

INSPECTION ET PROMOTION

Roger UEBERSCHLAG

L'inspection en coup de vent, le rapport et la note n'irritent pas seulement les enseignants (à Marseille, récemment deux professeurs refusaient une inspection générale) mais embarrassent aussi les inspecteurs qui se rendent compte que leur passage dans les classes les oblige à affronter des instituteurs à l'esprit plus libre et plus critique qu'autrefois, sans parler de la conviction de plus en plus générale que le rapport et la note n'ont que peu d'influence sur le personnel et ne motivent que médiocrement un changement dans les attitudes.

Enfin, l'inspection ponctuelle, espacée, individuelle est un outil assez médiocre pour transformer le fonctionnement de tout un établissement et aider à la constitution d'équipes éducatives.

Aucun inspecteur, pourtant, même à titre expérimental ne peut se dérober à la notation. Les opérations de promotion, de mutation seraient bloquées sans la moisson de ces notes parfois illusoire malgré l'intervention, par endroits, de péréquations acrobatiques. Il reste alors la ressource, à ceux qui ne croient pas à l'utilité du rapport et de la note, à calquer celle-ci sur

l'ancienneté et à faire rédiger celui-là par les intéressés eux-mêmes mais ce sont des procédés de démystification qui ne font guère avancer les choses.

1. SUPPRIMER LA HIERARCHIE?

La proposition radicale consisterait, disent certains, à accorder le maximum d'autonomie et de liberté aux autorités locales. Il est vrai que leurs pouvoirs et leurs initiatives sont actuellement si réduits qu'ils leur enlèvent jusqu'au goût du travail. Néanmoins, études, examens et diplômes n'ont de sens que si leur valeur n'est pas contestée, ce qui suppose une homogénéité provoquée et vérifiée sur une aire suffisante... D'ailleurs, dès qu'une entreprise professionnelle débord le cadre de l'artisanat et emploie des centaines ou des milliers de travailleurs, une hiérarchie institutionnalisée devient inévitable (par opposition à une hiérarchie de fait qui existe lorsque deux êtres, un couple, se côtoient). La division du travail, le fonctionnement du groupe la réclament. L'individu la souhaite car elle le sécurise, du moins dans la mesure où elle lui apparaît logique, juste, non anonyme.

2. LA CO-GESTION COMME CONTROLE

Oublions pour un instant notre situation hiérarchique actuelle pour réfléchir à ce qui serait souhaitable pour faire fonctionner au mieux les établissements scolaires. En fait, sous des formes plus ou moins visibles, franches, nous sommes contrôlés, jugés par nos élèves, leurs parents, nos collègues, notre chef d'établissement. Ces contrôles plus ou moins clandestins, il nous répugne de les sentir placés sous le signe de la méfiance.

Lorsque par accident c'est le cas, nous apprécions qu'une personne extérieure, un inspecteur départemental par exemple, rétablisse l'objectivité. Ces cas ne sont pas rares mais ne doivent pas faire oublier ceux où le « patron » s'incline devant la vox populi sans contre-enquête suffisante. Il est donc utile de sortir la cogestion de l'ornière des querelles de clocher et peut-être même de la satisfaction médiocre de partenaires vite accordés mais dont l'accord désabusé se fait sur le dos de l'avenir des enfants.

Nous n'en sommes pas là et les dangers que court actuellement la cogestion ne sont pas des maladies d'usure ou des crises infantiles. La cogestion n'existe pratiquement pas car ni les conseils d'écoles, ni les conseils d'administration des établissements secondaires ne fonctionnent de façon coopérative. Des catégories y défendent des intérêts — dont certains sont légitimes — mais entre la négociation et la coopération convaincue, il y a un abîme.

Dans les pays — tel le Canada — où fonctionnent les commissions scolaires, les enseignants se plaignent d'être insuffisamment conseillés et de n'être promus qu'au hasard des pe-

tites annonces (mode de recrutement anglo-saxon des instituteurs et professeurs).

Un fonctionnaire semble donc avoir sa place dans le système, qu'on l'appelle conseiller pédagogique, orienteur ou inspecteur.

3. LE CONSEIL ET LA PROMOTION

Les enseignants, comme tous les autres travailleurs je suppose, souhaitent être conseillés sans crainte d'humiliation et être promus sans crainte d'arbitraire. Celui qui conseille, ne conseille bien que s'il s'abstient de porter un jugement de valeur sur son client. Celui qui sélectionne ne peut éviter un jugement de valeur, une comparaison avec un profil professionnel ou un type d'homme. En cumulant les deux démarches, l'inspecteur de l'enseignement n'est guère aidé par son administré dans la première : avouer ses difficultés peut avoir des répercussions sur le jugement qu'on porte sur vous. Le camouflage est donc de bonne tactique. Même lorsqu'il est déjoué par l'inspecteur, ce dernier reste impuissant face à un maître qu'il faudrait pouvoir suivre, encourager... plus d'une heure tous les deux ans.

On pourrait donc imaginer des conseillers-animateurs sans droit de notation, doublés de fonctionnaires orienteurs et sélectionneurs. A vrai dire, il ne suffit pas de définir de façon idéale les rôles, il faut encore les faire jouer. L'attitude d'un conseiller et d'un orienteur dépend d'un contexte de bienveillance, d'optimisme ou de concurrence et de méfiance.

Paradoxalement, certaines entreprises privées sont beaucoup plus soucieuses que l'Education Nationale du climat psycho-sociologique de leur maison,

alors que la lutte industrielle les contraint à une inhumanité multi-forme (cadences, surveillances, pointages, lutte anti-syndicale).

4. LA NOTATION DU PERSONNEL CHEZ Esso

Les notes qui vont suivre ont été prises lors de la conférence publique faite en février 1971 au Conservatoire des Arts et Métiers à Paris par M. Ballet, Président-Directeur Général de la Esso-Standard.

En dehors des pompistes de 3 000 stations services, la société Esso emploie 1 400 cadres, 1 300 agents de maîtrise, 1 200 employés et 2 700 ouvriers, ce qui correspond en gros à l'effectif des instituteurs d'une académie moyenne. Pour engager ce personnel, on a renoncé aux tests psychotechniques comme instrument privilégié de recrutement (sauf pour les chauffeurs, les opératrices de cartes perforées). On n'a pas davantage recours à un ordinateur pour concilier le profil professionnel du candidat avec un profil type ; le curriculum, l'entretien, le stage pratique prennent le pas sur les examens, y compris pour les postes de cadre (critique de l'examen drastique alors que la personnalité du candidat n'est pas formée). « Dans l'entreprise c'est la performance qui permet de juger les hommes ». C'est une constatation de bon sens. Ce qui est neuf par contre, c'est l'idée d'établir un jugement prospectif à la suite d'un entretien dont les résultats sont consignés sur huit pages. Une première partie du formulaire comprend les éléments à apprécier dans le cadre du poste actuel.

Le code d'appréciation n'est pas une note de 0 à 20 mais une lettre de A à E (eh oui, nous n'avons rien inventé !)

A. Performance exceptionnelle, très nettement supérieure aux besoins du poste.

B. Performance supérieure aux besoins du poste.

C. Performance correspondant pleinement aux besoins du poste.

D. Performance acceptable qui toutefois nécessite une amélioration sur un ou plusieurs points essentiels au bon exercice de la fonction.

E. Performance insuffisante et inférieure aux besoins du poste.

X. Pas assez d'ancienneté dans la fonction (ou autres facteurs) pour être apprécié.

Ces notations me paraissent beaucoup plus opérationnelles que les insipides : très bien, bien, passable, médiocre. On y sent d'autre part le souci de promouvoir un individu : A B C D correspondent à une image volontairement positive du candidat et reflètent un souci d'aide.

Ces appréciations sont portées par deux notateurs (le chef direct et le chef « fonctionnel », par exemple : le directeur d'une raffinerie et le chef-comptable du siège pour un comptable d'une raffinerie) et se réfèrent, entre autres aux connaissances et aux aptitudes. En ce qui concerne les connaissances, on distingue celles nécessaires à l'intéressé dans sa spécialité, et celles concernant des fonctions connexes, utiles au bon exercice de la fonction propre. Il y a, et c'est digne d'être noté, l'appréciation de l'évolution dans le domaine professionnel : connaissance des nouvelles idées, tendances et techniques en relation avec la fonction (tant à l'intérieur de la société qu'à l'extérieur).

En ce qui concerne les méthodes de travail, le formulaire propose au notateur de « considérer dans quelle

mesure l'intéressé applique des méthodes de travail rationnelles et efficaces dans les domaines suivants :

— précision : prévoit les besoins, anticipe les événements, fixe les buts à atteindre

— organisation et coordination : crée ou utilise une structure d'organisation adéquate ; en harmonise les divers éléments et en assure le fonctionnement

— commandement : obtient de son personnel en *l'associant à la prise des décisions*, l'exécution des tâches confiées

— délégation d'autorité et contrôle : confie des responsabilités aux subordonnés, tout en assurant un contrôle approprié

— coopération : travaille en bonne harmonie avec ses collègues et subordonnés

— communication : tient informés, de façon adéquate, ses subordonnés, ses collègues et ses supérieurs

— analyse et synthèse : décèle et étudie les points essentiels d'un problème et en dégage les conclusions.

Pourtant ce qui donne son sens au formulaire, c'est que toutes les rubriques précédentes convergent vers les trois pages essentielles examinant « le potentiel de promotion », c'est-à-dire l'aptitude à assumer une responsabilité plus importante dans la direction actuelle ou dans une autre direction.

Les conclusions ne sont pas théoriques, abstraites : l'intéressé peut ne pas vouloir changer d'affectation, il sera peut-être mûr seulement dans deux ou trois ans, il y a un surnombre de collaborateurs qualifiés qui limitent les chances de promotion. L'industrie privée capitaliste n'est pas le lieu de la justice universelle et de

la promotion idéale et nous nous doutons bien que dans les coulisses d'autres facteurs jouent. Malgré cela, qui n'apprécierait pas des indications du modèle suivant au haut d'un rapport d'inspection : « Le but essentiel de l'échange de vues est d'aider le collaborateur à améliorer ses résultats. Il doit être adapté à chaque cas particulier ! » Dans ces deux simples phrases que d'air neuf ! Non pas inspection mais échange de vues. Pas de subordonnés mais des collaborateurs. Pas de justice tranchante ou de critique ironique mais la recherche d'une amélioration. Pas de fonctionnaire standard mais des cas particuliers.

La promotion dans l'enseignement n'est-ce pas souvent le sauve-qui-peut individuel, clandestin, revanchard ? Des défis relevés à la suite d'une inspection ou d'un contact médiocre ? Des barrières, que dis-je, des murs dressés au nom de la suprématie des diplômes ? Lorsque l'on s'interroge sur la faillite de l'enseignement, les niveaux faibles, l'indiscipline ne pourrait-on pas, en parallèle, examiner ce qui se passe chez le personnel des entreprises qui marchent ? Nous y trouverions peut-être des idées pour sortir d'une grisaille administrative et d'une cohabitation forcée et anonyme.

Roger UEBERSCHLAG
3, avenue F. Buisson
Paris (16^e)