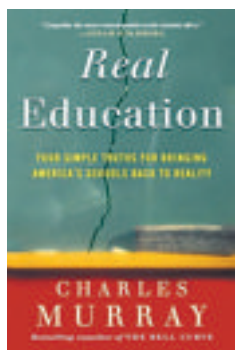


## LIVRES

## Provocations sur l'éducation

Trois livres américains sur l'enseignement suscitent le débat. Les deux premiers, fort polémiques, devraient faire tomber certains pédagogues français de leur estrade.

**REAL EDUCATION.**  
**Four Simple Truths for Bringing America's Schools Back to Reality,**  
par Charles Murray  
Crown Forum, 2008, 219 pages.



Le grand méchant loup libéral conservateur revient. Et il est en pleine forme. Habitué des attaques radicales contre les prestations sociales, Charles Murray se tourne cette fois-ci vers l'enseignement. Sa première cible est

« No Child Left Behind ». Mis en place en 2001 avec un très large soutien bipartisan, ce programme fédéral vise à amener tous les enfants à un niveau minimal de connaissances et de diplôme. Pour Murray c'est une aberration. D'ailleurs le système en général repose sur une fiction mensongère, car les enfants ne pourraient tous prétendre aux mêmes performances.

L'auteur appelle à sortir de « l'âge du romantisme éducatif ». Ce romantisme repose sur la croyance selon laquelle tous les enfants qui ne sont pas bons à l'école pourraient faire mieux. Corrélativement, ce romantisme se fonde sur l'idée selon laquelle le système éducatif (avec toujours plus de moyens) serait performant. Les romantiques éducatifs de gauche pensent que si l'on mettait fin aux inégalités sociales et au sexisme, tous les enfants s'épanouiraient parfaitement. Les romantiques éducatifs de droite pensent que si l'on en finissait avec les programmes scolaires politiquement corrects et avec la puissance des syndicats d'enseignants, là aussi tous les enfants pourraient faire encore mieux. Eh bien, il n'en serait rien. Pour Murray, le QI détermine largement les performances scolaires, qui déteindront sur les performances sociales (revenus, criminalité, mariage, etc.). Le système éducatif américain, que Murray ne dit pas soviétique (mais c'est ce qu'il pense), est trop bon pour les mauvais, et trop mauvais pour les bons. C'est une cour de récréation pour les enfants riches et doués. C'est une punition pour les enfants pauvres et faibles. Contre les méthodes et les objectifs standardisés, Murray pense que l'éducation doit seulement aider tout enfant à devenir ce qu'il peut.

L'expert polémiste traite quatre thèmes. Il insiste sur le fait que le potentiel (comprendre l'intellect et les différentes habiletés) des enfants varie considérablement. Il rappelle que la moitié des enfants se trouvent sous la moyenne (la médiane plus précisément). Il considère que bien trop de jeunes sont dirigés vers l'enseignement supérieur (10 ou 20 % d'une classe d'âge suffiraient amplement). Il estime que l'avenir dépend principalement de la manière dont les mieux dotés seront éduqués.

En un mot, il ne faudrait éduquer que les plus talentueux qui sont appelés à peupler

l'élite. L'enseignement ne doit être ni trop long ni trop spécialisé. Il doit leur apprendre la rigueur, l'humilité, l'analyse des données. Quelques vérités arithmétiques, quelques observations judicieuses et d'autres plus tendancieuses scandent ce livre vif, qui est un plaidoyer politique et moral. Les pédagogues et tenants des sciences de l'éducation vont sauter en l'air, après être tombés de leur chaise.

**DISRUPTING CLASS**  
**How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns,**  
par Clayton M. Christensen,  
Michael B. Horn, Curtis W. Johnson  
McGraw Hill, 2008, 238 pages.

Clayton M. Christensen, spécialiste des innovations de rupture, est professeur à la Harvard Business School. Avec deux coauteurs, il se penche sur le système éducatif. Les aspirations, tant individuelles que collectives, à son égard sont élevées : maximiser le potentiel humain, renforcer la démocratie, participer à la prospérité économique. L'ensemble serait peu satisfaisant car sous-financé. Là n'est pas la question en réalité. En trente ans, la dépense par élève a doublé, sans grand impact sur les résultats.

## L'école ennue de plus en plus

Le malaise éducatif est plus grave qu'une question de moyens. Dans des pays riches et pacifiés, il n'y a pas vraiment de grandes motivations extrinsèques. Il n'y a pas de rage de vaincre et de réussir (sinon pour quelques-uns) pour endurer les épreuves éducatives quand, de toutes les manières, la vie sera relativement agréable. En un sens, « la prospérité peut être un ennemi de la motivation ». Il importe dès lors que l'école puisse devenir une expérience motivante.

Se posant « en dehors de l'industrie éducative », les auteurs appellent à une individualisation (une « customisation », disent-ils) des enseignements. Leur option est de totalement centrer la démarche, sous une forme modulaire, sur l'enfant ou l'étudiant. La technologie, singulièrement l'informatique, l'autorise maintenant. Il pourrait ainsi être mis fin aux enseignements monolithiques en classe. Comme on le dit maintenant souvent en français, il s'agit bien de changer de logiciel, pour toute l'éducation.

La voie envisagée ne se veut pas attaque directe du système. Elle ne suppose au départ qu'une nouvelle fonction : celle de la mise en ligne des cours et des exercices. Sur-tout, elle part d'une observation troublante mais probablement vraie. L'école ennue de plus en plus. C'est peut-être la leçon et la question de cet ouvrage d'abord de management. Comment faire pour que les élèves ne

s'ennuient pas en n'apprenant plus rien, mais apprennent avec plaisir ce qui leur permettra de réaliser leurs rêves ? A lire parallèlement aux « Propos sur l'éducation », d'Alain, qui déjà critiquait le magistral dans l'éducatif...

**SCHOOL LUNCH POLITICS**  
**The Surprising History of America's Favorite Welfare Program**  
par Susane Levine  
Princeton University Press, 2008,  
250 pages.



« Moi je préfère manger à la cantine », chantait Carlos. C'est une historienne de Chicago qui nous offre une passionnante histoire de l'organisation des cantines scolaires aux Etats-Unis. Le populaire National School Lunch Program a

été lancé en 1946. Il concerne actuellement 30 millions d'enfants, qui déjeunent ainsi tous les jours dans 100.000 écoles, les deux tiers d'entre eux gratuitement.

Inventé par des démocrates, étendu par Nixon, le programme a vu se succéder trois phases et trois objectifs. Tout d'abord il fallait écouler les surplus agricoles. Il a ensuite fallu s'investir plus profondément dans la lutte contre la pauvreté. Enfin, il faut maintenant concourir à des objectifs sanitaires. Alors qu'il s'agissait à l'origine de fournir des aliments à des enfants maigres et défavorisés, il convient aujourd'hui de prévenir et combattre leur obésité. Entre-temps, les entreprises commerciales, de fast-food au premier rang, se sont immiscées dans le débat, tandis que des règlements fédéraux s'imposaient. Depuis les années 1970, en raison des besoins de financement, les cantines ont été privatisées et ouvertes aux cafétérias et machines automatiques privées. Le marché représente aujourd'hui 15 milliards de dollars, ce qui suscite naturellement des appétits. L'ensemble est objet de controverses scientifiques et juridiques sur les graisses, les sucres et les calories.

Susane Levine nous fournit une étude intéressante sur des coalitions d'intérêts agricoles, commerciaux et éducatifs. Elle montre combien et comment des personnes (essentiellement des femmes d'ailleurs) d'horizons très variés (nutritionnistes, travailleurs sociaux, fonctionnaires, élus) ont pu coopérer avec un objectif qui est toujours resté, en filigrane, celui de l'intégration par l'alimentation. En effet, alors que l'Amérique est faite de cultures très diverses (notamment pour considérer ce qui est bon), les cantines scolaires sont le lieu d'un combat pour dire et proposer ce qui est sain. On notera que Reagan souhaitait à ce titre que le ketchup soit considéré comme un légume.

JULIEN DAMON, PROFESSEUR ASSOCIÉ  
À SCIENCES PO (MASTER D'URBANISME).

## LE POINT DE VUE DE MARTINE LIAUTAUD

## Femmes : les quotas sont inévitables

En tant qu'entrepreneur, je crois profondément à l'intérêt d'une présence marquée des femmes dans les entreprises. Ce fut d'ailleurs le cas dès la création de Liautaud et Compagnie lorsque je décidai la parité au conseil d'administration : trois hommes et trois femmes.

Nous devons absolument toutes (et tous) lutter contre le principe hypocrite de « l'excellence » toujours mis en avant pour la sélection des femmes. Il serait difficile, objectivement et communément, de trouver autant de femmes compétentes que d'hommes et les femmes auraient les mêmes chances qu'un homme. Mais c'est faux : pourquoi cette compétence n'est-elle pas reconnue d'emblée pour les femmes comme elle l'est pour les hommes ? En confiant un bataillon à un élève officier de vingt ans à l'X on préjuge de sa capacité de bon élève et de sa compétence pour le diriger. Pourtant, tous ceux (et toutes celles) qui ont aujourd'hui la cinquantaine et ont accompli une carrière réussie savent très bien qu'une bonne part de leur réussite vient moins de leur talent que des opportunités qu'ils et elles ont eues, très jeunes, de prendre des responsabilités.

Je suis convaincue non seulement du professionnalisme des femmes, mais encore de leurs qualités propres d'intuition, de désintéressement et de leur capacité à dire.

Les inégalités constatées (différences de salaire à tous les niveaux, nombre insignifiant de femmes dans les comités exécutifs et les conseils d'administration) ne peuvent plus durer, d'autant que, grâce à la transparence nouvelle qu'il faut saluer, de nombreux indicateurs dans les entreprises les rendent plus visibles et, partant, plus insupportables. Nous avons la chance en France d'avoir dans la vie sociale des relations épanouies entre hommes et femmes. Transformons cet avantage en une vraie force dans l'entreprise et cessons de considérer que le respect de l'interlocuteur, le goût du dialogue et du consensus, ces valeurs traditionnellement « féminines », sont autant de marques de faiblesse ou d'inefficacité.

Huit femmes sur dix travaillent en France mais, selon une étude d'Accenture, une femme cadre sur deux seulement estime que ses responsabilités sont à la mesure de ses compétences.

Alors pourquoi un tel mauvais résultat ? Jack Francès, fondateur du groupe Suez qui m'a fait l'honneur de s'intéresser à ma carrière, au long de sa vie, me disait qu'au départ j'aurais forcément des difficultés dans les premières nominations parce qu'il était banal et naturel qu'un groupe d'hommes choisisse

un autre homme, mais après, m'assurait-il, ce serait plus facile, une fois admise dans et par le club. Et c'était vrai. Cependant ma génération pensait alors naïvement qu'elle ouvrirait ainsi une voie royale pour les femmes plus jeunes. Force est de constater que ces marathoniennes que nous étions n'ouvraient que leur propre voie et que beaucoup de femmes aujourd'hui encore se découragent. Le poids des habitudes, le conservatisme de la société française, le caractère encore très masculin des instances de pouvoir dans notre pays sont des freins bien plus efficaces que le prétendu manque d'ambition ou de combativité des femmes.

Il est ainsi, je pense, de notre responsabilité de bousculer avec le gouvernement ces obstacles socio-culturels qui ne sont pas que français si l'on regarde les statistiques américaines ou bien encore la sous-représentation des femmes dans

**En confiant un bataillon à un élève officier de vingt ans à l'X, on préjuge de sa capacité de bon élève et de sa compétence pour le diriger.**

l'exécutif européen, tout récemment dénoncée par José Manuel Barroso. Nous sommes à la croisée des chemins : il faut vraiment agir concrètement et débloquer la situation. Les lois sur l'égalité professionnelle n'ont eu jusqu'ici que peu d'effet, faute de sanctions. Certes, toutes les concertations sont utiles mais, même si c'est regrettable, il faut désormais préconiser non seulement des incitations, mais aussi et surtout des contraintes et des quotas dans les comités de direction et les conseils d'administration. Ils peuvent être progressifs, modulés et différenciés par branches mais si, comme je le crois, le gouvernement veut un résultat, ces quotas sont malheureusement inévitables.

Alors, et alors seulement, la France pourra espérer voir à la tête d'une, sinon plusieurs, de ses entreprises un « Obama » femme sans que cela soit une surprise mais une évidence acceptée et partagée.

Martine Liautaud est présidente de Liautaud et Compagnie.

➔ Retrouvez le texte intégral de ce point de vue sur [www.lesechos.fr/lecerclé](http://www.lesechos.fr/lecerclé)

## Bréviaire de l'économie numérique

La vie de beaucoup d'entreprises est bouleversée. De grandes incertitudes demeurent, mais de nouveaux modèles économiques s'imposent déjà. Ce livre nous aide agréablement à nous adapter.

## VERS L'ÉCONOMIE 2.0

par Bruno Jarrosson  
Coédition Eyrolles - « Les Echos »,  
246 pages, 24 euros.

Par gros temps, mieux vaut avoir un bon manuel de navigation : voici un livre qui éclaire, avec talent et humour, les bouleversements provoqués par l'irruption du numérique, et qui - chose plus rare - en tire les conséquences pratiques pour les entreprises. Mais l'auteur, consultant en stratégie, reconnaît la fragilité des repères qu'il nous fournit : la révolution ne fait que commencer, et son cours futur est imprévisible, parce que la technologie évolue à toute vitesse. Au début du livre sont rappelées ces « lois » selon lesquelles les performances techniques doublent à des rythmes qui ne se mesurent pas en années, mais en mois : loi de Moore (pour la capacité des microprocesseurs), de Gilder (pour celle des réseaux de télécommunication), de Cooper (pour les fréquences radio), de Kryder (pour les disques durs), sans oublier la loi de Metcalfe sur la « valeur » des réseaux, proportionnelle au carré du nombre de leurs utilisateurs.

L'économie numérique nous déconcerte parce que nous tentons de la comprendre en



appliquant les cadres de pensée de l'économie « industrielle ». Nous étions habitués aux rendements décroissants parce que, du fait de la concurrence et de la saturation progressive des marchés, les prix tendent à baisser jusqu'à rejoindre

les coûts de production ; mais, dans l'économie de l'information, le coût marginal d'une unité supplémentaire étant quasiment nul, les prix tendent vers zéro et les marchés n'ont comme limites que le temps des utilisateurs ou les contraintes physiques. Nous considérons que le secteur des services était caractérisé par la lenteur, voire l'absence de gains de productivité ; mais la possibilité d'industrialiser et de stocker certains services (dans le domaine du divertissement, du savoir, de l'information...), d'en faciliter la recherche, de les mettre à la disposition de

l'utilisateur au moment choisi par lui, est démultipliée par l'Internet. Hier, on misait sur les marchés de masse et la standardisation, qui permet de réaliser des économies d'échelle et de concentrer les efforts publicitaires ; le commerce électronique, au contraire, qui peut présenter un nombre de références très supérieur à celui de la grande distribution et réduire les coûts de stockage, ouvre une multitude de marchés de niche.

Cependant, nombre de points demeurent incertains. Les barrières à l'entrée, par exemple, sont-elles plus élevées que dans l'économie industrielle ? C'est le cas de certaines activités, comme les moteurs de recherche, où les coûts fixes sont importants, mais certaines réussites, comme celles des « places de marché » (eBay, PriceMinister...) se sont bâties avec des investissements minimes : elles sont protégées par leur antériorité et le capital de notoriété qu'elles ont acquis. La concurrence entre entreprises, nous dit Jarrosson, fait place à la concurrence entre « business models », parce que l'évolution technologique modifie constamment les règles du jeu : l'ère des start-up fulgurantes est encore loin de sa fin.

GÉRARD MOATTI

## LA REVUE DU JOUR

## Le futur du libéralisme



**Le propos.** Comment penser le libéralisme après la crise que nous traversons ? Jean-Marc Daniel le dit d'emblée dans son introduction : la politique économique ne sera pas marxiste mais ne pourra pas être keynésienne non plus. En témoignent, selon lui, les résultats mitigés des politiques de relance vigoureuses des Etats. Pour l'économiste, le nouveau libéralisme aura des accents « saint-simoniens » : il ne sera pas orienté par l'Etat mais par les progrès techniques accomplis par les entreprises. L'écrivain libéral Michel Guénaire observe de son côté que les Etats veulent bien changer quelques règles mais ne veulent pas se changer eux-mêmes. Les partis politiques et les entreprises non plus.

**La limite.** Elle est contenue dans l'intitulé de l'article du chercheur Marc Crapez : « Où sont passés les libéraux ? ». Il dénonce le « complexe d'infériorité » des Français en matière de science économique. L'interprétation libérale est le « parent pauvre » de l'espace intellectuel et médiatique français, dominé par une grille de lecture sociale-démocrate.

**La citation.** « Grisés par un concept abstrait de marchés libres érigé en vérité absolue, les défenseurs de l'autorégulation n'étaient peut-être pas réellement libéraux », écrit Marc Crapez, qui rappelle que le libéralisme est d'abord une philosophie.

J.-M. C.

« Sociétal », 1<sup>er</sup> trimestre 2010, n° 67, 160 pages, 16 euros.