

L'ÉVALUATION DES ENSEIGNANTS, UNE VICTOIRE DE PLUS DE LA RÉVOLUTION CONSERVATRICE ?

Par Jean Blairon

Un conflit social agite la Fédération Wallonie-Bruxelles dans le contexte du « Pacte d'excellence » censé améliorer la qualité de notre enseignement, lui-même supposé ne pas supporter la comparaison internationale : il serait un des plus chers et un des moins efficaces¹.

Le conflit oppose les syndicats et le gouvernement sur un des volets du « pacte » : ce qui est appelé « évaluation des enseignants » et particulièrement l'évaluation qualifiée de « sommative », terme qui renvoie vers des sanctions qui peuvent être prises en cas de « mauvaise volonté manifeste » d'un·e enseignant·e par rapport, par exemple, au « plan de formation » qui lui est proposé/imposé.

Le conflit est tel que le gouvernement a décidé de surseoir pendant deux ans à l'introduction de possibles sanctions, mais pour autant, il n'est en rien réglé, les syndicats continuant à s'y opposer, au point qu'une majorité d'entre eux ont décidé de se retirer du comité de pilotage du « pacte ». Il n'est pas sûr que la stratégie habituelle de « mise au frigo » d'une mesure contestée fonctionne dans ce cas de figure.

Il est tout à fait frappant de constater que les objections qui sont avancées par les syndicats se voient opposer rigoureusement les mêmes arguments que lorsque le président Sarkozy avait confié à un cabinet de consultance privé le soin de construire un processus d'évaluation des ministres².

Les arguments étaient déjà, à l'époque :

- tout le monde est « évalué », pourquoi pas les ministres (ici : pourquoi pas les enseignants – c'est l'avis récemment exprimé par Etienne Michel, Directeur Général du SeGEC) ?
- ceux qui sont opposés à « l'évaluation » en ont peur, peur que n'éprouvent pas ceux qui y ont été soumis (venant du privé, évidemment) ;
- le rejet de l'évaluation est une preuve de « conservatisme ».

Notons qu'en ce qui concerne les ministres français, l'évaluation, conçue à grands frais par le cabinet Mars and Co n'a en fait jamais eu lieu, tant le processus et les « indicateurs » conçus manquaient de pertinence...

1 On ne dira jamais assez que ce jugement dépend des hypothèses de travail qui guident l'analyse. On peut rappeler qu'à la même époque (2020), la Belgique connaît une progression spectaculaire par rapport au « Total Workforce Index » [sic] ; ce rapport pointe d'ailleurs : *le rapport de ManpowerGroup met en évidence la qualité de la main d'œuvre belge qui reste le principal atout de notre pays.* (<https://www.manpowergroup.be/fr/2021/04/21/la-belgique-34e-sur-76-sur-lindice-mondial-de-la-main-doeuvre-de-manpowergroup-total-workforce-index/>)

2 J. Blairon et E. Servais, « les résultats culturels d'une "culture du résultat", M. Sarkozy veut que ses ministres soient notés », <https://intermag.be/157>

Notons aussi, d'emblée, que seuls celles et ceux qui n'ont aucune expérience du métier d'enseignant peuvent penser que ses protagonistes sont à l'abri de ce qu'il faut bien appeler un examen permanent : par les élèves, qui scrutent leur enseignant·e sous toutes les coutures et en permanence (leur apparence, leur énergie, leur capacité à s'adapter, leur respect, leurs connaissances, etc.) ; par les parents de ceux-ci qui, dans certaines classes sociales en tout cas, ont des attentes très élevées et définies unilatéralement ; par leur hiérarchie, qui cumule les attentes à l'égard des personnels (par exemple attirer des élèves dans l'établissement, les instruire, les éduquer, quand ce n'est pas leur donner un exemple de foi...) sans toujours réfléchir aux conditions effectives d'exercice du métier – etc.

Nous voudrions pour notre part contextualiser ce conflit en montrant qu'il est un redoutable révélateur de la progression d'une « révolution conservatrice » qui, comme l'a montré Pierre Bourdieu, s'attaque depuis les années 80 à tous les acquis sociaux, aux services publics, à ce que Pierre Bourdieu a appelé une « civilisation³ ».

Il est clair que cette « révolution conservatrice », en réaction aux mouvements culturels et sociaux de la fin des années 60, est prompte et habile à accuser de « conservatisme » tous ceux qui essaient de s'y opposer, faisant preuve en l'occurrence d'une malhonnêteté intellectuelle qu'il s'agit de déconstruire, en montrant l'origine et les ressorts.

UNE QUESTION MAL POSÉE

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, les enseignants et leurs représentants ne s'opposent pas à un jugement de leurs pratiques : ils le subissent quotidiennement, c'est une partie intrinsèque de leur travail. La révolution conservatrice qui est à l'œuvre veut faire croire à un excès de protection de leur part, alors qu'il s'agit de rejeter une forme particulière d'« évaluation » : celle qui est importée du monde de l'entreprise capitaliste, en réaction aux mouvements culturels et sociaux de la fin des années soixante. Le patronat, comme le souligne Danièle Linhart, a décrété qu'il ne voulait « plus jamais ça⁴ », d'où l'importation sauvage de processus capitalistes dans les mondes qui s'en distinguaient : les services publics, les associations, les organisations d'enseignement et de santé.

C'est au nom de « la » modernisation (mais plus exactement du mode très situé de modernisation capitaliste) que la « barbarie douce » a été imposée au monde de l'enseignement⁵.

L'enjeu de cette imposition, qui a commencé au milieu des années 80 dans notre pays, était bien d'assurer la progression du mode de formatage capitaliste de la réalité dans les mondes qui s'y opposaient : les mondes de l'engagement, du désintéressement, de l'intérêt général (opposé au monde du profit qui ne profite qu'à une minorité).

3 P. Bourdieu, « Contre la destruction d'une civilisation », *Contre-feux Propos pour servir à la résistance contre l'invasion néo-libérale*, Paris, Liber-Raisons d'agir, 1998, p. 30. Ce discours a été tenu en 1995 pour soutenir la grève des cheminots et est souvent cité aujourd'hui dans le contexte de l'opposition des syndicats français à la réforme des retraites.

4 D. Linhart, *L'insupportable subordination des salariés*, Toulouse, Erès, 2021.

5 Voir la démonstration incontournable de J.-P. Le Goff *La barbarie douce, La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Paris, La Découverte, 1999, 2003.

La culpabilisation des opposants est exactement la même que dans d'autres sphères, comme celle de la grande distribution : c'est le même reproche, hautement paradoxal, qui est fait par les directions de ces grandes entreprises aux contre-pouvoirs syndicaux, de défendre des privilèges (qui sont en réalité des droits sociaux, des conquêtes sociales) et de s'opposer stérilement à des plans qui à leurs yeux ne souffriraient pas d'alternative [sic].

QUELLE AMNÉSIE !

Si l'on faisait un effort généalogique minimum, en faisant retour sur les conditions d'apparition des usages sociaux du concept d'« évaluation », on s'apercevrait que l'usage social du terme, qui fait l'objet du conflit, était analysé en détail par le courant d'analyse institutionnelle il y a quelque quarante ans, avec une ouverture de la question qui fait défaut aujourd'hui.

Jacques Ardoïno et Guy Berger, par exemple, rappellent qu'une des critiques massives qui était adressée en mai 68 au monde des usines se cristallisait dans l'opposition au terme « contrôle » : par exemple celui, souvent brutal, fréquemment méprisant, des « petits chefs » dans l'atelier.

Le succès de cette critique a fait disparaître le terme, mais pas les pratiques ; c'est là l'apparition du terme doucereux et ambigu d'évaluation :

Depuis 1968, la notion de contrôle mal tolérée car assimilée au contrôle social, policier, ou hiérarchique, est devenue insupportable. Mais au lieu de changer les pratiques, on a modifié le vocabulaire, et on tend à parler d'évaluation là où il ne s'agit que de contrôle déguisé⁶.

Dans un exposé très rigoureux, les auteurs montrent que « contrôle » et « évaluation » sont des modes d'approche de la réalité que tout oppose, même s'ils sont tous deux nécessaires. Encore faut-il sans arrêt les distinguer.

Évoquons quelques-unes de ces différences : le contrôle vérifie une conformité de la pratique à une norme ; l'évaluation s'interroge sur le sens et la valeur de celle-ci. Le contrôle s'exerce dans une relation descendante ; l'évaluation mobilise tous les protagonistes à voix égale. L'horizon de sens du contrôle est fermé (les normes sont décidées ex ante), celui de l'évaluation est ouvert : il s'agit d'interpréter la complexité des pratiques et de leurs effets.

En l'occurrence, on peut contrôler si un enseignant respecte un certain nombre de prescrits, mais on évaluera avec lui ce qui est engagé dans les pratiques institutionnelles, avec tous les protagonistes concernés.

On voit ici toute la confusion que véhiculent les mesures du pacte d'excellence en matière d'évaluation – et distinguer une évaluation sommative (un contrôle passible de sanctions) d'une évaluation « formative » ne fait qu'aggraver la confusion puisque **ce sont les mêmes** qui passeront d'un registre à l'autre, non sans risques multiples : quelle garantie aura l'enseignant qui se sera ouvert de difficultés que celles-ci ne seront pas réutilisées par après dans un autre « jeu » relationnel, surtout si son analyse du métier le conduit à douter du bien-fondé des « réformes » qui lui sont imposées ?

6 J. Ardoïno et G. Berger, « L'évaluation comme interprétation », <http://reseauval.org/wp-content/uploads/2013/04/1.-Ardoïno.pdf>

On voit on ne peut plus clairement que nous avons affaire à un manque de distinction des logiques, à un risque de contrôle déguisé, qui ne dit pas son nom et, surtout à un manque flagrant d'évaluation, de réflexion ouverte sur le sens et la valeur des pratiques éducatives : dans cet environnement-là, avec ces élèves-là, avec le rapport à l'institution qu'ils amènent avec eux, dans le langage institutionnel qui est employé (que Jean-Pierre Le Goff qualifie de « logomachie des compétences ») et qui leur parle ou pas, etc.

Mais c'est bien là que le bât blesse, puisque désormais les établissements se voient désigner des « contrats d'objectifs » à remplir, dans un délire planificateur où il s'agit de produire une succession de « plans » (plan de pilotage du système, contrat d'objectifs pour l'établissement, plans de formation collectifs, plans individualisés de formation, plans de remédiation...) et de reportages coupés des pratiques et chronophages, au détriment de l'action elle-même si ce n'est de l'écoute.

Ce formatage ultra-bureaucratique des pratiques, dont nous avons montré qu'il équivalait à une taylorisation du temps éducatif⁷, exclut, on le voit, toute possibilité de réelle évaluation.

LE TRIOMPHE DE LA BUREAUCRATIE À L'ÉPOQUE NEO-LIBÉRALE

On ne peut oublier ici que la réforme « Pacte d'excellence » a été elle-même pilotée par le cabinet de consultance internationale Mac Kinsey, dans notre pays, mais aussi dans d'autres, sur base d'une méconnaissance principielle de ce qu'est ce métier : la firme a facturé 500 000 euros un « séminaire » pour dresser les contours de l'évolution du métier d'enseignant ; son responsable éprouve bien des difficultés à en mettre en lumière les conclusions⁸.

Ce qui compte, c'est d'aligner ce métier sur les standards des entreprises capitalistes, quitte à spolier les acteurs de leurs analyses, exactement comme l'ingénieur Taylor a spolié les ouvriers de leur organisation pour définir son « organisation scientifique du travail » :

Les productions des consultants [...] ne donnent que rarement des résultats à hauteur des prestations attendues. Des analyses effectuées par les chambres régionales des comptes, il ressort que nombre de rapports de mission utilisent essentiellement des données internes, se contentent de copier des informations connues ou reprennent des notes ou des conclusions existantes⁹.

Béatrice Hibou, directrice de recherche au CRNS, le démontre longuement en rappelant que l'émergence des abstractions que sont les normes, les règles, les codes et les formalités procédurales en fonction de leur efficacité est le produit de stratégies et de jeux de pouvoir qui lui sont sous-jacents.

⁷ Cfr J. Blairon, « Pacte d'excellence et néo-management », <https://intermag.be/645>

⁸ Exemple cité dans J. Blairon et Ph. Mahoux, « Le pouvoir politique des firmes de consultance internationales, une analyse institutionnelle », <https://intermag.be/734>, p. 3.

M. Aron et C. Michel-Aguirre ont consacré une enquête sur la place des consultants : *Les infiltrés*, Paris, Allary éditions, 2022. Ils notent que *sur des sujets techniques [les consultants] sont perdus. Ou alors ils arrivent avec des grilles toutes faites* (p. 87).

⁹ D. Migaud, président de la Cour des Comptes en France, cité dans M. Aron et C. Michel-Aguirre, *op. cit.*, p. 51.

Elle poursuit :

Par exemple, la norme dite de l'excellence s'est généralisée et concerne aujourd'hui aussi bien le monde du savoir, de l'enseignement et de la recherche que celui de la santé publique, alors même qu'elle a pris forme dans l'industrie autour des questions de qualité/prix, d'allocation efficace des ressources et d'évaluation. Elle s'est donc concrétisée par le calcul de ratios et d'indicateurs, la réalisation d'audits et de « benchmarks », la définition de stratégies dans un monde fait de concurrence mais aussi d'alliances et de jeux tactiques, d'ambitions politiques à des fins de profit. En n'interrogeant plus la généalogie de ces normes, le monde du savoir (ou celui de la santé publique) prend pour gage de réforme et d'amélioration de la qualité des pratiques professionnelles le respect de critères qui les influencent de façon croissante, et ce faisant les dévoient¹⁰.

LE SENS DE LA LUTTE

En conclusion, nous ne pouvons que souligner que l'opposition que suscite le volet « évaluation » du Pacte d'excellence ne peut en aucun cas se confondre avec un réflexe conservateur et protecteur d'une caste de professionnels privilégiés. Il s'agit au contraire de défendre le sens d'un métier, les conditions de son exercice en distinguant clairement sa « qualité » du formatage bureaucratique néo-libéral qui en dévoie la valeur, la cohérence et la pertinence.

L'analyse institutionnelle a toujours mis en avant que les institutions pouvaient être porteuses d'une transversalité négative, remplir officieusement d'autres missions que leur mission officielle.

Après « l'école-caserne » dénoncée par Fernand Oury, nous nous trouvons de plus en plus devant une « école-entreprise capitaliste¹¹ » : elle y est assimilée et est sommée d'en véhiculer les valeurs.

Il faut le refuser.

Ce combat-là doit être relié à d'autres qui visent à protéger les travailleurs de l'exploitation sans limites qu'exige le capitalisme néo-libéral : le conflit qui touche les enseignants de Delhaize en est un exemple.

Dans un cas comme dans l'autre, on nous dira que ces régressions sont en fait un progrès, que les réformes conservatrices qui les portent sont inéluctables, qu'il n'y a pas d'alternative, etc.

La permanence de ce type d'argumentaire constitue en elle-même une donnée qui nous éclaire sur les rapports de force dont elles sont le véhicule et le produit.

Il est urgent de comprendre que ces luttes économiques et culturelles n'en font qu'une et qu'elles appellent à des alliances explicites dont leur issue ne peut que dépendre.



Pour citer cette analyse

Jean Blairon, « L'évaluation des enseignants, une victoire de plus de la révolution conservatrice ? », *Intermag.be*, RTA asbl, mai 2023, URL : www.intermag.be/.

¹⁰ B. Hibou, *La bureaucratisation du monde à l'ère néo-libérale*, Paris, La Découverte, 2012, pp. 40-41.

¹¹ J. Blairon et J. Fastrès, « "Modernisation" de l'école et transversalité », <https://intermag.be/555>