

QUAND LES MINISTRES

Qui inspire les règlements, directives, circulaires qui s'abattent sur le corps enseignant français ? La réponse est à chercher du côté de l'OCDE, puis dans les arrière-boutiques du ministère... Entretien avec Yves Baunay, Gérard Grosse et Daniel Rallet, de l'Institut de recherches de la FSU.

CHARLIE HEBDO : Quelle est l'influence de l'OCDE dans notre système éducatif ?

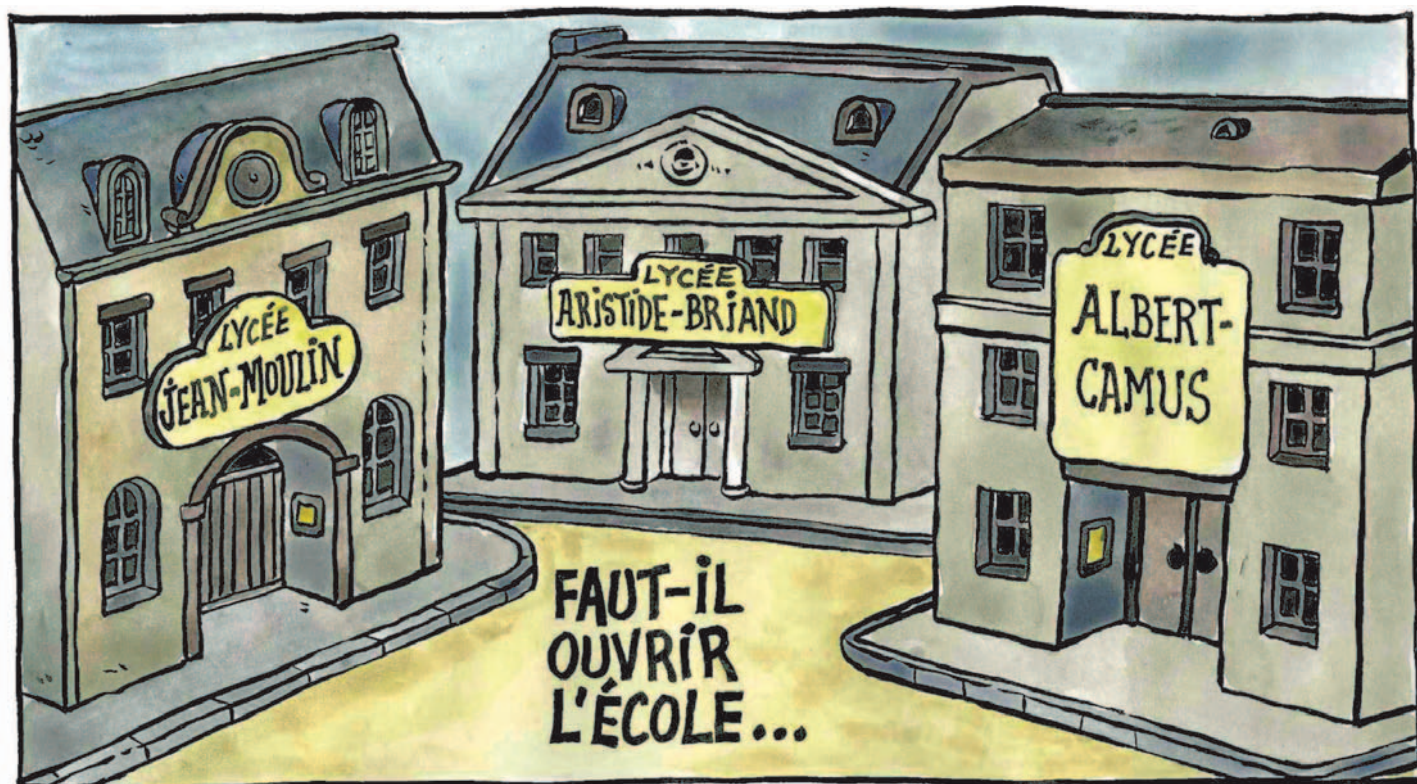
► **D. Rallet :** C'est le cadre de pensée qui unifie les technocrates qui nous dirigent. Un *think tank* d'où partent des recommandations et un certain nombre d'outils qui se veulent neutres, mais qui induisent la mise en place de politiques. En 2002, on a fait paraître un travail, *Le Nouvel Ordre éducatif mondial*, où l'on montrait que l'UE reprenait les analyses de l'OCDE avec quasiment des copiés-collés. Quelques années plus tard, on a constaté que le ministère de l'Éducation français faisait les mêmes copiés-collés.

► **G. Grosse :** Un petit exemple significatif des effets d'influence. Au niveau de l'OCDE, parmi les compétences normalement attendues d'un système éducatif, il faut éduquer les élèves depuis leur plus jeune âge à avoir l'esprit d'entreprise. Quand le concept est arrivé en France, ça a un peu coïncé. Alors, nos dirigeants ont opté pour une formule beaucoup plus édulcorée : dans les objectifs du collège, on a remplacé l'esprit d'entreprise par l'esprit d'initiative.

Comment sont fabriquées ces réformes en France ?

► **D. Rallet :** Jusque dans les années 1990, la réforme d'un programme prenait environ deux ans. C'était une œuvre collective à laquelle les enseignants étaient associés. On peut en parler, on a participé à ceux de sciences économiques et sociales. Aujourd'hui, les réformes sont bouclées en trois mois. Le travail est préparé en amont par des rapports puis soumis à des groupes très réduits, composés de quelques inspecteurs, deux ou trois universitaires bien choisis et deux ou trois profs qui ne la ramènent pas trop. Et à l'arrivée, le cabinet du ministre retire tout ce qui ne lui convient pas.

► **G. Grosse :** Il y a quelques semaines, l'Inspection de sciences économiques et sociales a sorti une réforme des épreuves de baccalauréat qui va s'appliquer en 2013. Ça a été décidé par un ou deux inspecteurs généraux, seuls dans leur coin, et l'affaire a été réglée en quelques semaines. Ils ont quand même fait semblant de demander leur avis à l'association représentative des profs, lesquels ont clairement fait



COPIENT SUR L'OCDE

savoir qu'ils n'étaient pas d'accord. Ce qui n'a strictement rien changé.

Qui en sont les courroies de transmission ?

► **D. Rallet** : Les inspecteurs et les chefs d'établissement. Il y a une dizaine d'années, un petit document de l'OCDE posait la question : d'où peut venir le changement ? À aucun moment il n'était envisagé que ça puisse venir des enseignants, crispés sur leurs habitudes et leur petite routine. Il fallait que les entrepreneurs de changement soient les chefs d'établissement. À eux d'entraîner la foule conservatrice sur la voie de la réforme.

Le document décrit toutes les qualités que se doivent d'avoir ces leaders « charismatiques » : être capables de gérer les établissements, porter fièrement le casque des bâtisseurs... mais aussi être des pédagogues, être capables d'évaluer leurs enseignants, provoquer des initiatives et des innovations pédagogiques, inspirer des réformes dans le cadre de l'autonomie locale. La publication pose enfin la question : mais comment va-t-on trouver ces gens qui doivent réunir tellement de compétences qu'ils en deviennent

introuvables ? Réponse : il faut les former.

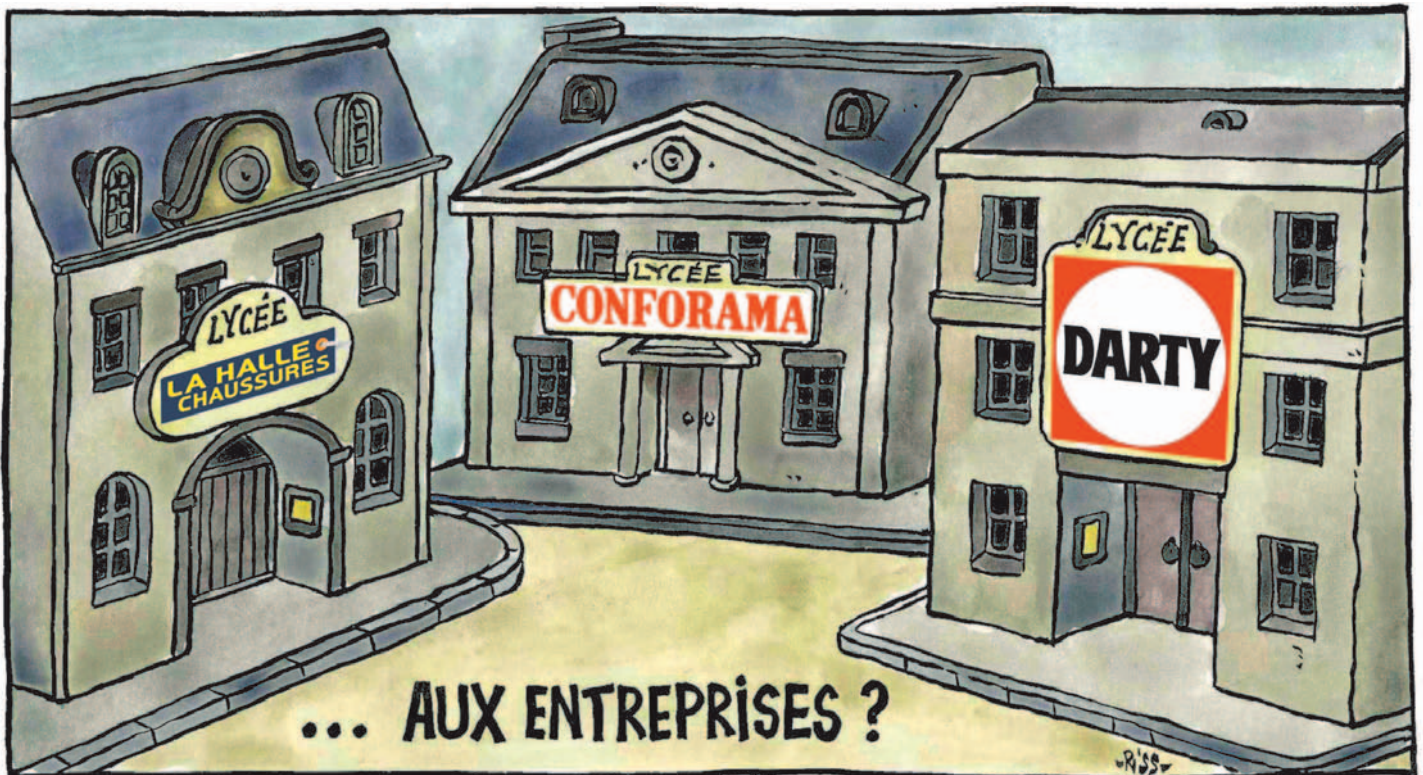
► **G. Grosse** : L'idée avait déjà été expérimentée ailleurs. En Angleterre, par exemple, Thatcher avait très bien compris qu'il ne fallait pas que les donateurs d'ordres viennent du terrain. Elle a donc créé une nouvelle caste de gens qui ne connaissaient pas le métier,

« ON PEUT IMAGINER QUE, DANS LES RÊVES FOUS DES MANAGERS DU NIVEAU SUPÉRIEUR, IL Y AIT CETTE MÊME IDÉE DE REMPLACER À TERME LES INSPECTEURS ET LES CHEFS D'ÉTABLISSEMENT PAR DE PURS GESTIONNAIRES. »

mais parfaitement les règles de gestion. En France, on peut imaginer que, dans les rêves fous des managers du niveau supérieur, il y ait cette même idée de remplacer à terme les inspecteurs et les chefs d'établissement par de purs gestionnaires. On a bien, déjà, des DRH dans les rectorats...

En quoi l'autonomie grandissante des établissements accélère-t-elle l'importance de ces nouveaux « leaders charismatiques » ?

► **Y. Baunay** : Dans les lycées, par exemple, une part importante des heures d'enseignement n'a pas d'affectation précise. Il n'y a plus de réglementation nationale pour déterminer si, dans une discipline, il va y avoir des dédoublements de classe ou pas, par exemple. L'établissement dispose donc d'un stock d'heures dans lequel il doit opérer des choix. Ce qui provoque une concurrence terrible entre les disciplines. Les profs de langue vont vouloir des dédoublements de classe, parce qu'il est plus facile de faire de l'oral avec dix-sept élèves plutôt qu'avec trente-cinq. Et les profs de physique vont vous démontrer que ça leur est aussi totalement nécessaire. C'est la guerre, il y a un panier à se partager, et que le meilleur gagne ! Aux chefs d'établissement de jouer les arbitres « bienveillants ».



Et, par là même, de renforcer leur pouvoir de décision...

► **Y. Baunay** : Oui, sauf qu'ils savent parfaitement que ce qu'ils sont en train de faire ne tient pas la route. Tout simplement parce qu'ils connaissent trop bien le travail des gens qu'ils ont à manager. C'est le problème des hiérarchies de proximité. Un danger qui est loin d'échapper aux managers de haut niveau. Résultat, on est en train de mettre en place dans l'Éducation ce qui a déjà été mis en place ailleurs. Comme à France Télécom, où, systématiquement, les managers de proximité doi-

vent subir une rotation tous les trois ans. Le temps nécessaire pour les empêcher de se rapprocher de ceux qui travaillent et commencer à avoir des doutes.

« **LE FAIT QUE LUC CHATEL SOIT ISSU DU MANAGEMENT N'EST PAS TOUT À FAIT UN HASARD...** »

Quel est, finalement, l'objectif de toutes ces nouvelles réformes ?

► **Y. Baunay** : Pour moi, c'est d'abord de mettre la main sur le travail des profs.

Le hic, c'est qu'il y a toujours un écart entre le travail prescrit et le travail réel, une marge d'initiative, de créativité. Pour les prescripteurs, la question est donc maintenant de réduire cette marge, de dessaisir les gens de cette capacité qu'ont tous les humains de retravailler les normes. Et d'avoir des gens qui appliquent strictement ce qu'on leur demande de faire. Le fait que Luc Chatel soit issu du management n'est pas tout à fait un hasard...

Propos recueillis par Sylvie Coma

LA SALE DES PROFS

