Revue TDFLE

N° 78 | 2021
La résistance à l'apprentissage des langues

Analyse du discours de l'expertise managériale à l'école

Christine ROMERA *Docteur*
ED 58
Dipralang
Université Paul-Valéry Montpellier

Édition électronique :
URL : https://revue-tdfle.fr/articles/revue-78/388-analyse-du-discours-de-l-expertise-manageriale-a-l-ecole
DOI : numerev_1704
Date de publication : 30/09/2021

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : ROMERA, Ch. (2021) Analyse du discours de l'expertise managériale à l'école. *Revue TDFLE*, (78). https://doi.org/10.34745/numerev_1704

Depuis 1990, de nouvelles orientations de l'Éducation nationale portées par les slogans « l'École de la confiance », « l'École de la bienveillance », ou encore « la Refondation de l'École » intègrent des pratiques managériales issues de l'entreprise. L'Éducation nationale s'ouvre en effet aux méthodes de management du privé, fait appel à des cabinets de conseils en communication[1] et importe un discours axé sur la « performance », « l'excellence » de l'action publique[2] et soumet ses acteurs à une logique de rentabilité. La nouvelle gouvernance complexifie en outre les discours qui circulent au sein de l'École, tout en rapprochant cette dernière du Marché. L'enquête de terrain menée auprès de dix inspecteurs de l'Éducation nationale et de dix enseignants du premier degré dans l'académie de Montpellier entre 2015 et 2017, dans le cadre de ma recherche de doctorat, révèle comment la transition d'un modèle de gouvernement républicain vers un modèle de gouvernance basé sur des normes européennes modifie leurs pratiques professionnelles et génère chez la plupart d'entre eux de la souffrance au travail[3]. L'analyse « des caractéristiques linguistiques et discursives » du discours managérial met en évidence le glissement d'une organisation scolaire régie par la loi vers une gouvernance édifiée sur des normes et des protocoles bien souvent étrangers aux pratiques professionnelles des enseignants et des inspecteurs, attachés jusqu'alors au service public et à une mission de transmission du savoir.

---

[1] ___ Mc Kinsey, agence de conseil américaine, produit des rapports enjoignant à l'Éducation nationale de former les élèves aux compétences attendues par les entreprises. Les termes d'« excellence », de « compétence », de « décrocheurs » sont présents dans leurs rapports.

[2] ___ Je mets entre guillemets les formules figées et slogans du discours managérial. Ils sont introduits dans les rapports officiels, le portail de l'EN et véhiculés par les discours des inspecteurs, dont la mission essentielle est axée sur la mise en place des réformes. Les cadres de l'EN sont contraints d'adopter ce discours.

[3] ___ J'ai rencontré des inspecteurs et des enseignants de l'Éducation nationale dans le cadre de mes recherches en doctorat sous la direction de J.-M. Prieur ainsi que lors d'une préparation au concours des métiers de l'encadrement. Les extraits cités dans cet article figurent dans C. Romera, *École et gouvernementalité : les politiques éducatives à*

l'œuvre dans le contexte de l'enseignement primaire en France, Université Montpellier 3, 2020.

Abstract

Since 1990 new orientations of the Education nationale, illustrated by the slogans « l'Ecole de la confiance » ("the Education System of Trust"), « l'Ecole de la bienveillance » ("the Education System of Benevolence"), or « la Refondation de l'Ecole » ("the Refoundation of the Education System") have integrated managerial practices stemming from business. The Education nationale has opened up to the management methods of the private sector, turned to communications consultants[1] and adopted a position centred on the "performance", the "excellence" of public action[2] and subjected its actors to the logic of profitability. Moreover, the new governance complicates the views circulating within the Education System while bringing the latter closer to the Market. The field study conducted among ten schools inspectors and ten primary teachers in the académie of Montpellier between 2015 and 2017 within the framework of my doctoral research shows how the transition from the model of republican government to the model of governance based on European norms has modified their professional practices and generated occupational stress[3] in most of them. The analysis of "the linguistic and discursive features" of the managerial discourse reveals the move of the school organisation governed by the law to the governance built on norms and protocols often unfamiliar to the professional practices of the teachers and inspectors, who until then had been attached to public service and the mission to transmit knowledge.

Key words: *educational policy, governance, managerial discourse*

---

[1] ___ McKinsey, an American consultancy firm, produces reports enjoining the *Education nationale* to train the pupils in the skills expected by companies. The terms "excellence", "skill", "dropouts" are present in their reports.

[2] ___ I have put in inverted commas the set phrases and slogans of the managerial discourse. They have been introduced in official reports and the *Education nationale* portal and are carried by the discourse of inspectors, whose essential mission is centred on the putting in place of reforms. The executives in the *Education nationale* are compelled to adopt this discourse.

[3] ___ I have met inspectors and teachers of the *Education nationale* within the framework of my doctoral research supervised by J.-M. Prieur as well as during the preparation for the competitive examination to become a member of the managerial staff. The extracts

quoted in this article come from C. Romera, *Ecole et gouvernementalité : les politiques éducatives à l'oeuvre dans le contexte de l'enseignement primaire en France*, Université Montpellier 3, 2020.

Mots-clés :
Gouvernance, Performance, Politique éducative, Discours managérial, Transmission du savoir

---

Par Christine Romera, Professeur des Écoles, Docteur en Sciences du Langage

christine-romera@orange.fr

Introduction :

Aller vers le changement, disent-ils

L'injonction au changement adressée à tous les acteurs du système éducatif dès les années 1990 s'accompagne d'un nouveau discours, d'un lexique technique inédit : « gestion », « pilotage », « référentiels », « kits d'apprentissage », « fourniture enseignante », « ressource humaine » et j'en passe... Plusieurs questions se posent alors : De quoi ce discours témoigne-t-il ? Indique-t-il que l'École primaire a subi ces dernières années une rupture ? Si c'est le cas, en quoi consiste-t-elle ? C'est ici le fil de la réflexion que j'ai essayé de développer dans mon travail de thèse. Elle amène ainsi à explorer divers domaines, dont l'un concerne la manière dont l'Ecole a évolué de 1870 à nos jours. Ce point fera l'objet d'un autre article car je voudrais ici me consacrer plus particulièrement à l'analyse de discours réalisée à partir de l'étude de terrain.

Des acteurs de terrain mobilisés ?

Pour étayer ma problématique de départ, j'ai en effet mené une enquête de terrain inspirée de la méthode compréhensive de J.-C. Kaufman, auprès de dix inspecteurs et de dix enseignants, entre 2014 et 2016, dans l'académie de Montpellier. Elle avait pour but de déterminer leurs différents positionnements vis-à-vis de la Nouvelle Gouvernance de l'EN.[1] En effet, plusieurs questions se posent : ces positionnements sont-ils partie prenante du nouveau mode de management et des politiques d'austérité perçues comme des mesures de « bon sens » en période de crise ? Constituent-ils, au contraire, une forme d'opposition liée au sentiment que l'École renonce à ses principes fondateurs

de Liberté, d'Égalité et de Fraternité et de service public ? Se manifestent-ils au plan linguistique et discursif, et comment ? J'analyse alors plus particulièrement les « caractéristiques » linguistiques et discursives du discours managérial en me référant aux travaux de J.-M. Prieur[2] et je tente de cerner par quels procédés ce discours techniciste est susceptible d'instrumentaliser ceux qui l'emploient.

1. Quelles sont les similitudes entre le discours managérial de l'Ecole et les discours autoritaires ?

Le discours managérial emprunte, pour partie, des procédés linguistiques et discursifs spécifiques aux langages totalitaires. Ces derniers ont déjà été analysés par de nombreux linguistes et écrivains ; je pense, notamment, à l'ouvrage *1984* de G. Orwell (1949), aux travaux de V. Klemperer (1947) consacrés à la LTI. Sous une apparence plus « soft », « une barbarie douce » (J. P. Le Goff, 2003) et une « bureaucratisation du monde à l'ère néo-libérale » (B. Hibou, 2012) endorment les consciences, en imposant une « langue de coton » (F.B. Huyghe, 1991) et un jargon managérial à l'École.

1.1. Les « caractéristiques » linguistiques

1.1.1. Les procédés « d'effacement énonciatif »

« Le langage totalitaire est un "discours" sans parole, sans singularité, où domine un "nous" impersonnel et abstrait »[3] :

On ne sait plus qui parle, la subjectivité de l'énonciateur a disparu derrière des mots abstraits ; j'ai relevé, dans les discours véhiculés par le ministère et lors de mes entretiens, des procédés « d'effacement énonciatif ». Le flou des discours et l'absence d'ancrage énonciatif ne permettent pas de savoir à qui se réfère l'usage implicite ou explicite du pronom « nous ». Ainsi du syntagme « **la communauté éducative** »[4], qui peut servir à désigner les enseignants, les élèves, les parents, les partenaires institutionnels, ou encore les collectivités territoriales.

« **L'ensemble des acteurs** du système éducatif »[5], « **Les partenaires de l'école** »[6] désignent de la même façon tout individu en lien avec l'école. Abstraction et imprécision caractérisent ces expressions.

Un autre énoncé tel que « Je pense que **nous** devons aller vers des espaces plus

importants heu plus efficaces »[7] maintient le flou ; ce « nous » indéfini ne dit rien des individus qu'il est censé désigner et crée de l'opacité.

1.1.2. Les procédés de substantivation

Ils permettent d'effacer et d'éviter les subordonnées (prépositions + nom).

Pour + nom

Le discours managérial véhiculé par les instances internationales, telles que la Commission européenne ou l'UNESCO[8], et les entreprises, se déploie au sein de l'Éducation nationale. « On s'est donné **pour ambition** »[9] semble être la traduction d'une déclaration d'intention de chartes internationales, réutilisée par les cadres français en faveur de l'ouverture de l'École aux directives européennes (C.E.C.R.L, Socle Commun) ; en adoptant le discours des experts européens, les inspecteurs adhèrent à la nouvelle gouvernance de l'Éducation nationale. Ce faisant, et parfois à leur insu, leur action éducative se déplace vers une logique gestionnaire. Au lieu de dire « Afin que nous améliorions nos résultats en termes de réussite au Bac (ou à un autre niveau) », M. T, inspecteur pédagogique régional, dit « **Pour l'optimisation** des résultats »[10].

Ce procédé de substantivation évite également de s'impliquer, de dire comment l'on va procéder pour réaliser ce qui est énoncé, avec qui, à quel moment et avec quels moyens. Dans l'exemple ci-dessous, l'absence de subordonnée dans la phrase ne permet pas de dire quel est le niveau scolaire exigé pour passer en classe supérieure. L'inspecteur énonce simplement :

« **Pour le déroulement ultérieur** de la scolarité de l'enfant »[11].

Si l'on réintroduisait le lien de subordination, on dirait alors :

« **Lorsque** l'élève atteint le niveau prérequis (subordonnée) (en se référant aux textes règlementaires stipulant les acquis attendus par niveau), il pourra alors poursuivre une scolarité dans le niveau supérieur (phrase principale) ».

Par + nom

Le discours managérial se construit en utilisant des maîtres mots : « compétences », « objectifs », « évaluation », « réussite ». Plutôt que d'énoncer « Il convient de rédiger un rapport d'inspection attestant des qualités pédagogiques du professeur-stagiaire à remplir sa mission professionnelle », on dira :

« Vous allez tous remplir une grille donc une grille composée **par les compétences professionnelles** où on coche les cases »[12].

Plutôt que d'énoncer « Les approches pédagogiques ayant fait leurs preuves sont, entre

autres, … », on dira :

« L'objectif c'est la réussite scolaire **par telle ou telle approche pédagogique** ».[13]

Les critères permettant de contrôler les acquis des élèves n'étant pas mentionnés, on pourra atteindre les « 100 pour cent de réussite » annoncés par le slogan de l'Éducation nationale.

Plutôt que d'énoncer « Les évaluations des élèves formatent les professeurs », ce qui aurait pu aboutir à une discussion sur la pertinence de celles-ci, on dira :

« Ils sont très formatés/ Formatés **par des évaluations** qu'on doit rendre »[14].

Cette formulation rejette la responsabilité sur les enseignants qui, en se conformant aux injonctions, perdent de vue l'essentiel de leur métier, c'est-à-dire la transmission du savoir et non pas l'évaluation.

1.1.3. L'usage de tournures passives et impersonnelles

Je remarque, dans les entretiens des inspecteurs, le passage du « je » au « on », lorsque les cadres de l'EN évoquent leurs nouvelles missions ; la prolétarisation des métiers[15], liée aux nouveaux modes de management, accroît l'usage de tournures passives et impersonnelles, l'action est subie par l'inspecteur :

On + adverbe

J'ai relevé des extraits qui mettent en évidence le fait que les cadres se perçoivent comme des exécutants, et non plus comme des hauts fonctionnaires, responsables de leurs choix professionnels. La répétition du « on » suivi d'une injonction contribue à créer une impression de routine mécanisée, sans prise sur la réalité du terrain :

- « **On produit** un papier et **on l'envoie** au personnel concerné **point final** ça s'arrête là »[16]
- « **On a beaucoup** de chiffres à fournir et on a plus le temps »[17]
- « **On est complètement** absorbés par des tâches d'administration/ De pilotage/ De gestion/ De tableaux de bord/ Enfin voilà de pilotage voilà »[18]
- « **On coche** les cases, etc. »[19]

Ça + Verbe

- « **Ça passe** très clairement par des discours qui sont prononcés par nos supérieurs hiérarchiques »[20]

- « Tous ces comités de pilotage/ Ces comités de / Ces groupes de travail **c'est imposé** par le recteur »[21]

Ces extraits d'entretiens témoignent de la soumission des cadres aux nouveaux modes de management de l'Éducation.

1.1.4. Les modalités impératives et injonctives

Elles contribuent à la « commination »[22], au ton « comminatoire » des discours totalitaires. Tous les moyens linguistiques servant à exprimer l'ordre ou l'exhortation sont requis par le discours managérial : de l'impératif à l'infinitif, en passant par les adverbes et les verbes modaux.

FALLOIR

- « **Il va falloir aller** vers le changement »[23]
- « **Il faut** travailler **sur des gens** qui sont capables de commencer avec un métier à 20 ans et de finir avec un autre métier à 60 en ayant changé 4/5 fois de métier »[24]
- Donc voilà / La réforme est sortie euh/ Notre inspecteur général nous a dit voilà **il faudra vous l'approprier** / Le recteur nous a dit lors des réunions d'IPR **faudra vous approprier la réforme** / Le doyen pour les langues vivantes / Donc voilà on n'a pas le choix / C'est l'application des textes[25]

1.2. Les « caractéristiques » discursives

1.2.1. La performativité

Domaine « Management »

Libellé	Définition
Encadrer / Animer une équipe	Définir des objectifs, construire des plan d'actions et développer sa capacité à communiquer afin de motiver son équipe. Capacité à gérer une équipe de collaborateurs, définir le rôle de chacun des membres ; exercer un contrôle et une évaluation de l'activité
Entreprendre	Élaborer un plan stratégique, des structures, des processus organisationnels ; identifier et saisir des opportunités avec comme objectif l'optimisation des résultats
Mobiliser et animer	Susciter l'engagement des interlocuteurs potentiels et conduire une stratégie afin de les associer à la définition des objectifs, à la prise de décision et à la mise en œuvre
Piloter un établissement public	Conduire un diagnostic externe et interne et formuler des recommandations visant à élaborer et accompagner le projet d'établissement, conduire, sous l'autorité du président, une stratégie visant à l'efficience des actions et des services, accompagner et structurer les processus décisionnels, impulser et piloter des dispositifs de veille, d'observation et d'évaluation

La performativité est un procédé discursif qui vise, d'une part, à transformer par ses mots la réalité, l'expérience humaine et, d'autre part, qui vise à assujettir le plus grand nombre possible d'individus. Ce procédé se retrouve dans le discours managérial de l'EN ; un extrait du Dictionnaire des compétences du ministère définit chaque libellé des métiers du management, par une suite de verbes d'action et de verbes modaux : « gérer », « piloter », « falloir », « faire », « pouvoir », « travailler », « évoluer », « piloter », « mettre en œuvre », « conduire le changement », « refonder », « réformer », « communiquer », « entreprendre », « évaluer ». Le martellement de ces verbes vise à transformer les inspecteurs en opérateurs répondant à des stimuli[26]. L'action et l'immédiateté des réponses attendues d'eux empêchent toute prise de distance nécessaire à la décision. La fiche ci-dessous illustre mon propos.[27]

1.2.2. La répétition de formules, de slogans et de maîtres mots

La répétition est un procédé rhétorique proche du slogan, qui consiste à « dire la même chose », parfois par le redoublement à l'identique des mots, à l'instar de la tautologie. Elle vise à renforcer l'expression de la pensée et à faire passer des idées fallacieuses en profitant de l'effet de vérité et d'évidence qu'elle dégage :

« Lui, c'est lui, et moi c'est moi. »[28]

Ce procédé rhétorique vise à abolir le raisonnement, l'argumentation et la contradiction :

C'est un langage « incantatoire » (où l'argument est remplacé par la répétition tautologique), il procède par une « scansion à vide » de mots qui sont répétés, redoublés, fermés sur eux-mêmes ; il est fait de blocs de langage figés, pétrifiés, qui

abolissent la dimension de sens, c'est-à-dire de la vie.[29]

Les slogans de l'Éducation nationale « **la réussite** pour tous », « l'École de **la refondation** », « l'École de **la bienveillance** », « l'École de **la confiance** » utilisent massivement ce procédé de répétition qui s'apparente à de la propagande ; il s'agit de susciter l'adhésion en empêchant l'argumentation et la confrontation d'idées. Cette « ritournelle » annonce l'avènement d'une ère pédagogique nouvelle.

La répétition a pour effet de créer un « artificiel sentiment d'évidence », elle enferme la réalité dans un langage qui empêche/interdit toute association de pensée, tout questionnement, toute mise en doute. C'est une pratique de « conditionnement de l'auditoire » qui vise à créer un effet fusionnel entre l'auditoire et le message.[30]

La répétition est, au plan rhétorique, un procédé privilégié du langage totalitaire ; elle opère par le martèlement d'une formule, de slogans, de mots-clés ou de maîtres mots. Les extraits ci-dessous reprennent les mots-clés du discours managérial répétés à l'envi ; c'est un discours qui tourne à vide. Ce procédé est très utilisé par l'inspecteur M. T, en adhésion pleine au discours managérial :

- Donc **le pilote** est souvent un inspecteur / (///) et donc moi j'ai comme ça **j'ai piloté une réforme**[31]
- **Mieux accompagner** les élèves et donner **un regard plus global**[32]
- **Tout** cela est à mettre dans **le contexte global** de la discipline / **Contexte global** de la filière donc nous sommes amenés à animer également **le pilotage** pédagogique de ces filières / **C'est un tout** / C'est indissociable[33]

La répétition exclut toute analyse, toute réflexion, toute objection, il n'y a pas dans le langage totalitaire de savoir à établir par le raisonnement, de pensée à conquérir, parce que la répétition joue avec une vérité déjà acquise qu'il suffit d'affirmer et de marteler[34].

Les formules de l'Éducation nationale « ne laisser personne au bord du chemin », « une école plus juste », « une école égalitaire », les slogans « l'École de la réussite pour tous », « l'École de la confiance », « l'École de la bienveillance », les mots-clés ou maîtres mots en nombre réduit, « l'excellence », « la performance », « l'efficience » , « les objectifs », « les méthodes », « les paramètres », « les indicateurs de performances », « l'évolution », « le changement », « les compétences », « le pilotage », « le diagnostic », « l'ambition », « l'expertise », « les référents », « les programmes », les syntagmes figés « accompagner le changement », « les bonnes pratiques », « les bonnes méthodes », « le bon usage », « les parcours de réussite », « la conduite du changement » sont soumis à une répétition intensive, procédé propre au discours totalitaire.

Les extraits ci-dessous, issus de documents émanant de l'Observatoire des Zones Prioritaires (OZP), témoignent de la prégnance du discours managérial à l'Ecole :

Le contrat d'objectifs s'appuie sur **un diagnostic partagé**, engage **tous les acteurs** et doit intégrer **des tableaux de bord**, ainsi que **des cibles chiffrées de résultats** scolaires attendus.[35]

Les autorités académiques prévoient **un accompagnement** par les corps d'inspection, avec notamment la désignation par le recteur d'un IA-IPR **référent** pour chacun des établissements Clair[36]

Le document propose **des objectifs précis** sur la base d'**indicateurs clairement identifiés,** pour l'atteinte desquels les services académiques apportent **leur expertise** et leur appui.[37]

1.2.3. L'utilisation du singulier et de l'article défini « le » : une seule voix/voie

Le discours managérial impose une vision totalitaire de la réalité scolaire, qui se manifeste par l'usage du singulier et de l'article défini « le » :

LE + maître mot :

le Livret de Scolarité **Unique** (le LSU), **le** Socle **commun, le** référentiel, **l'**expertise, **le** pilotage, **l'**excellence, **l'**évolution, **le** changement, **l'**efficience, **l**'évaluation positive.

Exception à la règle : Lorsqu'on utilise le pluriel, on adjoint alors l'adjectif « bonnes » ; les « bonnes pratiques » et « les bonnes méthodes ».

1.2.4. L'utilisation de termes abstraits

À l'instar des discours totalitaires, le discours managérial impose une nouvelle terminologie, constituée de mots abstraits. Les cadres disent que les nouveaux textes sont « flous », « durs à comprendre » et qu'ils doivent se réunir pour essayer de les « interpréter »[38]. Certains mots du discours administratif et pédagogique sont remplacés par d'autres, dont le sens n'est ni fixé ni partagé par l'ensemble des personnels. Ainsi, on ne dira désormais plus :

- élève mais apprenant
- parents, élèves, enseignants mais partenaires de la communauté éducative
- contrôle mais évaluation
- inspection mais rendez-vous de carrière
- travail mais projet

- résultats mais contrat de réussite
- interlocuteurs mais partenaires
- responsable institutionnel mais référent
- séquence d'enseignement mais kit d'apprentissage
- cours mais protocole
- leçon mais procédure
- guide pédagogique mais Guide de Bon usage
- instructions officielles mais normes (européennes)
- conformité mais labellisation

Le discours managérial participe d'un langage autoritaire et d'intimidation. Il est constitué de mots abstraits, vidés d'un sens précis et qui peuvent s'appliquer à des réalités sociales très diverses. C'est son « abstractivité » opaque, sa logomachie qui en fait un instrument de manipulation et de domination. Il en appelle aux bons sentiments en prônant « une école plus juste » et « bienveillante », « ne laissant personne au bord du chemin », alors que la réalité scolaire est tout autre.

2. En guise de conclusion… une urgence à réagir ?

A l'ère de la globalisation, le discours managérial fait « la jointure » entre les anciens régimes de l'Est et les économies néo-libérales[39] de l'Ouest. Ce discours autoritaire actuel converge avec les discours et les méthodes bureaucratiques à l'œuvre dans les anciens régimes communistes de l'Est. L'organisation scolaire est pensée sur le modèle de la planification ; les « plans », les « programmes », les « comités », les « réformes », la « refondation », le « livret de suivi/ de progrès de l'élève », la « normalisation des pratiques » et « les dispositifs de contrôle » enferment l'humain dans « un monde de l'organisation totale » (Adorno). Il n'y a plus de place dans ce monde pour le sujet, désormais désigné par un codage chiffré ou par un acronyme.

La mise en réseaux des systèmes politiques favorise l'introduction de modèles gestionnaires, issus du courant économique néo-libéral de l'École de Chicago. Ainsi, en adoptant les notions de « capital humain »[40] et de « retour sur investissement »[41], l'École s'inscrit dans une logique de rentabilité et de profit. Pour ce faire, elle s'appuie sur les standards d'enseignement américains, basés sur les aptitudes psychosociales et le développement de compétences comportementales. L'usage de mots à consonance

française, tels que « l'excellence », « les bonnes pratiques » et « les bonnes méthodes », renvoie, en réalité, à des textes de loi américains, tels que « A Nation at Risk »[42]. Recourir à ce jargon conduit à adopter la vision néo-libérale de l'enseignement qui lui correspond[43]. Les mots n'étant pas neutres et sans incidence sur notre mode de pensée, il convient de connaître leur origine, pour ne pas se laisser contaminer par un courant idéologique qui énonce le contraire de ce qu'il met en œuvre et qui conduirait l'École dans une impasse, si on ne se réappropriait pas la rédaction des contenus d'enseignement et si on n'exerçait pas une plus grande vigilance sur les réformes pédagogiques. En ce sens, les membres du jury pour le concours d'admissibilité aux métiers de l'encadrement alertent sur l'utilisation d'un « discours de conformité » dans leur rapport 2015[44]:

L'usage de formules toutes faites sur « **la réussite des élèves** », sur le rôle de l'IEN dans « **la lutte contre les inégalités** » ou encore sur « **le partenariat** » est aussi de nature à interroger le jury sur la profondeur de la réflexion sous-tendant le dossier et la connaissance du métier d'inspecteur. De même, l'usage de mots-clés tels que « **pilotage** », « **gouvernance** », « **travail en équipe** », dont certains candidats pourraient estimer qu'ils doivent figurer à tout prix dans leur dossier, tourne à l'excès patent et inopérant pour le niveau de réflexion attendu par le jury. La réflexion, quand elle est présente, débouche sur **des discours de conformité**, au point de rendre peu perceptible une projection authentique du candidat dans l'exercice des fonctions d'IEN[45]

Lutter contre la managérisation de l'École suppose que l'on refuse d'utiliser son discours ; que l'on réintègre le langage ordinaire de la vie de tous les jours dans nos pratiques professionnelles, langage compréhensible par tous, en y rajoutant la lecture de textes d'auteurs pour enrichir l'imaginaire et la culture. Tous les inspecteurs « prolétarisés » m'ont dit leur souffrance de ne plus avoir le temps de lire…

Références bibliographiques

BECKER, Gary S., EWALD, François et HARCOURT, Bernard E., « Gary Becker dialogue avec M. Foucault », *Socio,* n° 3, 2014, [réf. du 25 octobre 2014], p. 265-288, [En ligne], https://journals.openedition.org/socio/702#text

CONSEIL EUROPÉEN, « Conclusions de la Présidence », 23 et 24 mars 2000, [En ligne], http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/00100-r1.f0.htm

http://www.oecd.org/fr/presse/de-nouveaux-efforts-s-imposent-pour-davantage-d-equite-dans-lenseignement.htm

HIBOU, Béatrice, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, La Découverte, 2012.

HIRTT, Nico, « L'approche par compétences : une mystification pédagogique », *L'école démocratique,* n° 39, septembre 2009.

HUYGHE, François-Bernard, *La langue de coton*, Paris, Robert Laffont, 1987.

KAUFMANN, Jean-Claude, *L'entretien compréhensif*, Paris, Armand Colin, 1996.

KLEMPERER, Victor, *LTI la langue du IIIème Reich*, Paris, Albin Michel, 1996.

KRIEG-PLANQUE, Alice, « La formule "Développement durable" : un opérateur de neutralisation de la conflictualité », *Langage et société,* n° 134, 2010, p. 5-29.

LE GOFF, Jean-Pierre, *La barbarie douce*, Paris, La Découverte, 2003.

MILNER, Jean-Claude, *La politique des choses*, Lagrasse, Verdier, 2011.

ORWELL, George, *1984*, première publication traduite en français, Paris, Gallimard, 1950.

PRIEUR, Jean-Marie, « L'empire des mots morts [1]. Lisons le CECR comme un cauchemar », *Revue TDFLE*, n° 70, 2017, [En ligne], https://revue-tdfle.fr/pdf/articles/revue-70/31-l-empire-des-mots-mortssupa-id-sdfootnote1anc-href-sdfootnote1sym-1-a-sup

REY, Olivier, « Qu'est-ce qu'une "bonne" recherche en éducation ? », *La lettre d'information de la Cellule Veille scientifique et technologique*, n° 18, 2006.

ROMERA, Christine, *École et gouvernementalité : les politiques éducatives à l'œuvre dans le contexte de l'enseignement primaire en France*, Université Montpellier 3, 2020, [En ligne], https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03135581/document

ROMERA, Christine, « Le discours managérial à "l'École du XXIème siècle" », dans K. Djordjevic-Léonard, R-Marie Volle, *Appropriations des langues et subjectivités - Mélanges offerts à Jean-Marie Prieur*, Paris, Connaissances et savoirs, 2019, p. 251-261.

STIEGLER, Bernard, [En ligne], https://arsindustrialis.org/

SUPIOT, Alain, *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard, 2015.

---

[1] Basée sur la culture de la performance, de l'évaluation, du projet et de la contractualisation, la nouvelle gouvernance de l'Éducation nationale modifie le cadre réglementaire de l'administration pour pouvoir se déployer. D'un système historiquement centralisé et hiérarchisé, le ministère évolue vers un modèle de mise en réseaux de ses académies.

[2]
___ J-M. Prieur a consacré un séminaire d'Anthropologie du langage à l'analyse des caractéristiques des langages totalitaires, en 2015.

[3]
___ Ibid.

[4]
___ Éduscol.

[5]
___ C. Romera, *École et gouvernementalité : les politiques éducatives à l'œuvre dans le contexte de l'enseignement primaire en France*, Université Montpellier 3, 2020, Volume 2 : M. N, Inspecteur d'académie - Directeur académique des services de l'Éducation nationale (D.A.S.E.N.) du X, depuis le X-X-2014.

[6]
___ Ibid.

[7]
___ C. Romera, *École et gouvernementalité : les politiques éducatives à l'œuvre dans le contexte de l'enseignement primaire en France*, Université Montpellier 3, 2020, Volume 2 : Entretien du cadre 9, Mme S, L. 58 à 59.

[8]
___ Extraits du dictionnaire *Linguee* consultable en ligne à l'adresse : https://www.linguee.fr/francais-anglais/traduction/se+donner+pour+ambition.html

« L'Europe devrait **se donner pour ambition** d'être un exemple irréprochable dans l'organisation et la gestion de grandes compétitions [...] » europa.eu europa.eu

« Ce guide **a pour ambition** de donner au Secrétariat de l'UNESCO et aux Commissions nationales la possibilité de dialoguer [...] » unesdoc.unesco.org unesdoc.unesco.org

« Le réseau international des Orange Labs concrétise **l'ambition** du groupe de donner un nouveau souffle à l'innovation pour en faire le moteur de sa transformation. » filiales-emploi....nge-business.com

[9]
___ C. Romera, *École et gouvernementalité : les politiques éducatives à l'œuvre dans le contexte de l'enseignement primaire en France*, Université Montpellier 3, 2020, Volume 2 : Entretien du Cadre 6, M. T, L. 522 à 523.

[10]
___ Ibid.

[11]
___ Ibid., Entretien du cadre 7, L. 374 à 375.

[12]
____ Ibid., Entretien de Mme L, Cadre 4, L. 505.

[13]
____ Ibid., Entretien du cadre de l'EN1, M. M, L. 62.

[14]
____ Ibid. L. 150.

[15]
____ La prolétarisation est une notion de B. Stiegler. Elle désigne la désappropriation du savoir-faire artisanal et l'obligation, pour les professionnels, de se soumettre à des protocoles qui dictent le déroulement des opérations pensé sur le modèle tayloriste. Appliqué aux métiers du soin et de l'éducation, ce découpage, efficace sur les chaînes de montage, ne semble pourtant pas viable à l'école ou à l'hôpital, car il considère l'humain comme un ordinateur et non plus comme un sujet qui entre en relation avec l'autre par la parole et non pas par un cochage de cases ou par l'exécution de procédures normées. Il en résulte un manque d'autonomie, un sentiment de perte de sens du métier, car on ne peut plus agir et transformer par son action la réalité. La souffrance au travail résulte de cette nouvelle gouvernance.

[16]
____ Entretien du cadre de l'EN 3, M. H, L. 101 à 102.

[17]
____ Ibid. L. 70 à 71.

[18]
____ Ibid. L. 66 à 67.

[19]
____ Ibid. Entretien du cadre de l'EN 4, Mme L, L. 466.

[20]
____ Ibid. L. 78 à 79.

[21]
____ Ibid. L. 495 à 496.

[22]
____ Le terme est emprunté à J-M. Prieur. CNTRL « RHÉT. Figure consistant à intimider l'auditeur par l'annonce de malheurs futurs afin de le contraindre à changer d'attitude morale. ».

[23]
____ Entretien du cadre de l'EN Cadre 7, Mme C, L. 90.

[24] Ibid. L. 35 à 36.

[25] Ibid. Entretien du cadre de l'EN 4, Mme L, L. 642 à 645.

[26] Cette liste de verbes d'action spécifique aux métiers de l'Éducation, qui mentionne aussi « saisir des opportunités », « optimisation des résultats » suffit à révéler le changement de mode de gouvernementalité intervenu au sein de l'Éducation nationale. Le jargon de l'entreprise remplace les références historiques ; les circulaires et les textes de loi sont peu à peu remplacés par des grilles normatives.

[27] cache.media.education.gouv.fr/file/11_novembre/57/7/2011_repertoire_metiers_dictionnaire-competences_199577.pdf

[28] L. Fabius à propos de F. Mitterrand lors de sa prise de fonction de Premier ministre en 1984.

[29] Cours de J-M. Prieur, 2015.

[30] Ibid.

[31] Ibid. L. 273 à 275.

[32] Ibid. L. 633.

[33] C. Romera, 2020, Entretien du cadre de l'EN 6, M. T, L. 750 à 752.

[34] Cours de J-M. Prieur, 2015.

[35] www.ozp.fr/spip.php?article2677.

[36] Ibid.

[37] ____ Ibid.

[38] ____ C. Romera, 2020, Entretien du cadre 4, Mme L, L. 649, L. 658 et L. 652.

[39] ____ Néo-libéral est à entendre, ici, comme une technique de gouvernement qui privilégie les normes du marché, de l'entreprise, de la concurrence et de la compétition.

[40] ____ G. Becker est à l'origine de la notion de capital humain. A. Supiot attribue son origine à Staline (Cours du Collège de France du 22 mai 2019).

[41] ____ J. Heckman est professeur d'économie de l'Université de Chicago.

[42] ____ « A Nation at Risk » est un texte de loi soutenu par le gouvernement Reagan en 1983. Je renvoie à l'article d'O. Rey (2006) qui en fait une critique. N. Hirtt (2009) considère, pour sa part, que ce texte de loi est à l'origine de l'introduction de la notion d'APC à l'Ecole ; l'APC, avertit N. Hirtt, ne doit pas être confondu avec la notion de compétence développée dans les théories de l'apprentissage de Piaget. En ce sens, le discours d'un cadre entendu lors d'une session de formation aux métiers de l'encadrement en 2008 révèle le lien entre l'APC et le texte américain ; l'inspecteur-formateur annonce : « L'ensemble des pays européens est dans un processus de définition du socle commun de compétences sur le modèle plus ou moins proche du modèle défini en 1983 aux Etats-Unis par le plan A Nation at Risk, qui visait à définir un socle de compétences de base commune à ceux qui n'iront pas au-delà de la scolarité obligatoire et à ceux qui iront vers des formations plus qualifiantes ». De la même manière, la formule « Ne laisser personne au bord du chemin » est la traduction de « No Child Left Behind » et renvoie à nouveau aux politiques éducatives néo-libérales américaines et anglo-saxonnes.

[43] ____ Le service public d'éducation devient un Marché ouvert aux investisseurs du secteur privé ; l'évaluation de la performance, la labellisation, la mise en concurrence des établissements publics participent d'une progressive privatisation de l'École.

[44] ____ Le rapport du jury aux concours des métiers de l'encadrement est consultable sur le site du ministère de l'Éducation nationale.

[45] ____ Ibid.