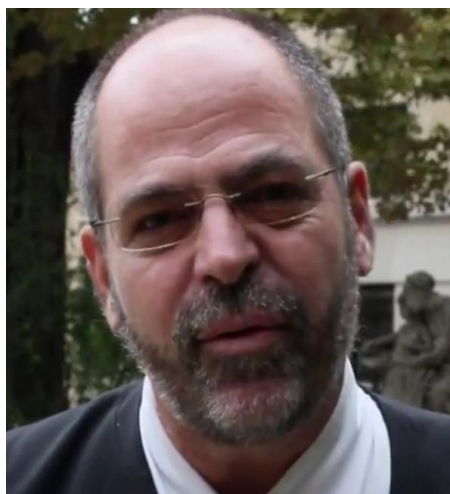


AIDE AUX PROFS a interviewé le 15 octobre 2009 François MULLER, Responsable de la mission Innovation et Expérimentation de l'Académie de Paris



François Muller est le concepteur et l'animateur du premier réseau social en éducation, RESPIRE <http://respire-education.fr> (réseau d'échange de savoirs professionnels en innovation, recherche et expérimentation).

Il est rattaché à la DRDIE (Département Recherche et Développement en Innovation et en Expérimentation), à la **DGESCO**, Direction générale de l'Enseignement scolaire, Ministère de l'Education nationale.

Agrégé de l'université. Concepteur du site Diversifier, <http://francois.muller.free.fr/diversifier>

Auteur de plusieurs ouvrages avec André de Peretti : « Contes et fables pour l'enseignant moderne », Hachette, 2006 ;

« Mille et une propositions pour animer son cours et innover en classe », ESF, 2008. Son livre, « Manuel de survie à l'usage de l'enseignant, même débutant », 4ème éd., L'étudiant, 2012, a été récompensé par le Prix Louis Cros de l'Académie française.

Interview réalisée par Rémi BOYER

Vous êtes un spécialiste de l'accompagnement des équipes dans les EPLE. Sur le terrain, ces dernières années, comment ressentez-vous la valorisation des compétences des enseignants dans leurs parcours de carrière ?

C'est une très bonne question, difficile, contrastée, toujours actuelle en effet. Une question sans beaucoup de réponses ! Elle mérite d'être posée à tous les niveaux. C'est une question qui n'a pas de réponse actuellement bien construite au niveau institutionnel. Quelques chefs d'établissements valorisent les compétences par des aménagements horaires, ou en facilitant la construction d'équipes, la mise en lien avec des partenaires.

Le concept de compétences n'est pas reconnu au niveau institutionnel. Il n'y a pas de différenciation dans les parcours professionnels. Le régime est fondé sur l'égalitarisme des statuts et des personnes et de leur interchangeabilité. L'idée d'un profilage des postes est fui par les syndicats et l'institution. Pourtant, l'égalitarisme est aussi synonyme d'inégalité...c'est donc une question intéressante, mais irrésolue.

Quelles pourraient être les secondes carrières à développer dans les EPLE, pour faciliter notamment les fins de carrière des professeurs de plus de 50 ans et délocaliser au niveau de l'EPLE un véritable dispositif de GRH ?

Le métier d'enseignant permet de développer des compétences intéressantes. Enseigner n'est pas qu'enseigner. J'ai montré que l'enseignant développait au moins 30 compétences dans son activité professionnelle, des compétences germinatives et expertes. Au-delà de 15 à 20 ans d'ancienneté, l'enseignant doit travailler sur l'identification des compétences qu'il met en œuvre, et leur éventuelle utilité au niveau institutionnel.

L'Education nationale peut apporter au cas par cas des réponses sous forme de fonctions comme ingénieur en formation, chef de projet, collaborateur de DRH, etc. C'est l'idéal quand les postes peuvent être raccordés à des profils de compétences, alors qu'actuellement les postes sont liés à des choix de personnes.

Dans premier degré, les conseillers pédagogiques sont des professeurs qui ont réalisé une réflexion sur leurs pratiques pour accompagner des enseignants, des équipes, afin de résoudre différentes situations. Dans le second degré, quelles pourraient être les personnes qui pourraient travailler pour accompagner les équipes d'enseignants dans leur travail ? C'est une forme de seconde carrière à inventer.

Or, le vrai besoin de l'Education nationale est dans la recherche de personnels d'encadrement, seule l'évolution du personnel lui suffit. Beaucoup d'enseignants sont encore intéressés par la fonction, c'est un bon vivier.

Un enseignant a en général fait le tour de ce que peut lui apporter son métier en 10 ans. Il a besoin ensuite d'élargir son champ d'activités. En moyenne, on sait que cette période survient au moins tous les 7 ans, l'individu ayant besoin d'aller voir un peu ailleurs comment ça se passe...alors faut-il lâcher ou pas son activité d'enseignant pour une seconde carrière ? Ou se professionnaliser dans l'accompagnement d'autres enseignants ?

Que pensez-vous de l'idée de créer à la fois des livrets de compétences pour les élèves, mais aussi pour les enseignants ?

Un livret de compétences pour le professeur au lieu d'une inspection, pourquoi pas ? Cela permettrait de mesurer les capacités, l'efficacité, et de renforcer les compétences de chacun pour faciliter son propre parcours professionnel. Il y aurait une plus grande visibilité, et ce serait formateur pour l'enseignant, alors qu'actuellement, il y a parfois des écarts de 10 à 15 ans entre deux inspections, ce qui constitue une défaillance de l'Education nationale à ce niveau-là.

Dans d'autres pays, comme la Nouvelle-Zélande, les corps d'inspection ont été supprimés. Des agences extérieures sont chargées d'accompagner les écoles et leurs acteurs pour travailler sur la notion d'efficacité. Cela permet de dresser une analyse globale de ce qui se passe dans les écoles, et d'obtenir des résultats, tout en rendant compte des compétences développées

par les personnels. Au Canada a été mis en place un portefeuille des compétences, celles qui sont acquises, celles qui sont validées.

Vous êtes l'auteur du « Manuel de survie à l'usage de l'enseignant », réédité depuis 2003 aux éditions de l'Étudiant. Survivre dans le métier de prof, est-ce possible pendant 42 ans, au même rythme ?

L'enseignant peut souvent avoir une double activité, en réalisant des formations, ou en travaillant pour l'édition. Certains enseignants se consacrent entièrement à l'écriture, d'autres sont devenus artistes. Lorsqu'un enseignant travaille au sein d'une académie sur une des missions qui peuvent lui être proposées, ce n'est pas vécu comme une seconde carrière puisque cela n'a pas un caractère définitif. Dès qu'on ne répond plus au besoin de l'institution, la mission s'arrête et on repart d'où l'on vient : devant ses élèves. C'est donc à l'enseignant d'inventer lui-même sa seconde carrière, en lui donnant s'il le souhaite un caractère définitif.

Comment vivez-vous votre seconde carrière ?

C'est temporaire...même si j'y suis depuis plusieurs années. Il y a dans les fonctions que j'exerce un challenge, un défi à relever qui se renouvelle régulièrement. Si je deviens incompetent ou improductif, je serais viré. L'évaluation sur ce type de fonction est rapide et directe : on est très exposé, et le quotidien est fait de tensions, de pressions discrètes. Il faut faire preuve de productivité, rendre le travail à temps, voire en avance, le pari n'est jamais gagné. C'est stimulant, on apprend beaucoup sur la manière dont fonctionne la gestion des ressources humaines, sur les enseignants aussi, c'est vraiment un apprentissage permanent. Sur le plan du développement professionnel, c'est excellent, mais je dois être très disponible, il faut tenir le coup au fil du temps.

Depuis que j'ai développé une activité sur le web, c'est devenu dévoreur de temps, car c'est axé sur la communication, il faut être productif et très réactif, c'est un vrai travail d'ascèse, un travail quotidien, vespéral, qui fait partie maintenant de mes fonctions. Il existe une collusion très forte entre le temps consacré à mes missions et le temps de leur développement, je dois avoir tout le temps une démarche prospective, c'est un vrai investissement. Je pense l'avoir montré dans l'un de mes ouvrages « Mille et une propositions pédagogiques ».

Comment survivre alors ?

C'est de Sur-Vie qu'il s'agit en fait. Comment, dans sa vie professionnelle, augmenter ses possibilités de diversifier ses activités, de s'enrichir intellectuellement en développant sa propre ingénierie pédagogique. On ne travaille pas tout le temps au même rythme quand on enseigne, il y a une stabilisation qui s'effectue dans le temps, mais lorsque l'on change de poste par mutation, il peut se produire une perte temporaire de compétences. Il faut que chacun sache trouver tout au long de sa carrière les points d'appui nécessaires pour rebondir, c'est cela, la

survie. Il faut savoir instaurer une relation de coopération avec ses collègues de travail, savoir travailler en équipe : le métier de prof est de moins en moins solitaire. Chacun doit savoir prendre en main sa vie professionnelle pour pouvoir survivre.

Quels grands chantiers aimeriez-vous voir aboutir dans le système éducatif ?

Le système éducatif augmentera en qualité s'il arrive à décoincer trois éléments sur les quatre qui lui permettent d'avancer :

- développer les pratiques professionnelles dans la classe : on y arrive,*
- donner un aspect plus professionnel à la formation des acteurs,*
- introduire de la souplesse dans notre système et dans l'organisation des EPLE. Ils ont tous la même organisation, avec des séquences longues de 55 mn pour les élèves : pourquoi leur faire supporter ce rythme alors que bon nombre d'adultes ne le supporteraient pas ?*
- la question de la GRH et de la valorisation des compétences des profs : tout cela s'effectue dans l'indifférence la plus totale, il faut vraiment avoir la foi pour enseigner...et chacun est bien conscient que la reconnaissance ne viendra pas d'en-haut. Nous sommes dans un système où l'on incite l'enseignant à encourager l'élève dans ses apprentissages, alors que l'institution ne sait pas le faire pour ses enseignants.*

En France, une personne qui a obtenu un Capes ou une agrégation et qui se forme durant toute sa vie, ou réalise des projets pédagogiques chaque année, sera quasiment aussi bien notée qu'une personne qui n'a fait qu'enseigner. C'est illogique : il faut donner du tonus aux enseignants et au système, aller vers la notion d'efficacité, de mérite peut-être.

Quelles innovations sont actuellement développées via Innovalo dont vous vous occupez, et quelles sont celles dont vous êtes le plus satisfait ?

Innovalo, c'est en fait la mission Innovation et Expérimentation, que je pilote dans l'académie de Paris. C'est à la fois de l'expérimentation et de l'évaluation, les dénominations peuvent être différentes selon les académies. Dans certaines, ce type de mission a disparu. Les missions comme celle que je dirige comprennent une infinie variété d'actions, petites ou grandes, avec une vraie démarche d'autonomie dans leur projet, tous niveaux confondus, dans des domaines très diversifiés. Il y a beaucoup d'actions spécifiques qui permettent de travailler des choses communes dont je suis fier.

Nous travaillons sur une logique d'établissement, avec une action collective qui est efficace. On part de ce qui nous semble être une bonne idée, puis l'on se questionne en équipe, on travaille sur l'efficacité, avec au final une auto-évaluation. C'est la démarche de l'ingénierie de formation : analyse, conception, réalisation, évaluation. L'action est durable et se déroule sur l'année. Une action sur 3 ou 9 mois ne serait pas significative, et il est souhaitable que cela se déroule sur plusieurs années, pour en mesurer vraiment les effets. Cela peut avoir

véritablement des effets sur le métier d'enseignant, pour le conceptualiser, l'up-grader au niveau européen. Il est important d'actualiser le métier d'enseignant au niveau européen, ce qui peut ainsi favoriser la mobilité des profs d'un système à l'autre.

Que pensez-vous de la disparition progressive des emplois en « mis à disposition » : est-ce une économie, un gâchis de compétences ?

On ne peut pas être mis à disposition toute sa vie. En effet, il faut demander chaque année le renouvellement de la mise à disposition. Quel métier dure toute une vie ? Il y a un besoin ponctuel de compétences, et l'on y fait appel. C'est important parfois de « faire le ménage » car personne ne savait où étaient les profs en mise à disposition, et certains ne réalisaient plus de tâches en lien avec la pédagogie. Les enseignants peuvent expérimenter ce type de statut, mais pour acquérir de nouvelles compétences, gagner en expertise.

Je travaille depuis 10 ans dans le temporaire. Je peux potentiellement me retrouver chaque année devant une classe. Pour ma part, je peux ré-enseigner, puisque je n'ai pas quitté la classe parce que j'étais en difficulté : on est venu me chercher, alors que je réussissais avec mes élèves. Si je ré-enseignais, j'aurais bien moins de travail qu'actuellement, j'aurais beaucoup plus de jours de congés, de disponibilités, et je pourrais gagner beaucoup plus d'argent en faisant des heures supplémentaires. Je gagnerais en confort à redevenir enseignant.

Actuellement, je me sens mieux à ma place là où je suis, car les missions qui me sont confiées correspondent aux compétences que j'ai pu développer. Actuellement, j'ai le sentiment de venir de Sirius : je ne suis ni prof, ni chef d'établissement, ni IA-IPR. Mon identité professionnelle m'est donnée par des chercheurs internationaux, qui me confèrent un statut de consultant interne, public ou parapublic. Mon travail entre en consonance directe avec le leur, je suis porteur de cela : peut-être fais-je partie des précurseurs ?

Vous êtes un pédagogue passionné. L'idée de développer des livrets de compétence pour les élèves et des portefeuilles de compétences pour les profs, vous en pensez quoi ?

C'est bien d'en parler, de le mettre sur le tapis, de tenter de trouver des réponses, car l'un des principes de la réponse, c'est d'être variée. Il n'y a actuellement pas de logique nationale en ce sens. Il faut faire vivre la question, travailler sur des séminaires, dans le cadre de la formation, travailler sur des témoignages, faire bouger les choses, poser des questions solides, pas évidentes. Essayons, et puis on en parle.

Nous remercions François MULLER de nous avoir accordé cette interview riche de contenu. Concernant le portefeuille de compétences de l'enseignant, c'est une préconisation que notre association a émise le 21 juillet 2009 lors de notre audition devant l'un des rapporteurs de la Commission des affaires culturelles et éducatives de l'assemblée

nationale, Monsieur Dominique LE MENER (UMP), qui souhaitait connaître notre positionnement sur les modalités de revaloriser la condition enseignante.

François Muller a participé le samedi 21 novembre 2009 à la conférence-débat que nous avons tenue au Salon Européen de l'Education sur le thème « les secondes carrières des enseignants : celles qu'on leur propose, celles qu'ils envisagent, celles qu'ils réussissent », et qui a rencontré le succès escompté.