



**UNIVERSITÀ :  
COMPETITIVITÀ VS RESPONSABILITÀ  
SOCIALE  
26 MARZO 2015**

**Jean-Marie De Ketele**  
Professeur émérite de l'UCL (Belgique)  
Docteur Honoris Causa  
de l'UCAD (Dakar) et de l'ICP (Paris)

# L'ORIGINE DE NOS TRAVAUX : LE RÉSEAU NEHE

Network for **E**xcellence in **H**igher **E**ducation

- ✓ Une vingtaine d'experts internationaux (13 pays)
- ✓ Réunis à Paris en 2012 pour composer le jury IDEFI, à l'initiative du gouvernement français
- ✓ Soucieux de poursuivre leurs collaborations
- ✓ Rejoints par d'autres experts internationaux (Liban, Japon, Maroc, France)
- ✓ Autour d'un objectif commun :

**Soutenir le développement d'une nouvelle conception de l'excellence, sociale et sociétale, dans l'enseignement supérieur**



# EXCELLENCE ÉLITISTE VS EXCELLENCE SOCIALE ET SOCIÉTALE

## ○ Excellence élitiste

- Les meilleurs élèves et (avec) les meilleurs enseignants
- Les meilleurs élèves et les meilleurs enseignants dans les meilleurs établissements
- Un système sélectif
- La valorisation de la compétition et de la concurrence
- Une évaluation chiffrée et « classante » (courbe de Gauss)
- Une organisation pyramidale du système éducatif – hiérarchie des filières et des établissements (et des enseignants selon les filières et les établissements)
- Une hiérarchisation des missions de l'université : recherche > enseignement et services
- = Excellence « exclusive », car « qui classe déclasse »



# EXCELLENCE ELITISTE VS EXCELLENCE SOCIALE ET SOCIÉTALE

- Excellence sociale et sociétale
  - Excellence sociale
    - « vise à donner à tous les élèves qui ont le potentiel et la motivation, et sans exclure personne a priori, les moyens d'atteindre leur propre niveau d'excellence » (Groupe NEHE)
    - « ne repose pas sur une sélection a priori » (Groupe NEHE)
    - « ne permet pas que les conditions financières, sociales et culturelles fassent obstacle à l'excellence de chacun » (Groupe NEHE)
  - Excellence sociétale
    - « ne sert pas les intérêt de quelques-uns » (Groupe NEHE)
    - « prend en compte différents critères de réussite, y inclus en termes de valeurs et de souci des enjeux sociaux et sociétaux » (Groupe NEHE)
    - « articule le souci de l'émancipation individuelle avec la recherche de l'intérêt général et du bien commun » (Groupe NEHE)



# UN RAISONNEMENT « SI ..., ALORS »

- **SI** le concept d'excellence sociale et sociétale...
  - Concerne toutes les missions de l'université (recherche et enseignement, pour former des chercheurs, des professionnels, des experts aptes à analyser les défis sociaux et sociétaux)
  - « Vise à donner à tous les étudiants, qui en ont le potentiel et la motivation, et sans exclure personne a priori, les moyens d'atteindre leur propre niveau d'excellence »
  - Vise aussi à donner à chacun des autres acteurs de l'université (les différents types de personnel) et à chaque entité (labo, département, faculté) les moyens d'atteindre leur propre niveau d'excellence
- **ALORS** nous formulons trois hypothèses pour le pilotage de l'institution universitaire



# TROIS HYPOTHÈSES

POUR LE PILOTAGE ORIENTÉ VERS LE DÉVELOPPEMENT D'UNE EXCELLENCE SOCIALE ET SOCIÉTALE

- H1 : Un pilotage trop exclusivement centré sur les **classements internationaux** se fait au détriment du développement d'une excellence sociale et sociétale
- H2 : Le pilotage de la mission d'enseignement s'inscrit dans un **cheminement long** dont l'évolution peut se décrire en termes de **strates** progressives
- H3 : Un pilotage de type normatif et fondé sur une posture de contrôle ne peut développer une excellence sociale et sociétale ; **des dispositifs pluriels de pilotage locaux et globaux** ainsi qu'une « **posture de la reconnaissance** » sont nécessaires.



# HYPOTHÈSE 1

H1 : Un pilotage trop exclusivement centré sur les **classements internationaux** se fait au détriment du développement d'une excellence sociale et sociétale

Explicitation

- ❖ Les classements internationaux privilégient la sélection des « meilleurs étudiants » et des « meilleurs profs » (sous-entendu : « meilleurs chercheurs ») et tendent ainsi à la conformation progressive à des standards globaux hiérarchisés

PLUTÔT QUE

- ❖ de permettre à tous les acteurs de l'enseignement supérieur (étudiants, enseignants chercheurs, administrateurs) et à toutes les composantes institutionnelles (département,...) d'atteindre leur « propre niveau d'excellence » dans le contexte où ils évoluent (profils diversifiés et situés qui caractérisent la nouvelle excellence sociale et sociétale)



# ARGUMENTS H1

**Les classements internationaux privilégient ...**

**Alors qu'une excellence sociale et sociétale nécessite de prendre en considération...**

... des normes universelles centrées avant tout sur la fonction recherche

... des normes réfléchies localement et centrées sur les différentes fonctions (recherche, formation, expertise)

... des indicateurs déterminés par des spécialistes en scientométrie

... des indicateurs relatifs aux différentes missions de l'université et déterminés par les différents types d'acteurs concernés

... des domaines de recherche où l'application d'un paradigme quantitatif et objectif est plus pertinent et possible (sciences dures)

... les domaines aussi où on ne peut recourir de façon pertinente au seul paradigme quantitatif et objectif de la recherche sont nécessaires pour la formation relative aux différentes missions de l'université

... l'accumulation de connaissances scientifiques, le raisonnement scientifique et la preuve

... outre ces aspects très importants, la formation implique d'autres aspects importants, comme le savoir-analyser des situations complexes

# ARGUMENTS H1

Les classements internationaux privilégient ...

... l'accumulation de connaissances scientifiques, le raisonnement scientifique et la preuve

... une conception de la société « société de la connaissance » (voire une « économie de la connaissance »)

... une « excellence élitiste » : sélection des « meilleurs » professeurs (meilleurs chercheurs) et des « meilleurs » étudiants

... les classements

Alors que une excellence sociale et sociétale nécessitent de prendre en considération...

... outre ces aspects très importants, la formation implique d'autres aspects fondamentaux, comme le savoir-analyser des situations complexes, d'autres types de raisonnement (comme le raisonnement diagnostique médical), les valeurs...

... une conception de la société centrée sur le « développement social et humain durable » (sensibilité aux enjeux sociétaux, c-à-d. fonction de « veille et d'éveil » de l'université selon l'UNESCO)

... le potentiel de chaque étudiant et de chaque professeur pour l'amener à réaliser son pôle spécifique d'excellence

... les différenciations, car « qui classe déclasse »

# HYPOTHÈSE 2

H2 : : Le pilotage de la mission d'enseignement s'inscrit dans un **cheminement long** dont l'évolution peut se décrire en termes de **strates** progressives

## Explicitation

- ❖ La plupart des enseignements à l'université s'inscrivent encore dans un paradigme transmissif. Or, le développement des potentialités de chaque étudiant et les exigences liées au développement des compétences professionnelles et de l'expertise supposent que les connaissances et compétences soient « auto-construites » par l'étudiant, et pas simplement transmises et restituées (voir les travaux actuels)

## EN CONSÉQUENCE

- ❖ Cela exige un changement de paradigme chez les enseignants. Ce changement de paradigme ne peut se faire du jour au lendemain, ni ne peut se réaliser par un pilotage seulement de type « top down ».
- ❖ Nos travaux montrent que le changement de paradigme s'inscrit dans un processus de longue durée, dont la progression se fait par strates (et non de façon linéaire)

## ARGUMENTS H2

### ○ 1° strate

- Dans un univers académique où le paradigme transmissif est dominant, des initiatives individuelles innovantes, guère connues des collègues, sont expérimentées, comme par exemple : l'utilisation des TIC dans une optique socio-constructiviste, dispositifs d'évaluation de l'enseignement par l'étudiant, conception d'épreuves d'évaluation par plusieurs collègues, conception collective de plusieurs cours reliés, etc.
- Ces initiatives sont le fait de « minorités actives » au sein de l'institution.
- Dans un premier temps, elles sont discrètes et peu connues des collègues. C'est pourquoi, nous appelons cette strate « le primat de l'informel ». 
- Le pilotage est essentiellement local.

## ARGUMENTS H2

### ○ 2° strate

- Certaines de ces initiatives arrivent aux oreilles des autorités. Si celles-ci y voient des effets bénéfiques, elles vont les reconnaître, les faire connaître et les encourager. Elles vont même tenter d'en identifier d'autres.
- Pour encourager les enseignants vers de telles innovations pédagogiques, les autorités vont : débloquer des fonds pour les enseignants qui veulent innover ; créer des Centres de ressources pédagogiques pour aider les enseignants ; organiser des formations pédagogiques ; encourager les enseignants à conduire des recherches pédagogiques et participer à des colloques de pédagogie universitaire.
- Lorsque les résultats des innovations pédagogiques ont démontré leurs effets positifs et sont suffisamment connus, les autorités seront parfois en mesure de passer de l'encouragement à certaines formes de prescription. C'est pourquoi, nous pouvons parler d'une strate « de l'encouragement à la prescription progressive ».
- Le pilotage reste en grande partie local, mais permet une certaine prescription (interactions « bottom up » et « top down »)



## ARGUMENTS H2

### ○ 3° strate

- L'introduction d'innovations pédagogiques se généralise de plus en plus, au point que le statut de l'innovation (« introduire du neuf dans les pratiques habituelles ») va changer de statut : l'innovation devient « le développement d'une compétence constante à innover sur la base d'une identification des nouvelles difficultés rencontrées ».
- On observe alors chez les enseignants un changement de paradigme fortement intériorisé (par exemple, en introduisant une approche par problème ou une approche par projet ou différentes formes d'apprentissage du raisonnement médical par des dispositifs originaux...), une recherche de collaborations internationales sur le plan pédagogique (exemples dans IDEFI), un partage de l'expertise pédagogique sur le plan international.
- L'université ou des composantes de l'université deviennent des « organisations apprenantes » (nom que l'on peut donner à cette strate »
- Le pilotage requiert des relations étroites entre le local et le central, voire l'international.

## ARGUMENTS H2

- Il existe souvent des écarts très importants entre les différentes composantes de l'université (facultés ou départements). Nos observations montrent que, par exemple, les Ecoles polytechniques et les Facultés de médecine ont souvent quelques longueurs d'avance (indicateur probant : le nombre de revues consacrées à la formation et aux aspects pédagogiques dans leurs domaines)
- Le tableau suivant synthétise les caractéristiques les plus importantes de ces trois strates. Il permet aux composantes d'une université de se situer.



# MODÉLISATION EN STRATES

1° strate	2° strate	3° strate
		→ <b>Organisation apprenante</b> → <b>Compétence = création permanente</b> <b>P10 Coll. Internationale</b> <b>P9 Changement paradigme</b> <b>P8 Guidance pédagogique</b>
	<b>Formalisations prescrites</b> <b>Innovations prescrites</b> <b>Innovations encouragées</b> <b>P7 Formation</b> <b>P6 Recherche pédagogique</b> <b>P5 Encouragement</b>	Formalisations prescrites Innovations prescrites Innovations encouragées P7 Formation P6 Recherche pédagogique P5 Encouragement
<b>Primat de l'informel</b> <b>Innovations personnelles</b> <b>Minorités actives</b> <b>P3 &amp; P4 Travail collectif</b> <b>P2 Éval. enseignement</b> <b>P1 Initiatives personnelles</b>	Primat de l'informel Innovations personnelles Minorités actives P3 & P4 Travail collectif P2 Éval. enseignement P1 Initiatives personnelles	Primat de l'informel Innovations personnelles Minorités actives P3 & P4 Travail collectif P2 Éval. enseignement P1 Initiatives personnelles

## ARGUMENTS H2

- L'évolution d'une strate à l'autre peut être freinée par des pilotages maladroits :
    - Au niveau de la 1° strate où le pilotage est essentiellement local, c-à-d. par les « minorités actives » : si celles-ci ne veulent pas que d'autres personnes viennent voir ce qu'elles font et les résultats qu'elles obtiennent, elles ne favoriseront pas l'émergence de la 2° strate (elles s'enferment : « minorités « fermantes ») ; dans le cas contraire, elles deviennent des « fermés ».
    - Au niveau de la 2° strate : l'indifférence des autorités envers les innovateurs, la non reconnaissance, l'absence d'encouragement ou, au contraire, la prescription trop rapide ou pour tous ... sont les obstacles majeurs.
    - Au niveau de la 3° strate : l'injonction paradoxale (« soyez créatifs ») sans la recherche ensemble des moyens pour rendre l'innovation possible amène les enseignants à retourner vers une strate antérieure
- 

# HYPOTHÈSE 3

H3 : : Un pilotage de type normatif et fondé sur une posture de contrôle ne peut développer une excellence sociale et sociétale ; **des dispositifs pluriels de pilotage locaux et globaux** ainsi qu'une « **posture de la reconnaissance** » sont nécessaires.

## Explicitation

- ❖ Dans l'hypothèse précédente, nous avons vu l'importance des pilotages locaux dans chacune des strates, ce qui est conforme au résultat principal de la méta-analyse de Lieberman (2005) : « le changement ne se décrète pas, il repose sur les capacités et les volontés locales ». Mais l'analyse montre aussi l'importance des interactions entre le pilotage local et central.
- ❖ A partir des travaux de Honneth (« Société du mépris », 2006) et de Ricoeur (« Parcours de la reconnaissance », 2004), appliqués à l'éducation et à la formation (Jorro & De Ketéle, 2011, 2013, 2015), nous montrons que si un pilotage par « une posture de contrôle » permet de développer une excellence élitiste, « une posture de la reconnaissance » est essentielle pour permettre à chaque personne de développer ses potentialités spécifiques à son meilleur niveau (excellence sociale et sociétale).

## ARGUMENTS H3

- Au départ, notre analyse repose sur les travaux de Honneth et Ricoeur.
- Honneth montre que les institutions, et la société plus largement, tendent à fabriquer du « mépris » et de l' « invisibilité ».

### Exemples d'indicateurs :

- ❖ ...historiques  
« Les nobles s'autorisaient à se dévêtir devant leurs domestiques parce que ceux-ci étaient, en un certain sens, tout simplement absents »
- ❖ ...sociaux  
« La manifestation du mépris : se comporter envers des personnes présentes comme si elles n'étaient pas là. »
- ❖ ...relationnels  
Expression familière : « regarder à travers une personne sans la voir »
- ❖ ...au plan du ressenti  
« Les personnes concernées ne se sentent pas perçues »



## ARGUMENTS H3

- L'analyse de Ricoeur se préoccupe du versant positif. Elle insiste sur l'importance de la « visibilité » (rendre visible les personnes) et donc de la « reconnaissance ».
- Pour Ricoeur, « reconnaître l'autre » suppose de tenir ensemble quatre aspects :
  1. L'identification  
« reconnaître quelqu'un ou quelque chose (une organisation) que l'on connaît » = le situer
  2. L'acceptation  
« reconnaître la vérité, reconnaître une autorité » = accepter l'autre ou l'organisation telle qu'elle est
  3. La valorisation  
« reconnaître les aspects positifs, les potentialités » = valoriser publiquement
  4. La gratitude  
« être reconnaissant » = remercier, gratifier



## ARGUMENTS H3

- En nous appuyant sur ces travaux, on peut distinguer deux types de pilotage :
  - Un pilotage normatif (universalité des normes) qui induit « une posture de contrôle »
  - Un pilotage où les normes sont situées dans l'espace et le temps, construites avec les acteurs, qui induit « une posture de la reconnaissance » (avec ses 4 aspects : identifier, accepter, valoriser, être reconnaissant)
- Une posture de contrôle tend à ne rendre visible que l'élite, tandis qu'une posture de la reconnaissance cherche à rendre visible toutes les personnes avec leurs potentialités propres (dias suivantes)



# « MÉPRIS » VS « RECONNAISSANCE »

PLANS	« Invisibilité »	« Visibilité »
Produits	Les défauts, fautes, échecs « Bouteille à moitié vide »	Les qualités, potentiels, réussites « Bouteille à moitié pleine »
Devenir	Prédictibilité ...bon---> bon ...mauvais---> mauvais	Inédit possible
Croyance de base	Déterminisme ...don ...contexte social	Educabilité ...tous éducatibles ...si on « cherche »
Posture de l'évaluation	CONTRÔLE Conformité au prescrit Jugement de la personne	RECONNAISSANCE Recherche du sens Prise de décision

# ARGUMENTS H3

## Posture de contrôle

- ↗ rendement comptable
- ↗ standardisation – se conformer
- ↗ centralisation
- ↗ organisation bureaucratique
- ↗ montée en puissance d'une minorité managériale
- ↗ mépris des autres
- ↗ « invisibilité »

## Posture de la reconnaissance

- ↗ identification des compétences
  - ↗ créativité professionnelle
  - ↗ responsabilité fondée sur l'expertise
  - ↗ « organisation apprenante »
  - ↗ reconnaissance différenciée
  - ↗ reconnaissance située
  - ↗ « visibilité »
- 

## POUR OUVRIR LA DISCUSSION

- Synthèse de notre raisonnement « **SI ... ALORS** »
- **SI** le concept d'excellence sociale et sociétale...
  - Concerne toutes les missions de l'université (recherche et enseignement : pour former des chercheurs, des professionnels, des experts aptes à analyser les défis sociaux et sociétaux)
  - « Vise à donner à tous les étudiants, qui en ont le potentiel et la motivation, et sans exclure personne a priori, les moyens d'atteindre leur propre niveau d'excellence »
  - Vise aussi à donner à chacun des autres acteurs de l'université (les différents types de personnel) et à chaque entité (labo, département, faculté) les moyens d'atteindre leur propre niveau d'excellence
- **ALORS** nous pouvons conclure...



# POUR OUVRIR LA DISCUSSION

**ALORS** nous pouvons conclure

- ❖ Les classements internationaux tendent
  - ❖ à développer un pilotage de type normatif centré sur le développement d'un certain type de recherche,
  - ❖ à rendre moins « visibles » les autres fonctions de l'université (et donc les personnes et entités qui s'y consacrent),
  - ❖ à développer une « excellence élitiste » (meilleurs enseignants-chercheurs et meilleurs étudiants : → « qui classe déclasse »)
  - ❖ à privilégier une posture de contrôle.



# POUR OUVRIR LA DISCUSSION

**ALORS** nous pouvons conclure

- ❖ Le développement d'une « excellence sociale et sociétale » requiert un pilotage de la mission d'enseignement et de la formation (à la recherche, à la profession, à l'expertise) qui repose sur les aspects suivants :
  - ❖ Le pilotage suppose de partir « des capacités et volontés locales (Lieberman, 2005)
  - ❖ Le changement des pratiques pédagogiques est un processus de longue durée (« symphonie inachevée ») dont le processus évolue en strates (possibilités de progression, mais aussi de régression)
  - ❖ Un pilotage central qui prescrit trop vite et pour tous et qui procède par injonction paradoxale ne permet pas de développer une excellence sociale et sociétale
  - ❖ Une posture de la reconnaissance est nécessaire pour développer chez chacun (étudiant, enseignant-chercheur, personnel) et dans chaque entité les potentiels disponibles. Et donc de développer une « **excellence sociale et sociétale** ».

# UNE FABLE ... BIEN CATHOLIQUE !!!???

- Si Jésus revenait dans nos écoles....
- Jésus gravit la montagne et voyant la foule des gens assis autour de lui,
- il leva les yeux sur ses disciples et leur dit :
- “Bienheureux les pauvres en esprit car le royaume des cieux leur appartient.
- Bienheureux ceux qui souffrent car ils seront consolés.
- Bienheureux les doux car ils posséderont la terre... “



# UNE FABLE ... BIEN CATHOLIQUE !!!???

- Quand Jésus eut terminé, Simon Pierre dit :
- - Est-ce qu'il fallait prendre des notes?
- Puis André demanda :
- - Est-ce qu'on doit apprendre tout ça ?
- Philippe ajouta :
- - Par cœur?
- Jean dit :
- - J'ai pas de feuille!
- et Jacques ajouta :
- - Moi, je n'ai plus d'encre dans mon stylo!



# UNE FABLE ... BIEN CATHOLIQUE !!!???

- Inquiet, Barthélemy demanda :
- - Il y aura une interro?
- Et Marc dit :
- - Comment ça s'écrit "bienheureux"?
- Mathieu se leva et dit :
- - Je peux aller aux toilettes?
- Simon interrogea :
- - Quand est-ce qu'on mange?
- Judas ajouta :
- - Vous avez dit quoi après "pauvres"... ?



# UNE FABLE ... BIEN CATHOLIQUE !!!???

- Alors, le grand prêtre du temple s'approcha de Jésus et dit :
- - Quelle était ta problématique de départ?
- - Quels étaient tes objectifs transversaux?
- - A quelle compétence faisais-tu appel?
- - Pourquoi ne pas avoir mis les apôtres en activité de groupes?
- - Peux-tu justifier cette pédagogie frontale? Était-elle la plus
- Appropriée?
- **Alors, Jésus s'assit et pleura...**



MERCI

