

Contre l'évaluation « collective » / « du travail collectif ».

Un mandat d'étude du congrès de Reims (2012) considère que « *la dimension collective de l'activité, les modalités d'organisation de la réflexion pédagogique entre pairs, le travail « en dehors de la classe », le rôle respectif du chef d'établissement et de l'IPR doivent être intégrés dans la réflexion* » sur l'évaluation du travail des personnels. Il semble pourtant que ce serait un grave erreur de chercher à inclure les trois premières dimensions évoquées dans de nouvelles modalités d'évaluation.

D'abord, évaluer, c'est donner pouvoir à un supérieur hiérarchique pour vérifier la conformité d'un travail avec des normes explicites, imposées de l'extérieur, qui définissent les critères de qualité du travail. Par définition, cela consiste à limiter la liberté dont disposent les agents pour faire leur travail.

Inclure les trois dimensions évoquées (travail collectif, réflexion entre pairs, travail en dehors de la classe) dans l'évaluation, c'est étendre le champ du travail prescrit (qui peut seul être évalué). C'est revendiquer davantage de normes, de contraintes, de contrôle sur l'activité des agents : ce n'est clairement pas le rôle d'un syndicat comme le SNES, qui doit au contraire se battre pour défendre la liberté pédagogique et la liberté d'organisation du temps « hors de la classe » pour les enseignants, notamment.

C'est en outre infaisable techniquement. D'abord, le travail « collectif » ou « partagé » est souvent très informel¹, en dehors des cadres imposés par la réglementation : comment évaluer les discussions entre collègues, les échanges de mails, etc ? Et comment même évaluer la contribution individuelle au travail collectif « formalisé » lors de réunions ? Quant au travail « hors de la classe », faudra-t-il installer des « pointeuses » chez soi pour pouvoir l'évaluer ?

Enfin, et surtout, ce mandat d'étude semble s'inscrire inconsciemment dans l'idéologie « modernisatrice » (libérale) qui s'impose de plus en plus à l'école :

-comme on ne peut pas observer le travail partagé réel, et le normer, mais qu'il faudrait l'évaluer, on ne peut fixer de normes que sur le *produit* du travail, donc les résultats. Cela suppose que la prescription porte sur des objectifs chiffrés à atteindre. Demander de l'évaluation du travail collectif, c'est demander une évaluation par les objectifs chiffrés.

-comme on ne peut pas observer la contribution individuelle de chacun au travail collectif, ni la contribution de tel personnel à l'amélioration des résultats des élèves qu'il ou elle a en commun avec tel autre personnel, on ne peut mettre en place que des *évaluations collectives avec pilotage par les résultats collectifs de l'établissement*. C'est une pratique typique du néo-management dans les entreprises privées (« équipes semi-autonomes », « primes par équipes », « objectifs chiffrés », etc.)². Demander une évaluation du travail collectif, c'est demander l'application de ce genre de méthodes dans l'Education Nationale.

-ce type de mesure est promu, dans l'éducation nationale, par ceux qui veulent renforcer l'autonomie de l'établissement, le leadership du chef d'établissement, le modèle de « l'établissement mobilisé » qui suit les prescriptions du « manager pédagogique local »³. Le « travail collectif évalué » correspond à des « équipes mobilisées sous la direction du chef d'établissement pour atteindre les objectifs chiffrés fixés par l'État évaluateur ». Est-ce vraiment ce que le SNES doit revendiquer ?

-ces pratiques d'évaluation collective ont eu pour principale fonction dans les entreprises de casser les solidarités entre travailleurs, et de soumettre les équipes aux objectifs fixés par l'entreprise⁴. Elles ne seraient qu'un outil à la disposition des chefs d'établissement pour mettre sous tension et culpabiliser les personnels en les forçant à fonder leur travail sur une politique du chiffre (focalisation sur les « résultats » de l'établissement et « mobilisation collective » pour les améliorer).

L'évaluation des personnels (enseignants) ne doit donc surtout pas inclure « *la dimension collective de l'activité, les modalités d'organisation de la réflexion pédagogique entre pairs, le travail « en dehors de la classe »* ». Elle doit rester centrée sur ce qui fonde l'identité professionnelle des personnels : un travail de conception, d'abord individuel même s'il ménage des formes de coopération volontaires et affinitaires ; un travail défini par l'activité « en cours » et la discipline de recrutement. L'évaluation des enseignants doit respecter à la fois la liberté pédagogique et la liberté d'organisation du temps « en dehors de la classe ». Elle ne doit surtout pas se fonder sur des « objectifs / résultats chiffrés », individuels ou (surtout) collectifs, mais uniquement reposer sur la vérification de la conformité au règlement. Enfin, le SNES doit refuser toute réforme qui aboutirait à une extension du domaine de la contrainte pesant sur les personnels.

Romain Gény.

1 Voir par exemple JF. Marcel et A. Garcia, « pratiques enseignantes de travail partagé et apprentissages professionnels », in L. Corriveau et al., *Travailler ensemble dans les établissements scolaires et de formation*, 2010

2 Voir par exemple D. Linhart, *La modernisation des entreprises*, 2011

3 Une illustration très franche et explicite est donnée par un rapport de B. Suchaut, sociologue à l'IREDU, qui fait de l'évaluation collective un outil pour donner davantage de pouvoir, dans le cadre de l'autonomie locale, au chef d'établissement. B. Suchaut, « l'évaluation des enseignants : contexte, analyses et perspectives d'évolutions », IREDU, février 2012.

4 Voir par exemple D. Linhart, *Travailler sans les autres ?*, 2009, et S. Beaud, M. Pialoux, *Retour sur la condition ouvrière*, 1999.