions importantes qui restent en suspend, dont certains risques. Avec cette façon d'apprendre puis de travailler, cela

implique que nous devons pouvoir faire confiance aux réseaux, à la fois dans leur disponibilité, leur accessibilité et leurs contenus. Or comment valider la véracité des connaissances glanées sur les réseaux ? Comment garantir que nous aurons bien accès aux vraies connaissances ? Et puis, comment faire le tri entre le bon grain et l'ivraie ?

Comment être certain que tous les ouvrages qui se trouvent dans nos bibliothèques soient accessibles via le net ? Comme nous avons de plus en plus tendance à faire nos recherches sur internet, bon nombre d'auteurs anciens disparaissent de la liste des résultats. Soit, leurs écrits ou leurs travaux n'ont pas été portés sur internet, soit ils n'ont pas été indexés, ce qui les rend introuvables. L'indexation à travers les moteurs de recherche peut être une formidable censure. Google et compagnie sont, de facto, une formidable machine à uniformiser la pensée.

Plus stratégiquement, cela veut dire aussi que nous devenons totalement dépendants de ce réseau mondial qu'est internet. Que se passera-t-il si, par rétorsion, tout cela parce que nous aurions déplu à la communauté internationale, cette dernière coupait les accès aux réseaux mondiaux ? Que se passerait-il si demain matin la nation était privée d'accès à internet ? Nous serions probablement renvoyés au Moyen Âge. Qui, parmi nos jeunes, sait encore travailler à partir de livres ou rechercher une information dans une bibliothèque ? Qui, parmi nos jeunes, auraient encore une base de connaissance suffisante pour continuer à construire l'avenir ?

Il y a quelques mois, ces dernières lignes auraient pu passer pour utopiques. Aujourd'hui, avec la décision américaine de fermer les « tuyaux » d'internet, la fiction est devenue réalité. L'accès et la disponibilité des contenus dépendent dorénavant des propriétaires des « tuyaux ». Au mieux, c'est la loi de l'offre et de la demande qui s'impose, poussant de fait à une uniformisation de la pensée. Au pire, ce seront des considérations éthiques ou idéologiques qui rendront certains contenus accessibles et qui en mettront d'autres aux oubliettes. Dans le principe, c'est hyper-simple à coder :

```
if [ "$contenu" -eq "contenu indésirable" ] ;  
then mv $contenu /dev/null ;  
fi
```

Et ce sera perdu à jamais, sans aucune possibilité de le retrouver. À ma connaissance, il n'y a pas d'archéologie possible en informatique. Ajouter à cela le fait qu'on observe aujourd'hui que nos ordinateurs ont la mémoire courte<sup>5</sup>... et on appréciera pleinement les risques que nous courrons.

Ces questions dépassent largement le périmètre de l'enseignement ou du travail. Ce sont des questions stratégiques. Quelle liberté réelle ont encore les peuples à s'autodéterminer ? Comment peuvent-ils préserver leurs spécificités ou continuer à croître en cohérence avec leurs traditions alors

5 La pierre conservait l'information pendant des millénaires. Le papier la conservait durant des siècles. On observe que nos supports informatiques n'en sont capables que quelques années seulement. En cause, la dégradation des supports d'une part et l'évolution des supports. Qui utilise encore un lecteur de disquette 5 1/4, par exemple ?

que les réseaux nous abreuvent de tant de modèles différents, dont certains parfois très séduisants ? Sommes-nous condamnés à participer au naufrage planétaire annoncé ? N'aurions-nous pas le droit de prendre une autre chemin plus en phase avec nos réalités concrètes, nos aspirations et qui nous sommes en tant que peuple ? N'y a-t-il pas là un risque pour la préservation de nos valeurs ou de nos modèles de société ? Comment choisir une voie plus personnelle en tant que nation ? Comment pouvoir la suivre ?

Ce n'est pas le débat que je crains, mais le fait qu'il puisse être biaisé par la menace d'un chantage.

### ***Intelligence émotionnelle et relationnelle***

Popularisée par Daniel Goleman, l'intelligence émotionnelle puis l'intelligence relationnelle sont des compétences de plus en plus demandées en entreprise. La psychologie positive avance que, si nous connaissions le quotient intellectuel (*QI*) de quelqu'un, nous ne pourrions prédire sa réussite professionnelle qu'à hauteur de 25 %. Le reste de sa réussite repose sur son quotient émotionnel (*QE*) et son quotient relationnel (*QR*). Où en sommes-nous dans le développement de ces compétences en milieu scolaire ? Même si les enseignants tentent d'apprendre à nos enfants et adolescents à vivre ensemble, force est de constater qu'il existe peu ou pas de projet pédagogique centré sur ces questions. Et quand bien même il y en aurait, nos enfants et nos adolescents développent aujourd'hui leurs propres règles. Lorsque je les observe, j'ai parfois l'impression de voir éclore devant moi

une nouvelle civilisation, avec ses us et coutumes, ses traditions, ses références, ses principes... J'observe que nos jeunes, et cela comprend la « Génération Y », ont pris conscience du besoin de se développer émotionnellement et relationnellement. Comme nous ne les avons pas ou trop peu accompagnés dans ce développement, ils sont allés chercher des réponses ailleurs, et le plus souvent sur internet. Ils ont eu ainsi accès à des connaissances, importantes très certainement, mais qu'en ont-ils compris ? Comment comprendre une chose lorsqu'on ne l'a pas vécue ? Comment évaluer une information comportementale sans le soutien d'une large base d'expérience ? Comment pourrais-je correctement appréhender quelque chose alors que je n'ai aucune référence du contexte ni même l'expérience de ce qui est partagé sur le net ? En d'autres termes, nos jeunes abordent des conseils ou des recommandations données par des adultes à des adultes avec leurs yeux et leurs connaissances d'enfants ou d'adolescents. De ce qu'ils croient comprendre, ils en forgent des règles de vie, des règles de vivre ensemble, des règles relationnelles. Toutes ces règles forment au bout du compte le socle d'une nouvelle culture, d'une civilisation plutôt étanche qui s'est épanoui à l'ombre même d'une autre civilisation : celle de leurs aînés. Celle, justement, que ces derniers pensent leur inculquer...

Notre obsession à mettre l'accent sur la connaissance et la réussite scolaire a privé nos enfants d'un accompagnement solide dans le développement de leur dimension affective. Il s'agit d'un besoin non comblé. Face à ce vide, nos enfants ont aujourd'hui les moyens d'aller chercher des réponses. Reste à savoir si ces réponses sont pertinentes et si elles sont bien comprises par

eux. La multiplication des agressions sexuelles abjectes et des violences faites aux femmes montrent combien l'éducation a failli. Le viol, qui peut être un fantasme pour certain-e-s, et qui est compris comme tel par les adultes sains d'esprits, peut être vu par nos adolescents comme un comportement normal, désirable et désiré.

Avant de développer un projet pédagogique qui tienne compte de ces dimensions, encore faudrait-il avoir une vision commune du modèle de société dans laquelle nous souhaitons vivre. Quelles en seraient les valeurs ? Et surtout, quelles seraient les justes expressions de ces valeurs. Par exemple, si l'une des valeurs est le « respect », qu'est-ce que cela veut dire très concrètement être respectueux lorsque je fais la file à la Poste ? Qu'est-ce que cela veut dire très concrètement être respectueux lorsque je suis au volant de ma voiture, lorsque je m'adresse à mon conjoint, lorsque je réponds à un policier... ?

Les valeurs que nous avons tendance à partager sont souvent communes. Par contre, nous n'avons pas de vision uniformisée de leur expression. C'est ce qui est à la source de nos mésententes et de nos malentendus.

Une fois que nous aurions acquis une bonne vision des valeurs que nous souhaitons cultiver, nous devrions nous demander comment développer ces dernières chez nos enfants et nos adolescents. À titre d'exemple, imaginons que la « compassion » soit une qualité que nous cherchions à développer

chez nos enfants, peut-être pourrions-nous imaginer inclure dans le projet pédagogique le fait que nos enfants aient la charge de petits animaux.

### ***Psychologie positive et neurosciences***

Avec l'avènement de la psychologie positive et des neurosciences entre-autre, nous comprenons de mieux en mieux comment fonctionne l'humain et son développement cérébral. Nous avons aussi une bien meilleure connaissance de ce qui peut favoriser l'acquisition des compétences, qu'elles soient cognitives, émotionnelles ou comportementales.

Il y a un peu plus d'une vingtaine d'années, sous l'impulsion de Martin Seligman, la psychologie ne s'est plus contentée d'étudier la maladie : elle a commencé aussi à étudier le bien-être, le bonheur, la réussite... Les découvertes qui ont été faites dans ce domaine sont inattendues et fort intéressantes. C'est ainsi, par exemple, qu'on a pu mesurer l'impact du bonheur sur la performance. Les neurosciences, qui se sont développées à peu près dans le même temps, ont apporté les preuves scientifiques et approfondi certaines découvertes.

Je pense que la psychologie positive et les neurosciences peuvent apporter beaucoup dans la façon d'apprendre, mais aussi la motivation à apprendre. L'école et ses acteurs ont certainement plein d'apprentissages à faire en la matière, de même que les parents, car ces derniers ont, eux aussi, un rôle majeur à jouer dans l'apprentissage.

Je pense qu'il est important, voire urgent, d'intégrer ces découvertes dans la pratique de l'enseignement. Face aux ambitions et aux défis de nos sociétés, pouvons-nous décemment nous priver de tout ce qui peut nous aider et aider nos enfants à devenir des êtres accomplis ?

## ***Mindfulness***

Il y a presque quarante ans naissait le mouvement de la « pleine conscience ». D'abord dédié au monde médical, puis à celui de l'accompagnement des personnes, le « mindfulness » se retrouve un peu mis à toutes les sauces aujourd'hui. On parle par exemple de « Mindfulness Leadership ».

Cela fait déjà quelque temps que la « pleine conscience » a fait son entrée dans certaines écoles des pays industrialisés, en particulier les petites classes, comme les maternelles ou les primaires. Mais avant d'aller plus loin, de quoi s'agit-il ?

Pour faire simple, nous pourrions dire que le « Mindfulness » est un ensemble de techniques principalement méditatives issues des pratiques religieuses orientales dont on a gommé toute la dimension spirituelle pour n'en garder que la pratique. D'abord utilisée dans le traitement du stress puis dans la gestion des douleurs chroniques, la « pleine conscience » est devenue une pratique qui s'érige parfois en mode de vie.

Selon moi, l'un des enseignements les plus intéressants du « Mindfulness »

est de se recentrer et de vivre dans le moment présent.

Les enseignants dénoncent de plus en plus les TDA/H<sup>6</sup>. Face à l'hyperactivité des enfants, le monde de l'éducation se sent souvent démuné. Les enseignants ne savent plus que faire ni comment faire. Punir ne sert à rien. Le gronder cent fois ou le menacer d'une sanction ne va pas le rendre plus attentif. Dans certain pays, on est allé jusqu'à « médicaliser » (droguer) les enfants pour qu'ils soient plus calmes en classe, ce qui ne les rendait pas plus attentifs. Ils étaient plus apathiques, c'est tout.

Sir Ken Robinson, le grand spécialiste de l'enseignement, mais aussi Philip Zimbardo, le célèbre psychologue surtout connu pour avoir conduit l'Expérience de Stanford<sup>7</sup>, qualifient l'esprit des nouvelles générations comme « digitalisés ». Il semble que la façon de fonctionner de nos jeunes enfants et adolescents ait été impacté par l'usage abondant des moyens technologiques et la fréquentation des mondes virtuels. Dans ces mondes, l'attention de ceux qui les fréquentent est captée toutes les cinq secondes : une icône qui clignote, un pop-up qui apparaît, un lien intéressant qui est proposé... Non seulement leur attention est-elle prise en otage, mais leur esprit saute d'un sujet à l'autre constamment. Ils n'ont donc pas appris ou insuffisamment appris à se concentrer sur un sujet et à l'aborder en profondeur. Ils survolent, ils butinent, avec l'illusion de savoir. Plus grave selon moi, ils consomment ! Ils consomment de la pensée comme on avale un Big Mac : en vitesse, sans y prêter attention. Les messages racoleurs

6 TDA/H : Trouble de l'Attention avec ou sans Hyperactivité

7 The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil, Random House, New York, 2007

qu'ils croisent distraitemment s'imprègnent comme des slogans publicitaires et coulent les fondations de leurs valeurs, de leurs pensées, de ce qu'ils considéreront comme normal ou anormal. La globalisation (et la simplification) des idées semble non seulement en marche, mais elle avance d'un bon pas !

Dans ces conditions, il arrive que ce qui est enseigné puisse se retrouver en porte-à-faux avec à la représentation du monde que se fait l'élève. C'est alors sa vision du monde qui prime. Il a croisé certains messages si souvent qu'il a du mal à admettre qu'une seule personne – l'enseignant – puisse avoir raison alors que « tout le monde » semble penser autre chose. Si l'enseignement diverge par rapport à ce que l'élève perçoit de la réalité, le professeur perd sa crédibilité à ses yeux. Évidemment, l'élève pourrait contester, mais il a appris avec les années que c'est vain. Aussi choisit-il le plus souvent de se taire et de ne plus perdre son temps à écouter de telles « inepties ». Il se referme comme une huître.

Chez les plus jeunes enfants, les « troubles de déficit d'attention » peuvent être abordés différemment. L'apprentissage des techniques de méditation et de centration issues du « Mindfulness » peut les aider à se replacer dans la bonne énergie, à remobiliser l'attention, à renouer avec le calme, à vivre le moment présent...

Du côté des enseignants, la pratique régulière de la « pleine conscience » peut apporter beaucoup également. Tout d'abord, cela devrait les aider à baisser leur énergie. Or si leur énergie est plus basse, et comme les énergies

sont communicatives, cela devrait favoriser l'émergence du calme chez les enfants. Cela peut aussi les aider à porter plus loin leur compassion, leur joie communicative, mais aussi leur capacité à relativiser ou à se dissocier. La dissociation, c'est le fait de ne pas être pris émotionnellement par une situation. C'est prendre de la distance par rapport aux événements afin de les aborder de façon factuelle, dans le calme et la sérénité. Un enseignant calme et effectivement bienveillant est plus apprécié des étudiants et a en général de bien meilleurs résultats.

#### Nouveaux concepts

- Intelligence Assistée par Ordinateur
- Intelligence émotionnelle et relationnelle
- Psychologie positive et Neurosciences
- Mindfulness



## Problèmes

---

Avant d'imaginer des solutions, encore faut-il bien cerner les problèmes. Faisons ensemble l'inventaire des problèmes en nous concentrant sur chacun des acteurs de l'enseignement.

L'enseignement tout d'abord. Le problème de nos enseignements, c'est qu'ils cultivent la compétition. Cela a des conséquences. Tout d'abord, il n'y a qu'une seule place enviable : la première. La compétition établit une hiérarchie humaine peu compatible avec d'autres sentiments, comme la compassion, la fraternité ou, dans une certaine mesure, la citoyenneté. L'école ne devrait-elle pas être le berceau de l'apprentissage de la collaboration, de la coconstruction, du travailler, du produire et du vivre ensemble ?

Le choix actuel a probablement participé à l'émergence d'une société très individualiste où le bonheur et le bien-être personnel prime sur le droit des autres. En débâcle économique, c'est alors le sauve-qui-peut. Comme cela s'est déjà vu au sein d'entreprises en difficulté, au lieu de tous ensemble rassembler nos forces pour colmater les brèches, chacun court de son côté à

la recherche d'une planche de salut. Au lieu d'agir ensemble pour tous survivre, c'est le règne du chacun pour soi. C'est « ma vie au détriment de la tienne ».

Sans sens citoyen, sans sens du bien-être commun, nos sociétés civiles, déjà en manque de projet, ne risquent probablement pas de se redresser de si tôt.

L'enseignement aujourd'hui se focalise essentiellement sur le développement des connaissances, faisant des apprentissages émotionnels et relationnels les parents pauvres de l'éducation. C'est le règne du cerveau gauche qui entraîne l'atrophie du cerveau droit. Malheureusement, la science démontre que l'avenir professionnel et citoyen se dessine aujourd'hui du côté du cerveau droit.

La manière d'enseigner est très centrée sur le conscient. L'enseignement semble ignorer toute la puissance que peut apporter à l'acquisition des connaissances les apprentissages faits par le biais de l'inconscient. Or, certains pensent aujourd'hui que le fait que l'inconscient fasse au moins cinq fois l'apprentissage de façon différente de quelque chose facilite l'apprentissage et la rétention de cet apprentissage au niveau conscient.

Passons maintenant à l'école et aux enseignants. Tout d'abord, la pédagogie et les projets pédagogiques sont peu en phase avec les besoins sociétaux ou économiques. L'intention est louable. Par contre, leur mise en œuvre souffre

d'un manque de cadrage, d'un manque de connaissances et d'un manque de recul.

Les enseignants sont mal préparés à des approches qu'ils n'ont pas eux-mêmes connues. Comment peut-on raisonnablement attendre d'un enseignant de transmettre quelque chose qu'il n'a pas lui-même reçu ?

Souvent les enseignants n'ont jamais quitté l'école. Une fois qu'ils ont terminé leur apprentissage, ils y sont restés pour enseigner. Que connaissent-ils vraiment de la vie, des réalités de la vie, du monde professionnel ou du monde des affaires ? Affaires économiques, affaires politiques, affaires sociales... Beaucoup restent ancrés dans un idéalisme, louable certes, mais déconnecté des réalités.

Pour moi, un enseignant devrait d'abord être quelqu'un qui a vécu, quelqu'un qui a des choses à transmettre, et non quelqu'un qui a simplement un savoir à dispenser. L'expérience acquise et réussie de la vie est un critère très important à mes yeux.

En même temps, comment attirer des personnes de qualité dans l'enseignement lorsque ce dernier est si mal considéré et qu'on a le sentiment d'y être si mal payé ? Si l'État ne peut supporter à lui seul la charge de l'enseignement – ce que je peux comprendre – peut-être est-il temps de commencer à réfléchir à des modes de financements alternatifs, plus citoyens ou économiques.

Du côté des parents, ces derniers se montrent très obsédés par la réussite scolaire de leurs enfants. Tout d'abord, l'école coûte cher. Cela peut représenter une part non négligeable dans le budget familial. Doubler de classe est vu comme un gaspillage, comme une charge inutile.

Les parents, qui souhaitent souvent le meilleur pour leurs enfants, voient dans l'enseignement la seule voie possible de la réussite et de la réussite sociale, voire de la survie. Beaucoup rêvent d'une école qui fasse office d'ascenseur social. Leur objectif ? Que leur enfant obtienne le meilleur diplôme possible, sésame indispensable pour accéder à la sécurité d'un emploi confortable à vie. Généralement, les parents projettent dans leurs enfants leurs propres envies, leurs propres projets, voire leurs propres regrets. Beaucoup de parents ayant grandi avec comme modèle idéal la recherche de la sécurité – sécurité qui se traduit habituellement par l'obtention d'une place dans la fonction publique – transmettent ce modèle à leurs enfants. Or la société a besoin aussi de citoyens capables d'investir et de prendre des risques.

Les places étant comptées, la lutte est acharnée et les parents poussent leurs enfants à la compétition. On en est à un point auquel nos enfants ont des agendas de ministre : le matin, nous les levons, les habillons, les nourrissons et les envoyons à l'école ; le soir, nous les nourrissons et les amenons aux cours de soutien ; ils rentrent ensuite ; nous dînons ensemble, puis ils sont envoyés faire leurs devoirs avant d'aller dormir. Nos enfants sont cantonnés dans la sphère scolaire. Pour certains parents, un enfant qui réussit est un faire-valoir.

Les parents qui voudraient agir différemment se retrouvent souvent étouffés par la pression sociale qu'exerce leur entourage. Un enfant en échec scolaire peut entraîner des reproches sans fin de la famille, des proches, des grands-parents, des voisins, d'autres parents...

Aujourd'hui, j'observe que bon nombre de parents sont peu ou pas préparés à suivre la scolarité de leurs enfants. Et si l'enseignement devait évoluer à nouveau, il est à anticiper qu'ils seront encore moins à même de la suivre sans un soutien et un accompagnement préalables.

L'enseignement n'est pas le seul domaine de l'éducation où les parents se sentent démunis. Avec la vie moderne qui a éloigné les parents de leurs propres parents, ils se retrouvent sans soutien pour les guider dans l'éducation de leurs enfants. Les parents ont une telle crainte de l'avenir et un tel besoin de sécurité pour leur enfant qu'ils s'investissent peu ou pas dans le développement des autres dimensions de son éducation. Au final, beaucoup ne savent plus comment élever leurs enfants. Surtout lorsque ces derniers doivent répondre à l'école à des normes et des principes nouveaux pour le parent. Au bout du compte, l'éducation se fait par mimétisme, quand elle n'est pas tout simplement le reflet d'un certain fantasme.

Enfin, si nous regardons du côté des enfants, les problèmes sont globalement générationnels. En fait, beaucoup de choses ont déjà été abordées, car nos enfants sont peut-être la première victime de nos choix.

Pour nos jeunes, un monde virtuel, c'est un monde sans internet. Leur smartphone est un peu leur troisième main. Si internet se tait un jour, et que rien de probant ne l'a remplacé, ils se sentiraient comme amputé d'un membre essentiel à leur survie et leur identité.

Nos enfants aujourd'hui vivent dans un monde qui leur paraît sans perspective. C'est aussi l'image que leur renvoient les réseaux sociaux où les souffrances sont souvent exacerbées.

Aujourd'hui, les places et le pouvoir leur apparaissent comme phagocytées par les aînés, des aînés qui ne semblent pas prêts à les céder. Pourtant, combien de nos enfants ne se sentent-ils pas plus en légitimité à occuper ces postes ? D'où aussi la grande désillusion qui les caractérise. La vie se résume à une compétition larvée. Le travail aujourd'hui ne fait plus sens. Pire, la vie ne fait plus sens, ce qui entraîne un manque d'engagement.

Paradoxalement, ils se voient très engagés dans la société et la citoyenneté, mais cela prend d'autres formes, cela emprunte d'autres circuits. C'est pourquoi ils préféreraient manifester dans la rue pour faire entendre leur voix que de rentrer en politique, milieu corrompu selon eux. Il leur semble que cela leur prendrait trop de temps à monter les échelons avant de pouvoir se faire entendre. Or, ils vivent dans l'urgence constante. Pas le temps d'attendre. Il faut des changements tout de suite... et sans débat.

Abandonnés dans leur accompagnement vers l'âge adulte, les jeunes ont dû trouver seuls des réponses émotionnelles ou existentielles. Et ces réponses

ne sont globalement pas en phase avec les pratiques sociales de leurs aînés.

Le désamour vis-à-vis du monde économique date de leur enfance déjà. C'est une génération qui a vu ses parents souffrir en silence. Elle a été témoin des manœuvres déloyales du monde économique. Elle s'est jurée qu'on ne l'y prendrait pas. Si c'est ainsi qu'il faut jouer, c'est ainsi qu'ils joueront ! Puisque l'entreprise s'avère non fidèle et non fiable, ils lui rendent la monnaie de sa pièce : eux non plus ne seront ni fidèle ni fiable. Si l'entreprise ment, ils mentiront. En entrant dans le monde du travail, ils ont décidé qu'ils tiendraient la dragée haute à l'entreprise. Et c'est bien ce que nous voyons aujourd'hui.

Il y a tout de même une chose qui étonne lorsqu'on regarde de près les statistiques et les enquêtes : c'est le besoin exprimé de restaurer un service civil. Ce besoin, qui s'établit à 82 %, est exprimé tant par les jeunes que par leurs aînés. Il semble qu'il manque aujourd'hui dans nos sociétés un rite de passage. Et c'est peut-être là le problème que nous vivons aujourd'hui avec la « Génération Y ». Il n'y a pas eu de rite de passage. Du jour au lendemain, l'adolescent s'est retrouvé dans le monde du travail, et les aînés ne l'ont pas reconnu. Au travail, les choses coïnciaient avec les jeunes, et les adultes se sont sentis dépourvus. C'est comme s'ils découvraient la « Génération Y ». Pour eux, c'étaient des êtres étranges, inconnus. Quel choc pour eux lorsqu'ils apprirent que ces personnes à l'apparence indolente étaient... leurs propres enfants !

La veille, ils étaient affalés dans le divan du salon en train de jouer à la playstation, et ce matin, ils faisaient leurs débuts dans le monde du travail en bafouant tous les codes et les convenances. Dans cette histoire, personne n'était prêt. Les adultes n'avaient pas vu leurs enfants passer le rite de passage et entrer progressivement dans la communauté des adultes, et les enfants ne se voyaient pas faire partie de la communauté des adultes puisque, en absence de rite de passage, il leur en manquait les codes. En l'absence de rite, les apprentissages sociaux nécessaires pour fonctionner en relative harmonie avec leurs aînés n'ont pas été faits.

Globalement, nous avons abandonné le service civil ou le service militaire pour des raisons économiques. L'État faisait l'économie directe du coût du service militaire et les jeunes adultes rentraient un an plus tôt dans le monde du travail, ce qui leur donnait un an d'ancienneté en plus et de l'argent pour accéder aux biens tant convoités. Ils devenaient un an plus tôt des consommateurs adultes. Dans ce choix, l'économique a pris le pas sur le projet de société, voire sur le vivre ensemble.

Si l'État ne veut plus prendre en charge le service militaire ou le service civil, il faudrait peut-être que la société civile prenne l'initiative d'imaginer et de mettre en œuvre un nouveau rite de passage. Cela implique probablement l'ouverture d'un dialogue constructif entre le monde de l'enseignement, la société civile et le monde économique.

Problèmes de l'enseignement :

- Cultive la compétition
- Développe essentiellement les connaissances : École des « savoirs » (*cerveau gauche*)
- Très centré sur le conscient – Ignorant de la force des apprentissages fait par le biais de l'inconscient

Problèmes de l'école et des enseignants :

- Pédagogie et projet pédagogique peu en phase avec les besoins
- Enseignants mal préparés à des approches qu'ils n'ont pas connues eux-mêmes
- Besoin d'apprendre à prendre de risques
- Motivation du corps enseignant : financement alternatifs ?

### Problèmes des parents :

- Obsédés par la réussite scolaire
  - École est un coût
  - Seule voie de la réussite
  - Peu ou pas investi dans le développement des autres dimensions de l'enfant
  - Compétition et faire-valoir
- Peu ou pas préparé à suivre la scolarité
- Ne savent pas quoi faire ou comment élever leur enfant  
(⇒ Mimétismes & fantasmes)

### Problèmes des enfants :

- Retards de développement observés
- Génération Y & Z
  - Un monde virtuel, c'est un monde sans internet !
  - Abandonnés dans l'accompagnement vers l'âge adulte
  - Mêmes besoins que leurs aînés, mais réponses différentes
  - Désillusion
  - Absence de perspective
  - Compétition – Absence de sens de haut niveau
  - Manque un rite de passage

### *L'enseignement au cœur d'un projet de société*

Que désirons-nous ? Voulons-nous vraiment former nos enfants tant au niveau des savoirs que des savoir-être ? Cherchons-nous les aider à se développer en tant que futurs acteurs économiques, citoyens, conjoints aimants, parents responsables... ? Recherchons-nous une autre société où il fait bon vivre ensemble ? Si oui, alors nous avons peut-être besoin de mener une réflexion en profondeur sur nos choix en termes d'enseignement.

Beaucoup de nos enseignants embrassent la carrière jeune. Il semble aussi que beaucoup ne se sont tournés vers l'enseignement que parce qu'il ne leur restait que cette possibilité. L'enseignement, c'est juste le gagne-pain qui reste quand on a déjà tout essayé.

Si nous voulons une société meilleure et si nous voulons, en tant que société civile, développer un projet ambitieux pour la nation, devons-nous tergiverser sur le choix des ressources et lésiner sur leur prix ?

Peut-être est-il temps de rendre ses lettres de noblesse à cette profession. De

qui a-t-on besoin pour mener à bien la mission qu'est le fait d'enseigner ? Des meilleurs ! Et qui sont les meilleurs ? Certes, des personnes qui ont des connaissances à partager, mais aussi beaucoup d'expérience professionnelle et d'expérience de la vie. Dès lors, doit-on encore confier nos enfants à de jeunes enseignants qui ont encore tout à apprendre de la vie. Pour rappel, la partie préfrontale du cerveau ne devient mature qu'à vingt-cinq ans, nous disent les neurosciences. Alors, pourquoi confier nos enfants à de jeunes adultes qui doivent encore apprendre à maîtriser leurs émotions et leurs réactions, à des jeunes qui ont encore tout à apprendre de la vie ? Non ! Nous avons besoin d'enseignants qui ont vécu et bien mûri, d'enseignants capables de patience, de compassion bien comprise, d'intelligence émotionnelle, de recul bienveillant... Rappelons-nous que les enseignants doivent aussi développer la dimension émotionnelle de l'enfant. Avec son préfrontal tout neuf, le jeune enseignant a tout à construire pour lui-même. Comment pourrait-il accompagner efficacement le développement émotionnel et relationnel de nos enfants ?

Dans certaines civilisations orientales ou vues comme ancestrales, les enfants sont éduqués par les grands-parents. Cela a du sens. Les parents ont déjà beaucoup de choses à faire au quotidien. Ils s'installent dans la vie. Et puis, ils ont à engranger les apprentissages de la vie. Les grands-parents sont depuis longtemps installés et ils ont vécu. De plus, ils sont à un âge où la quête de sens se fait plus présente. Ils comprennent mieux le sens des choses, et donc ils peuvent mieux répondre aux attentes et interrogations de

l'enfant. Prendre en charge l'avenir de la nation est un noble rôle.

L'avenir de la nation passe aussi par le fait de faire en priorité de l'enfant un futur citoyen capable de vivre en harmonie dans la société et dans le respect des anciens. C'est ainsi, apprend-on, qu'au Japon, les enfants ne passent aucun examen avant l'âge de 10 ans, les dix premières années étant prioritairement consacrées à en faire un citoyen.

## ***Une démarche cohérente***

Si nous voulons un enseignement à la hauteur de nos ambitions sociétales et civilisationnelles, il nous faut d'abord définir ou redéfinir ensemble un projet de société et les règles du vivre ensemble. Il est nécessaire de vérifier que, au-delà des mots concepts, nous avons tous la même vision des choses, la même déclinaison du projet et des règles.

Évidemment, cette réflexion n'appartient pas à l'enseignement. Elle peut en faire partie, mais elle est de la responsabilité de ceux qui gouvernent en notre nom.

Une fois ce projet clarifié, il devient aisé pour l'enseignement de définir ou redéfinir ses missions et ses finalités.

Lorsque c'est fait, il sera alors nécessaire d'accompagner chacun des acteurs dans le développement de ses compétences personnelles et la mise en œuvre du projet éducatif.

Certains pays semblent avoir entrepris la démarche avec un beau succès à la clé. L'exemple finlandais est probablement là pour nous le rappeler. Le risque serait de copier le système scolaire finlandais pour l'appliquer localement. Je trouve que ce serait une erreur, car bon nombre de solutions éprouvées et validées dans le contexte finlandais ont pour objectif de répondre à des préoccupations spécifiques à cet environnement particulier. Ce serait donc une bêtise que de copier un système étranger. Ce serait pire encore si nous créions un système qui ne soit qu'un patchwork mal ajusté de micro-solutions séduisantes glanées ci et là. Par contre, reprendre la démarche intellectuelle qui a mené au système finlandais, et appliquer cette démarche dans le contexte local peut nous aider à trouver les solutions spécifiques qui apporteront une réponse effective à l'enseignement. La démarche, suivie scrupuleusement, ne peut que nous inspirer des solutions spécifiques assurément (fort) différentes de celles retenues et adoptées par la Finlande, mais parfaitement ajustées.

## ***Accompagner aujourd'hui***

Nous avons conscience que, par certains aspects, nous avons avancé une vision idéale des choses. Nous avons l'espoir que cette vision puisse un jour alimenter des réflexions à plus haut niveau dans le but de construire la société dans laquelle nous aspirons probablement tous vivre.

En attendant, il y a la situation actuelle et il est déjà possible d'agir pour la

faire évoluer favorablement.

Dans le cadre de cet ouvrage, j'aimerais retenir deux initiatives qui me paraissent avoir un potentiel bénéfique : le coaching scolaire et « l'école des parents ».

### ***Le coaching scolaire***

Il y a beaucoup de fantasme autour du coaching de nos jours. C'est vrai qu'on voit des « coachs » partout et qu'on les met à toutes les sauces. Avant d'aller plus loin, il est peut-être nécessaire de recadrer ce concept.

Le coaching est une démarche qui a pour but de remettre la personne qui consulte le plus rapidement possible en autonomie et en action. Le coaching est habituellement utilisé pour accompagner une personne dans sa progression d'une situation actuelle vers une situation dite « idéale » désirée par elle. Dans cette démarche, c'est la personne qui est son propre « thérapeute », si je puis dire. Le coach n'est là que pour l'accompagner dans le processus. Nous pourrions dire que le coach est gardien du processus, tandis que la personne qu'il accompagne est responsable du contenu. C'est elle qui développe ses propres solutions.

En fait, au lieu de « coaching scolaire », nous devrions plutôt parler de « coaching en milieu scolaire », car le coaching peut couvrir différents aspects.

Il peut y avoir le coaching du chef d'établissement et des comités pédagogiques pour les accompagner dans la construction d'une vision partagée autour du projet pédagogique et dans la transmission de cette vision au corps enseignant, tout en s'assurant là aussi du fait que les membres de ce dernier partagent la même vision concrète.

On peut penser également au coaching des enseignants dans le cadre de leur montée en compétence, surtout les compétences comportementales et celles liées à un développement personnel. Ce peut être très efficace pour ceux qui souhaitent développer des qualités comme la patience par exemple, ou le fait de pouvoir prendre de la distance émotionnelle par rapport aux événements, de façon à garder un niveau d'énergie calme propice à l'apprentissage et à l'attention. Le coach peut aussi accompagner l'enseignant dans la mise en œuvre de son plan personnel de progrès.

Le coach pourrait aussi changer momentanément de casquette et former l'enseignant au coaching, afin que ce dernier puisse exercer ce talent en classe dans une approche pédagogique renouvelée. John Rizzo, dans « Sauver l'école », suggère une façon d'aborder l'enseignement qui permet à chaque élève d'apprendre à son rythme par la découverte et son rapprochement des autres élèves.

Le coaching pourrait aussi concerner les enfants ou les adolescents qui en font la demande. Un principe important du coaching est que c'est une

relation librement consentie. Ce n'est pas parce quelqu'un éprouve des difficultés passagères qu'il faut lui imposer un coach. La demande et le besoin doivent venir de la personne accompagnée. C'est pourquoi il nous arrive souvent de refuser de coacher des adolescents, car la demande vient des parents et non de l'adolescent. À l'usage, il s'avère que ce sont toujours les parents qui ont un problème avec la situation, même si beaucoup ne sont pas prêts à le reconnaître. Ce sont donc eux qui pourraient tirer bénéfice d'un accompagnement.

Le coach peut aussi intervenir dans les situations de groupe difficiles, comme des tensions au sein d'une classe, ou des tensions entre une classe et un enseignant.

S'il devait devenir un peu plus formateur, le coach pourrait accompagner en groupe les étudiants et les enfants dans leur développement personnel et ainsi prévenir ou diminuer les « troubles de déficit de l'attention ».

Enfin, le coach peut aussi accompagner les parents dans le développement de leurs compétences parentales de façon à ce qu'ils soient mieux outillés pour accompagner leurs enfants dans les différentes dimensions de leurs développements et dans leurs travaux scolaires.

Le coach peut également être présent pour accompagner à la résolution des tensions présentes parfois entre certains parents et la sphère scolaire.

## ***L'école des parents***

Nombreux sont les parents de nos jours qui se sentent démunis. Ils ne veulent pas dispenser l'éducation qu'ils ont reçue de leurs parents, mais ils ne savent pas par quoi la remplacer. Ils savent ce qu'ils ne veulent plus, mais ils ne savent pas quoi mettre à la place. Par ailleurs, beaucoup sont en perte de repères. Tant de choses se disent ou s'écrivent sur l'éducation des enfants, alors qui suivre et pourquoi ? Avec quelle cohérence et quel projet éducatif ? Quels moyens mettre en œuvre ? Punir ? Ne pas punir ?...

Beaucoup de parents sont obsédés par la réussite scolaire. Ils placent la réussite au-dessus d'autres besoins légitimes de leurs enfants.

Alors, quel projet éducatif avoir ? Quelles valeurs prôner ? Quelle expression de ces valeurs rechercher ? Quels outils, quelles postures, quelles attitudes avoir dans le temps pour accompagner efficacement le petit enfant vers l'âge adulte ?

Réussir à éduquer un enfant pourrait être vu comme le fruit d'un partenariat entre les parents et le monde de l'éducation. Encore faut-il qu'ils recherchent la même chose et qu'ils déploient efficacement des moyens compatibles. Aussi, pour les parents qui le souhaitent, les établissements scolaires pourraient héberger « l'école des parents ». Une fois par semaine, durant deux heures, les parents pourraient venir se former à la pédagogie, à l'éducation et à leur rôle de parents. Ils pourraient ainsi venir chercher des

conseils précieux pour aborder les différents âges de l'enfance et de l'adolescence. Ils pourraient aussi, grâce à la dynamique de groupe, tirer profit de l'expérience des autres couples, ou apprendre des difficultés mises en avant par d'autres parents, en particulier ceux qui ont des enfants plus âgés que les leurs, ce qui peut les aider à mieux se préparer à la prochaine étape dans le développement de leurs enfants.



## Conduire du changement

---

Un jour, peut-être, une feuille de route cohérente et globale sera définie. Il s'agira alors d'en faire une réalité tangible sur le terrain. Il faudra donc conduire du changement.

Nous pourrions dire beaucoup de choses sur le changement, mais ce n'est pas l'objet principal de cet ouvrage<sup>8</sup>. Nous voudrions tout de même mettre en avant deux points essentiels à la réussite d'un tel projet.

Tout changement crée de la résistance. Pour le comprendre, la meilleure analogie, c'est la loi de l'Action – Réaction qui dit, en substance, que toute force exercée dans un sens crée une force de sens contraire et de même intensité. En avançant lentement dans le changement, en travaillant par micro-changement successif, peu de résistance est créée. Souvenons-nous donc de la règle : « lent, c'est rapide ! ».

Beaucoup disent et pensent que la seule chose qui ne change pas, c'est le changement. C'est une façon de dire que nous vivons quotidiennement des changements. Ce n'est pas pour cela que nous résistons à tout. Si certains changements se font pressants, alors la résistance apparaît, sinon le

8 Pour en savoir plus, nous vous renvoyons à notre ouvrage : Réussir le changement.

changement passe sous le radar.

Une autre façon de garder le changement inaperçu, c'est de ne pas en parler, et surtout de ne pas dire ce qu'on va faire, ou comment nous allons apporter le changement. À votre avis, si je sais comment vous comptez conduire le changement, où vais-je poser ma résistance ? Oui, en travers du chemin que vous comptez emprunter. Or, en conduite du changement, nous nous évertuons à contourner la résistance de manière à rendre aux gens le changement aisé. En parler serait donc contre-productif.

C'est un peu comme en négociation où on évite le plus possible de parler trop tôt du prix. Pourquoi ? Parce que cela crée un ancrage. Nous avons avancé un prix, notre interlocuteur a ancré le sien. La discussion devient un bras de fer, chacun campant sur ses positions. Si nous parlons trop tôt du changement, les personnes concernées, qui n'ont pas la vision globale, vont choisir de le refuser. Lorsqu'il s'agit de changer, le statuquo est (presque) toujours préféré, même si ce dernier nous fait souffrir. Pourquoi ? Parce que, même si c'est de la souffrance, les personnes concernées y ont trouvé un équilibre. Souvent le changement proposé et le bien-être supposé qui l'accompagnent se trouvent trop en dehors de la zone de confort, en zone de risque ou de panique.

Donc, rappelons-nous que le changement s'opère dans le silence. Cela veut donc dire que la conception de la feuille de route et les travaux préparatoires devraient, eux aussi, se faire dans le silence.

Conduire le changement :

- lent, c'est rapide !
- le changement s'opère dans le silence...



## Souhais

---

Merci de ce moment passé ensemble à partager ces quelques lignes. Je forme le vœu d'une société civile avec une belle expression des valeurs communes, d'un beau projet de société et d'un enseignement porté à un tout autre niveau comme fondation de la société à venir.

Tous mes vœux de bonheur, de succès et de réussite à ceux qui choisissent de s'investir dans ce projet qui consiste à donner de vraies lettres de noblesse à cette mission cruciale qu'est l'enseignement. Nous rêvons probablement tous d'un monde meilleur. Il est entre les mains des hommes de bonne volonté.



## À propos de l'auteur

---



Ingénieur commercial

---

Master Coach personnel et professionnel certifié

Post Maître praticien (Coach) en PNL

Praticien en hypnose ericksonnienne et conversationnelle

Associé chez PhBConseillers, Philippe Beaujean se consacre depuis 1991 à la réussite des entreprises publiques ou privées. Cette vocation lui est venue alors qu'il était encore à l'école de commerce et servait en journée ses clients professionnels au sein de la première banque belge. Avec l'enthousiasme et la fraîcheur de la jeunesse, il se disait que s'il y avait un peu plus de bon sens dans les entreprises, les choses iraient mieux. Il rêvait d'entreprises profitables à visage humain. Il a voulu agir en ce sens.

C'est ainsi qu'il va développer une carrière de consultant, de formateur et de coach au service de grandes entreprises, de PME, mais aussi d'organisations non marchandes telles que des structures de soins. Durant trois ans, il administrera un Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation au service d'une sous-région en naufrage économique. Il y accompagne les

jeunes entrepreneurs, les spin-offs et les start-up.

Il poursuit sa carrière à travers l'Europe et le monde en apportant son expérience à de vastes missions de conduite de changement centrées sur la performance opérationnelle.

En 2007, las des voyages incessants, il décide de déposer ses valises et s'installe à Rabat. Après avoir pris le temps de découvrir le monde des affaires local et ses spécificités, il participe à la création de PhB*Conseillers* avec l'ambition d'offrir aux organisations de toutes tailles les moyens de progresser et, pourquoi pas, devenir leader mondial sur leur marché.

En 2010, il est approché par une grande école de commerce à Casablanca. Durant deux ans, il prit plaisir à transmettre aux prochaines générations de cadres et de responsables ce que son expérience lui a appris en termes de conduite du changement, de pratique du management, de leadership, d'éthique et de sens de la responsabilité.

S'il continue à offrir des conférences aux étudiants, il est de plus en plus invité par les grandes entreprises pour imaginer et construire l'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle : une entreprise profitable, plus humaine et mieux ancrée dans la cité.

Apprécié pour la cohérence de sa vision et sa capacité à la partager, il est depuis plusieurs années l'invité de conférences ou des plateaux radio.

Poussé par la demande croissante du grand public, il développe également une clientèle privée. Il reçoit à Rabat les hommes et les femmes de tout âge

qui font face à des difficultés professionnelles ou des difficultés de la vie, ou qui, tout simplement, souhaitent s'améliorer ou améliorer leur existence.

En 30 ans de carrière, il a su conserver son enthousiasme et son engagement en conciliant performance et humanité.



# Présentation de PhBConseillers

---

Chez PhBConseillers, nous croyons que les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui ont su développer de nouvelles relations avec leurs collaborateurs.

Nous sommes des consultants, des formateurs et des master-coachs seniors certifiés avec une large expérience à l'international.

Nous développons des contenus, des accompagnements et des interventions enrichis des découvertes récentes :

- des sciences du Leadership et du Management
- des Sciences Humanistes
- des Neurosciences
- et de la Psychologie Cognitive et Positive.

## Conseil

- Amélioration des performances :
  - opérationnelles
  - commerciales
- Bilan du climat social
- Accompagnement au changement...

## Formation

- Création de formation sur mesure
- Management / Leadership
- Communication / Prise de parole
- Coaching / Manager-coach
- Motivation 3.0
- Développement personnel au travail
- Certification Manager-coach
- Commercial / Vente...

## Coaching

- Coaching individuel
  - Dirigeants
  - Cadres
  - Commerciaux
- Coaching collectif
- Teambuilding
- Appreciative Inquiry
- Coaching de vie...

Pour tout renseignement sur nos activités ou pour un devis,  
écrivez à **contact@phbconseillers.ma**  
ou appelez le **+212 611 332 932**

Cet ebook vous a plu ? Vous aimeriez être tenu au courant des prochaines publications ? Consultez régulièrement notre site web [SkillsAcademy.ma](http://SkillsAcademy.ma)

