

Quelle notion d'excellence pour l'enseignement supérieur ?

Jean-Marie De Ketele

Professeur émérite de l'UCL

DHC de l'UCAD (Dakar) et de l'ICP (Paris)



Cet exposé doit beaucoup
aux experts du réseau NEHE
(*Network for Excellence in Higher Education*)
17 experts en provenance de 12 pays

Publication

*De Ketele, J-M., Hugonnier, B., Parmentier, Ph. &
Cosnefroy, L. (sous la Direction) (2016)*
Quelle excellence pour l'enseignement supérieur ?
Bruxelles : Editions De Boeck



Un constat : des concepts polysémiques

- Les concepts de qualité et d'excellence
 - ... des concepts dont on parle beaucoup
 - ... des concepts jugés importants
 - ... des concepts rarement définis
- « Je sais dire quand la qualité et l'excellence ne sont pas là, mais je ne parviens pas à les définir »
- La qualité et l'excellence de l'enseignement supérieur sont reconnues...
 - ... davantage par les moyens et les méthodes mis en place
 - ... davantage par les réputations
 - ... davantage par les palmarès

1° conception de l'excellence

- Excellence = appartenance à une première classe réservée à une « élite »
 - = un niveau très élevé, voire exceptionnel, de qualité (de « **performance** »)
 - La qualité des extrants (performances) est étroitement dépendante de la qualité des intrants (étudiants et ressources)
 - → excellence réservée aux établissements qui peuvent sélectionner et attirer les « **meilleurs** » étudiants » et les « **meilleurs** » enseignants

Questions soulevées

- « Performances » = ?
 - Recherche ? Formation ? Service à la société ?
 - Actuellement, dominance des critères de production scientifique
 - → hiérarchisation des champs de recherche
 - → accent sur les cycles qui forment des chercheurs
 - → service à la société = servir une « économie de la connaissance »

Questions soulevées

- « Meilleurs » enseignants
 - = ceux qui ont une production scientifique exceptionnelle
 - Quantité de publications (« publish or perish »)
 - Dans des revues anglophones
 - En privilégiant un paradigme quantitatif
 - → les « meilleurs » chercheurs ne sont pas nécessairement les « meilleurs » enseignants
 - → l'investissement dans l'enseignement et les services n'est pas rentable
 - → les étudiants ne deviennent rentables que dans les cycles formant directement à la recherche

Questions soulevées

- « Meilleurs » étudiants
 - = ceux qui ont un parcours scolaire puis académique avec les notes les plus élevées dans les filières perçues comme les plus « nobles »
 - → étudiants bien formatés sur le plan scolaire puis académique
 - → étudiants soutenus par le milieu socio-culturel et économique de la famille
 - → pas de place pour les autres dans cette conception de cette **excellence élitiste**

Des avertissements

- ❖ Attention à la « fetishisation of particular forms of knowledge, contributors and outputs » (Ellen Hazelkorn, University of Dublin, International Symposium on University Rankings, Leyden, 2009)
- ❖ Question : « Is it good for a nation to run all universities on a single system of incentives ? » (Luke Georghiou, University of Manchester, at International Symposium on University Rankings, Leyden, 2009)

Analyse des politiques d'excellence

- Dans la 2^o partie de notre ouvrage, l'analyse des politiques d'excellence de 12 pays ou régions révèle que ...
 - ... 5 poursuivent une politique d'excellence élitiste
 - ... 5 poursuivent une politique non élitiste
 - ... 2 poursuivent une politique mixte



2° conception

- Excellence = qualité très élevée du pilotage des ressources et des missions de l'enseignement supérieur dans un contexte donné
 - Pilotage prend en considération les missions
 - Pilotage prend en considération les facteurs contextuels
 - Exemple : les institutions qui mettent la recherche et la formation au service des besoins de sa région
 - Pilotage considère que tous les secteurs et toutes les catégories d'acteurs méritent une égale attention
 - Pilotage = multi-niveaux
 - Excellence = assurance qualité avec des démarches de qualité élevée à tous les niveaux

La métaphore du sport

- Le développement de la compétition sportive de haut niveau est légitime (excellence élitiste)
- Le développement de la pratique sportive où chacun peut exceller à son propre niveau et selon ses besoins est tout aussi légitime (excellence inclusive)
- La question fondamentale : l'excellence pour quelle finalité ?
- → il n'y aurait donc pas une forme unique d'excellence mais des formes différentes d'excellence selon les finalités poursuivies et les contextes
- → vers une excellence de chacun

Vers une excellence sociale **et** sociétale

- L'excellence est **sociale** ... lorsque, à travers la recherche, la formation et les services, ...
 - ... ne repose pas sur une sélection a priori et refuse que des conditions financières, sociales ou culturelles fassent obstacle au parcours des acteurs (personnels ou institutionnels) s'ils ont la capacité et la motivation
 - ... chaque acteur (personnel et institutionnel) est en mesure de développer son propre niveau d'excellence
 - ... l'institution met en place des dispositifs pour identifier, reconnaître et soutenir les potentialités de chaque acteur (personnel et institutionnel) dans la réalisation des missions



Vers une excellence sociale **et** sociétale

- L'excellence est **sociétale** ... lorsque, à travers la recherche, la formation et les services, ...
 - ... elle ne repose pas sur les intérêts de quelques-uns, mais est soucieuse du bien collectif
 - ... elle prend en considération les grands enjeux sociaux et sociétaux (éthique de la profession, « fonction de veille et d'éveil » sur l'avenir de la société, ...)
 - -... elle articule émancipation individuelle et intérêt du bien commun en développant une posture de réflexion sur les conséquences des choix posés



Une institution d'enseignement supérieur
caractérisée par une excellence sociale et sociétale
est l'ensemble articulé
des pôles d'excellence
des acteurs individuels et institutionnels
pour remplir les missions
de recherche, de formation et de service à la société



« ensemble articulé des pôles d'excellence »

- ... des pôles d'excellence **institutionnels**
 - Chaque sous-système institutionnel (labo, département, faculté, administration, autorités...) remplit ses missions, mais se distingue par un pôle d'excellence à identifier et à valoriser
 - → importance de la gouvernance (articulation des acteurs institutionnels internes et externes) et du pilotage (articulation des actions et des interactions)
 - → une gouvernance qui identifie, soutient, valorise et utilise les pôles d'excellence institutionnels
 - → un pilotage qui identifie, soutient, valorise et utilise les actions caractérisées par l'excellence

« ensemble articulé des pôles d'excellence »

- ... des pôles d'excellence **individuels**
 - Chaque acteur individuel (étudiant, enseignant-chercheur, personnel administratif, personnel technique, autorité centrale...) renferme des potentialités parmi lesquelles est susceptible d'être développé un pôle d'excellence
 - → importance d'organiser l'environnement de travail et le pilotage des actions et interactions pour permettre la révélation et l'utilisation des pôles d'excellence de chacun
 - Exemple de la conception et de l'organisation du curriculum comme révélateurs ou étouffeurs des pôles d'excellence des étudiants et des enseignants
 - Exemple de la conception et de l'organisation des parcours de 3^o cycle
 - Exemple de la conception et de l'organisation d'un secrétariat

« ensemble articulé des pôles d'excellence »

- Quelle gouvernance pour une ESS ?
- Les résultats des recherches synthétisées par Rey (2016) :
 - Trop de réformes (prescrits) tuent la réforme (les prescrits)
 - Importance du temps et de la continuité
 - Des réformes bien documentées et argumentées sur les objectifs, mais souvent silencieuses sur les stratégies
 - Les réformes sur le terrain = souvent « une rénovation cosmétique des pratiques existantes »
 - L'inefficacité du *top down* seul
 - La nécessité d'une « gouvernance multi-niveaux »
 - L'efficacité = fonction de la capacité et de l'engagement des acteurs locaux sur des orientations partagées, claires, réalistes

« ensemble articulé des pôles d'excellence »

- Quel pilotage pour une ESS ?
- Notre hypothèse :
 - ❖ Le développement d'une excellence sociale et sociétale passe par le développement de dispositifs pluriels de pilotage locaux ET globaux, caractérisés avant tout par des postures de reconnaissance PLUTÔT QUE par des postures de contrôle et de classement.
 - ❖ Des pilotages locaux, car les transformations de systèmes de formation se fondent avant tout sur les capacités et volontés locales (méta-analyse de Lieberman, 2005).
 - ❖ Des pilotages globaux qui sont en phase avec les pilotages locaux, construisent du sens et s'appuient sur différentes formes de reconnaissance

Les références

❖ Deux ouvrages à la base de l'hypothèse :

Honneth, A. (2006). *Société du mépris*. Paris : Ed. La Découverte.

Ricoeur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance*. Paris : Stock.

❖ Trois ouvrages analysant les facteurs du développement et de l'engagement professionnels :

Jorro, A. & De Ketele, J-M. (Eds) (2011). *La professionnalité émergente : quelle reconnaissance ?* Bruxelles : De Boeck.

Jorro, A. & De Ketele, J-M. (Eds) (2013). *L'engagement professionnel en éducation et formation*. Bruxelles : De Boeck.

Merhan, F., Jorro, A., De Ketele, J-M. (2015). *Mutations des systèmes éducatifs et engagement professionnel*. Bruxelles : De Boeck.

« Société du mépris »

Exemples d'indices (Honneth, p.226)

❖ ...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 »



RECONNAISSANCE : 4 dimensions (Ricoeur, 2003, p.76-87)

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

Résultats des recherches sur le développement et l'engagement professionnels (1° partie)

❖ Deux conceptions du développement professionnel :

✓ Développer la « professionnalité »

- Professionnalité = un ensemble de standards universels
- Développer = se conformer
- Évaluer = une « posture de contrôle »

✓ Développer la « professionnalité émergente »

- Professionnalité émergente = les processus de transformation dans le parcours professionnel et dans l'environnement de la personne ou de l'organisation
- Développer = identifier les potentialités à un moment donné et dans un environnement donné et agir en conséquence
- Évaluer = une « posture de la reconnaissance »

Deux cultures de l'évaluation de la qualité

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 »

Résultats des recherches sur le développement et l'engagement professionnels (2° partie)

❖ Les effets sur l'engagement professionnel ...

- ✓ ... du pilotage basé sur la « professionnalité » et la « posture de contrôle »
 - Engagement ou pseudo-engagement des « conformes » → « excellence élitiste »
 - Désengagement des « non conformes » → désengagement
- ✓ ... du pilotage basé sur la « professionnalité émergente » et la « posture de reconnaissance »
 - Engagement sur des potentialités ciblées et situées → « excellence sociale et sociétale » (diversité des parcours)
 - Évolution de l'organisation vers une « organisation apprenante »

Autres éléments de validation

- ❖ Arguments scientifiques : Lieberman (2005), Draelants (2009), De Ketele (2010), Rey (2016)
 1. Le changement ne se décrète pas. Il repose sur la capacité locale et la volonté locale
 2. Le changement dépend en définitive des acteurs en bout de chaîne (de leurs conceptions, de leurs pratiques anciennes) → « leadership collectif partagé »
 3. Le changement repose aussi sur une posture de la reconnaissance des responsables (pression et soutien)
 4. La qualité est un processus de construction toujours inachevé : processus itératifs et par strates ; émergence de nouveaux besoins et défis
 5. Les effets = jamais rapides



Oubli de la dimension « sociale »

- Dans la deuxième partie de notre ouvrage, il est montré que sur les 12 pays ou régions ...
 - ... 5 pays poursuivent une politique d'excellence clairement élitiste
 - ... 5 pays poursuivent une politique clairement inclusive
 - ... 2 pays poursuivent une politique mixte
 - ... aucun pays ne poursuit une politique d'excellence sociale



La dimension sociétale ne se réduit pas ...

- ... à l' « économie de la connaissance »
- ... à la préparation à une profession
- ... à l'obtention d'un statut de cadre
- ... à la mobilité professionnelle

La dimension sociétale implique ...

- ... l'exercice d'une « fonction de veille et d'éveil » par l'institution et tout étudiant (UNESCO, Sommet mondial)
- ... une formation soucieuse d'éthique, de culture et d'engagement citoyen
- ... une attention au curriculum caché ou latent



Importance du curriculum latent

Exemples :

- Modalités de la participation des étudiants dans les structures
- Degré d'engagement offert par le choix des méthode d'apprentissage
- « Kots étudiants »
- Participation des étudiants à des écoles de devoir
- Oeuvres d'art dans l'environnement étudiant
- Stages dans les pays en voie de développement ou dans les quartiers difficiles

Le curriculum latent est-il pris en considération dans l'évaluation de la qualité et de l'excellence ?

Le service à la collectivité

« Le service à la collectivité fait partie du contrat social non écrit qui lie l'Université à sa communauté, au même titre que l'enseignement et la recherche. Il s'agit d'une responsabilité à part entière pour les universités. Il prend des formes très variées selon le profil de l'établissement et selon les besoins de la région et/ou du pays.

(...)

De même que l'on accepterait difficilement qu'un médecin qui n'est pas en service refuse de porter secours à quelqu'un qui en a un urgent besoin, la société accepte mal qu'une université, qui réunit tant de savoir, le réserve à ses seuls étudiants inscrits et aux publications scientifiques.

(...)

Les chercheurs d'un établissement y sont invités à mettre leurs connaissances en commun pour travailler sur des problèmes de société. De plus, de nouveaux programmes d'enseignement sont mis en place dans la même perspective. »

Luc Weber (2015) : L'université innovante, internationale, volontaire au XXI^e siècle. Paris : Economica, p. 69 et p. 72)



Pour une excellence sociale et sociétale

« Les mots évoquent autant qu'ils informent »

Michel Develay

« L'éducation est le point où se décide
si nous aimons assez le monde
pour en assumer la responsabilité
et, de plus, le sauver de cette ruine
qui serait inévitable sans ce renouvellement
et sans cette arrivée de jeunes et de nouveaux venus.
C'est également avec l'éducation que nous décidons
si nous aimons assez nos enfants
pour ne pas les rejeter de notre monde,
ni les abandonner à eux-mêmes,
ni leur enlever leur chance d'entreprendre quelque chose
que nous n'avons pas prévu,
mais les préparer d'avance à la tâche de renouveler un monde commun. »
Hanna Arendt (*La crise de la culture*)

... sociale et sociétale