

**FRANCOIS MULLER, DE PROFESSEUR AGREGE D'HISTOIRE A FORMATEUR
INTERVIEW DE REMI BOYER POUR AIDE AUX PROFS**



Tu as été professeur en collège et lycée dans ta première étape professionnelle : qu'est-ce qui t'avais donné envie de ce métier, et quel plaisir as-tu eu à l'exercer (et combien de temps) ?

Rien n'est écrit (je ne suis pas fils de...) ; l'histoire se réécrit à rebours et elle se recompose. On dit que les profs ont été des bons élèves et qu'ils ont pu rencontrer une difficulté ou un problème qu'ils peuvent passer une vie à résoudre. Et pourtant bien des éléments convergent à titres divers et sans rang d'égalité, c'est plutôt combinatoire.

Très bon élève, j'ai très tôt eu une sorte d'acuité

intellectuelle et analytique sur mes profs, les bons et les autres ; je savais ce qui était nourrissant, exigeant, je reconnaissais ce qui m'ennuyait ; je parvenais à distinguer la part de la personne et de l'enseignement ; parfois cela se recoupait, parfois non. J'ai aimé ma prof de français, celle qui dans l'anonymat de grand groupe des années 70 demandait alors mon point de vue ; la rigueur intellectuelle et morale de ma principale de collège ; la culture antique de ma prof de grec ; la beauté de ma prof de philo ; la fille de la prof d'espagnol ; la Pyrénéenne aux yeux verts. Pour être prof, il faut « aimer » : quelque chose, quelqu'un, la relation, le genre de vie aussi que tout cela induit.

Un déterminant a pu être le rapport au travail, le goût de la recherche et des études, mélange parfois toxique et addictif, un investissement personnel qui m'a fait passer des vacances enfermées pour apprendre le latin tout seul (et rattraper deux ans en un mois) ; et la découverte totale de l'histoire dans les livres en prenant conscience du complexe de « table rase », le dévoilement et l'élucidation des traces dans la recherche archéologique, superbe école de formation d'équipe et expérience humaine fondatrice, sur le terrain pendant des années, bien loin des espaces confinés des bibliothèques ; l'enquête policière pour dénicher le coupable dans un siècle réputé obscur (le X^e siècle) ; ou plus récemment le mystère de l'écriture de Bach au travers du répertoire du luth. Cette cadence intense tout autant que continue ne m'a jamais quitté après ; j'ai toujours eu deux ou trois vies en une.



Enfin, un épisode a pu être décisif ; **étudiant destiné à aller loin, j'ai passé l'agrégation, parce qu'il faut passer l'agrégation.** J'ai dû alors remplir mes obligations militaires (et pas me défilier) en atterrissant en Allemagne : marié, diplômé, 25 ans, **j'ai partagé le quotidien et toutes sortes d'autres choses avec les petits jeunes de 18 ans des banlieues du 93, des campagnes picardes et des cités ouvrières du Nord**, ceux qui allaient être mes élèves quelques mois plus tard. Au XIX^e siècle, on aurait dit que nous découvriions alors « la question sociale » ; en 1987, c'était déjà autre chose, la fin de la promesse de l'Ecole républicaine, l'importance du capital culturel et la nécessité d'une éducation mixée et exigeante à la fois, très humaine et parfois rugueuse au contact ; c'est un métier de relation à autrui, vous dis-je. Cela devenait difficile de se soustraire à ce devoir ; choisir les études de cabinet me semblait une fuite et non un refuge.

J'ai pris le poste d'enseignant dans un collège de l'éducation prioritaire, un des 80 points chauds répertoriés et d'ailleurs la Cité « a craqué » alors, mais pas le collège qui a tenu bon (Sartrouville, 1991). **En très peu de temps, j'ai appris les « fondamentaux » (dit-on en rugbistique) avec l'aide de certains profs d'EPS notamment**, en adoptant une écoute active envers quelques collègues, une curiosité aigüe sur le côté obscur de l'éducation (les profils d'élève, les pratiques d'évaluation, la différenciation, ce qui est juste et ce qui l'est moins). **Pour l'anecdote, j'étais le seul à l'époque (et je le reste encore à ce jour) dans mon établissement à venir habillé en costume** (j'ai enlevé la cravate après !) ; **les élèves me remerciaient de la considération portée à l'occasion et ils me parlaient de la relation, entre confiance, exigence et justesse** (respect, c'est « respectare », considérer du regard, prendre en compte). Une expérience de « congruence » (d'après Carl Rogers), un habit ajusté à mon rôle et à ma personne, symboliquement bien sûr.

Dans ces courtes années, j'ai découvert aussi le dévoiement d'autres enseignants et la dégradation de l'éducation ; sans entrer dans les détails, des copies ont été volées, retrouvées en première page d'une presse d'obédience politique extrême, par l'entremise d'un vieux prof élu par ailleurs ; à un moment où tout partait à l'affrontement à l'extérieur ; **je n'ai pas été défendu par la hiérarchie locale**, on a juste étouffé le problème sans traiter les causes ni punir le délit. J'ai été nommé à Paris l'année suivante, dans un autre collège de la même aune. RH, quand tu nous tiens !

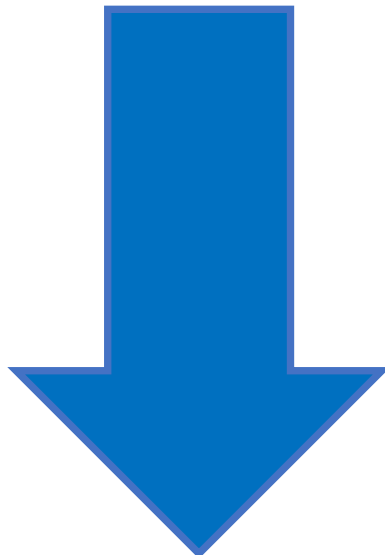
Ce furent cinq années intenses de coopération avec quelques enseignants (EPS évidemment aussi), sous la direction d'une chef d'établissement qui n'attendait que cela pour « remonter l'établissement » (dixit). **Ca a bien marché. Comment je le sais ? Anciens élèves ou familles me recontactent 25 ans après encore** ; assez vite, des « gens » sont venus nous visiter ; puis solliciter pour faire de la « formation » dit-on à cette époque où le dispositif MAFPEN se déployait et se professionnalisait.

*A une fin d'année scolaire, une responsable académique m'a fait la proposition d'un poste en tant que responsable de formation, c'est à dire que je devais alors quitter les élèves, sans possibilité de mixer ; c'était un choix pas facile ; la principale du collège a été très aidante (j'adore les chefs d'établissement) notamment par une parole qui résonne encore dans mon actualité : « n'attends jamais rien de l'institution en termes de reconnaissances ». Je ne peux pas dire que je ne savais pas. Et dans le même temps, j'allais être missionné pour développer la capacité d'intervention et démultiplier ce que je portais déjà avec moi dans les classes et avec mes collègues ; ce que je ne pouvais plus faire en direct avec les jeunes, je le ferai par l'entremise et en étendant le périmètre ; pour cela, il fallait s'organiser mieux et autrement et pour cela, mettre en « ingénierie » les opérations. **C'est le début d'une autre vie.***

Quels conseils pratiques peux-tu donner à nos lecteurs professeurs pour bien vivre leur métier dès le départ, et avant même d'envisager ce métier ?

Faire du vélo !

Ce n'est pas une déclaration écolo, c'est une invitation à un exercice métaphorique réflexif et détendu à la fois ; Maurice BLANCHOT écrit : « la réponse est le malheur de la question » ; je préfère donc être celui qui vous propose un questionnement professionnel, débutant ou moins, plutôt que d'apporter des réponses forcément en décalage avec ce que vous attendez ou avec ce que vous pourriez identifier comme vos propres besoins (vaste sujet). Et parlons-en après.



Le « petit vélo »

La pratique du vélo repose formellement sur quelques principes simples : trois points d'appui (le guidon, la selle, les pédales) et une dynamique du déséquilibre en mouvement permettant au quidam de finalement progresser sur deux appuis, les pneus sur le sol. D'où métaphoriquement, douze questions professionnelles que peut se poser un enseignant pour voir :



Une telle métaphore est plaisante pour vous permettre ici d'identifier différents éléments de votre propre système de pilotage : *qu'est-ce qui vous guide, qu'est-ce qui vous éclaire ?* etc...

Elle est tout aussi communicable aux élèves eux-mêmes avec beaucoup de bonheur, pour cadrer leurs réflexions sur leur méthode personnelle de travail.

Pour plus de détails, ou pour prendre connaissance de multiples métaphores instrumentales, voir André de Peretti et François Muller, *Mille et une propositions pédagogiques pour animer son cours et innover en classe*, ESF, 2008



Tu as ensuite évolué vers différents postes de conception et d'ingénierie pédagogique au Rectorat de Paris et à la Dgesco : peux-tu nous décrire quelles y ont été tes missions, et le plaisir que tu y as trouvé ?

Dans les fonctions que j'ai pu successivement développer, presque tout était alors à concevoir et à mettre en œuvre ; cela a d'abord été la mission de développer l'accompagnement des équipes sur site et donc forcément dans les domaines dits à l'époque « transversaux », ceux qui occupaient les places restantes dans les catalogues de formation à inscription individuelles ; dès les années 1990, j'étais de ceux qui concevaient que les besoins institutionnels sont d'abord ceux des équipes en situation de répondre à des urgences de diversification, de différenciation et d'individualisation, d'évaluation, ces processus à l'œuvre dans les trains de petites ou grandes réformes des années 1990 à 2010 ; et que les modalités et organisations des dispositifs de formation des rectorats étaient foncièrement décalés.

C'était à la fois très professionnalisant, très pédagogique et très stratégique en même temps.

Jamais dans tous ces missions, je n'ai perdu la main en matière d'animation, de formation, de conduite de groupes d'adultes et d'apprenants ; et très souvent dans les écoles et établissements, j'ai semé et capitalisé, observé et analysé, appris et formalisé aussi. [Voir ici sur mon site.](#) Les fonctions et les compétences de conseiller/consultant en éducation s'originent de cette époque.

Dans cette période, la rencontre avec André DE PERETTI, polytechnicien et poète, l'inspirateur de la formation des enseignants, alors âgé de 84 ans, a été décisive, dans un moment de formation de formateurs ; nous ne nous sommes plus quittés jusqu'à sa disparition récente en 2018.

La relation en vingt ans a été riche en échanges, débats, écritures, productions, remise en question(s), étayage tout aussi personnel que professionnel. Le message qu'il laisse à nous, éducateurs, porte sur les rôles et les responsabilités pour nous, pour les jeunes, avec beaucoup d'humour et de créativité. Je m'efforce de le faire modestement dans chaque occasion.

[Voir son site.](#)

Quand l'Institution avec un grand I a commencé à s'intéresser de plus près à l'innovation (officiellement dès 1994, dans les faits, la mise en place locale a été plus tardive), le Recteur et la doyenne de l'inspection, à la faveur d'un remplacement, m'ont sollicité directement en 2001 pour assurer la mission académique de l'innovation en la faisant évoluer de manière significative.



*L'investissement a été important et durable sur 10 années : formation à l'analyse, à l'écriture professionnelle, à l'explicitation, développement d'un réseau de compétences et publications sur l'internet pédagogique, élargissement au premier degré, aux établissements de l'AEFE (partenariat des académies), au privé ; développement de l'ingénierie en développement professionnel (séminaires, modules, groupes d'études, circonscription apprenante, journée de l'innovation, publications etc). L'affaiblissement de l'animation au niveau national alors a entraîné la mise en réseau et le partage entre homologues dans les académies. **A chaque étape, l'écriture professionnelle a été décisive et ici en 2004, le « [Manuel de survie à l'usage de l'enseignant](#) » a été primé par l'académie française ; une reconnaissance externe précieuse dans cette maison qui en a trop peu pour ces personnels.***

La dynamique a été vite remarquée ailleurs, puis en 2010, à l'occasion de la création d'un DRDIE au niveau national, Bénédicte ROBERT m'a sollicité pour construire la fonction et le réseau CARDIE ; rapidement, nous avons élaboré ensemble la stratégie, avec la complicité de Romuald NORMAND, professeur des universités (Strasbourg actuellement) pour l'étayage international sur les questions d'innovation, de développement professionnel, d'évaluation et de leadership scolaire.

*Deux livres en rassemblent les travaux, et on en trouve les traces documentées dans la base nationale Expérithèque (6.000 actions) et dans le réseau social professionnel Viaeduc à présent. **Chaque année, j'ai scénarisé et mobilisé pour une « journée de l'innovation », dont on trouve encore les échos.** Une illustration par l'expérience de l'exergue : « penser global, agir local » ; l'accompagnement local et situé reste un terrain d'expérimentation de premier ordre et pourtant regardé avec distance par la « Centrale », on me l'a fait savoir régulièrement.*

En 2017, la responsable de la Ligue de l'enseignement a souhaité construire une nouvelle « direction Education et culture » et redonner de la dynamique à une fédération maillée sur les territoires ; mis à disposition, j'en ai partagé le défi ; les conflits internes en écho au positionnement politique de la nouvelle majorité ont provoqué un phénomène de table rase au niveau de la direction quelques mois plus tard ; et la gestion RH du ministère m'a signifié un « retour en poste dans l'académie d'origine », quitté 23 ans auparavant, mon poste fixe étant pourtant à la DGESCO. Etonnant, non ?

J'ai repris le chemin de l'école et retrouvé des élèves en collège et lycée, en direct avec plaisir, en étant assuré du soutien riche du réseau expert de tous mes collègues de la discipline qui m'aident



quotidiennement ; d'artisan en début de carrière, je suis ingénieur et ingénieux tous les jours par et pour mes élèves.

Mon chef d'établissement qui connaît depuis longtemps mon parcours et mon implication sur les questions d'innovation et de formation, sur les chantiers en cours dans les académies, m'a aménagé un emploi du temps (plein quand même) qui permet d'assurer les missions et interventions, notamment auprès de l'IH2EF, refondé par Bénédicte ROBERT en 2019.

Que peux-tu conseiller aux professeurs qui se sentent harcelés par un(e) collègue, ou leur personnel de direction ou d'inspection ? Comment sortir de cette spirale négative du manque de communication entre professeurs et ceux qui les encadrent ? Comment le professeur doit-il s'adapter à l'autorité managériale du système ?

*En ayant étudié le système éducatif et des situations professionnelles en Nouvelle-Zélande, j'ai posé cette même question à un chef d'établissement ; elle m'a regardé puis dit ne pas bien comprendre ; étonné, tellement pour moi, cela devait exister. Elle m'explique alors que ce genre de situation ne peut pas exister car elle signale une impasse pour les deux parties et une **dégradation sans retour possible** ; tout se fait en amont par une série de dispositions : ouverture des classes, échanges entre collègues, informels en partageant des temps et des activités, formels par co-observation, co-formation et « lesson studies » ; un facilitateur aide à la régulation et au debriefing, c'est inscrit dans le plan de développement professionnel de l'établissement ; chaque enseignant bénéficie d'un entretien annuel pour faire le point ; et **tous les trois ans, chacun atteste de son parcours de développement professionnel qui permet de renouveler son « permis d'enseigner »**. Un peu comme les médecins ici en France !*

*Le processus de harcèlement est bien connu ; et si apparemment il met en « jeu » deux individualités, c'est bien le symptôme d'un système auquel chacun de nous contribue, dans un camp ou dans un autre, dans une majorité toujours silencieuse. Les résolutions dans ces cas restent d'abord la parole et la communication avec d'autres ; **seul, vous serez démunis ; à plusieurs, vous serez étayés et protégés** ; André DE PERETTI insiste bien que toute négativité se retourne comme celui qui la porte ou la transmet.*

*Quand vous rencontrez une difficulté, parlez-en et partagez là, car ce n'est pas vous en tant que personne qui est visé et impacté, c'est la fonction et le métier ; cette dimension est forcément collective ; elle se construit et s'interroge à plusieurs. **C'est bien le métier qui est en tension ; et***

tous les métiers, dont celui de chef d'établissement et encore plus actuellement le métier d'inspection.

Tu es très investi auprès des collégiens, lycéens et des adultes dans les pédagogies d'équipe, de projet, la classe inversée, les nouvelles technologies appliquées à la pédagogie : quels horizons ouvrent ces pratiques, resteront-elles limitées ou peuvent-elles se généraliser selon toi ?

L'art de la guerre nous enseigne à profiter de la situation et d'estimer le sens de la pente, plutôt de lutter et de perdre ; le temps est le premier facteur du changement.

Pour répondre plus précisément, il ne faut pas focaliser sur l'outillage numérique, dont les études internationales montrent le faible potentiel du changement quand on équipe les établissements, en faisant le vœu que les pratiques suivent ; renforçons-nous dans la compréhension des apprentissages de nos élèves à l'ère numérique. Je propose des questions basiques et menons l'enquête ensemble. Des réponses collectées auprès de vos propres élèves sont des ferments puissants pour reconceptualiser vos cours !



Faites-vous analyste des besoins des élèves.

Tentez de rassembler des éléments de réponse aux cinq questions suivantes :

- Qui sont-ils ?
- Que font-ils ?
- Que ne savent-ils pas faire ?
- Que doivent-ils faire ?
- Comment le savez-vous ?

Comment devrait agir désormais les IEN et l'administration tout entière pour attirer de nouveaux professeurs enthousiastes et engagés, et comment réussira-t-elle à les garder ?

Politiques, décideurs et partenaires sociaux ont toujours débattu et focalisé sur les questions de la formation initiale. Les acquis de la recherche pour l'éducation au niveau international montrent de manière régulière que le premier facteur externe à la classe qui contribue à l'amélioration du système reste le développement professionnel continu ; il s'agit de s'occuper des 40 ans de vie professionnelle et en cela, passer un concours ne suffit pas à construire la compétence et à durer.



*Cette dimension a toujours été prise comme variable d'ajustement depuis trente ans ; et pas pris au sérieux ; **quand au ministère, j'ai introduit le concept de développement professionnel, beaucoup comprenaient « développement personnel » (et ricanient) ; d'autres se limitaient à la dimension « recherche » avec un grand R et dans une approche individuelle. Un thésard n'est pas forcément le meilleur des profs, tant qu'il est auto-centré sur un sujet et pas forcément sur les apprentissages de ses élèves ; cela a été mesuré.***

*Le développement professionnel continu, c'est reconnaître la part d'expertise des praticiens, travailler avec leurs propres questionnements et en partir aussi, confronter, analyser, co-observer, accompagner plutôt que de prescrire ; coupler ces dispositifs autant à l'évaluation d'école qu'à la valorisation des compétences. **En l'état, tous les acteurs sont là, mais les systèmes de régulation de l'action enseignante sont trop faiblement couplés (formation, inspection, direction) et doivent évoluer significativement pour autoriser le changement dans les classes.** Un général que j'ai fréquenté en Allemagne me disait doctement : « MULLER, quand on balaie un escalier, on commence par le haut ! ».*

*Les cliniciens du travail identifient parfaitement ce qui facilite le travail enseignant : d'abord des retours nombreux et positifs des élèves eux-mêmes ; ensuite, une ambiance sympathique et un environnement porteur immédiat ; enfin, une reconnaissance par le N+1. **Tout cela est possible pour un développement durable, jusqu'à ... 64 ans ?***

SUIVRE FRANCOIS MULLER SUR LE WEB OU LE CONTACTER :

Twitter: @diversifier

Skype: fmullewh

Site: <http://francoismuller.net>

Abonnez-vous au [blog de l'Innovation et Education Lab](#)