

Présupposés managériaux et conceptions du service public d'éducation

Paul DEVIN, inspecteur de l'Éducation nationale, secrétaire général du SNPI-FSU

L'action professionnelle des cadres du service public d'éducation ne peut être caractérisée par un modèle unique. Des conceptions très diverses coexistent quant au recours à un management inspiré du monde de l'entreprise privée. Mais nous ne sommes pas ici dans des oppositions méthodologiques. Le recours au management ne relève pas d'un choix pragmatique guidé par la recherche d'une capacité objective à améliorer le système. Il fait système, c'est-à-dire que sa visée première n'est pas tant d'améliorer les pratiques que de contribuer à modifier la représentation que les agents ont de l'action publique pour asservir le service public d'éducation à une logique économique.

C'est pourquoi ce serait une erreur que de questionner ces évolutions de gouvernance, et notamment le recours au nouveau management public, au travers de conflits hiérarchiques singuliers, si éprouvants puissent-ils être pour les personnels. Le recours à cette seule perspective psychosociale nous empêcherait de percevoir comment se construit ce que Christian Laval appelait une « rationalité générale ».

Cette rationalité n'est pas exempte de contradictions. Elle est capable d'agglomérer des adhésions dont les motivations sont diverses et parfois divergentes. Le nouveau management public n'est pas une construction théorisée a priori. C'est une doxa, un ensemble de représentations qui construisent des normes et déterminent des discours et des actes qui convergent dans une volonté d'inscrire l'action publique dans des conceptions libérales.

Prenons quelques exemples.

- L'expérience des états qui ont eu recours à l'autonomie des établissements devrait suffire à nous rendre prudents. Au constat des graves problèmes qu'ils rencontrent aujourd'hui, qu'il s'agisse de l'emprise des idéologies sur les contenus d'enseignement ou du renforcement des discriminations sociales entre établissements, ces expériences devraient rendre impossible d'associer autonomie et réussite des élèves par une relation causale, ce qui constitue pourtant une argumentation courante du discours managérial.
- L'analyse de l'usage des indicateurs de performance devrait suffire à montrer qu'ils ne permettent en rien les changements en profondeur qu'ils prétendent aider à conduire. Il a été maintes fois constaté qu'ils ne produisent que des effets de surface qui ne contribuent pas à une réelle amélioration qualitative du service public d'éducation mais dont la visée principale est budgétaire. Pourtant les discours continuent à vouloir les légitimer comme les vecteurs d'une amélioration qualitative du service public.

- Le pilotage par préconisations qui relativise l'encadrement réglementaire pour lui préférer des interventions fortement liées aux analyses personnelles des inspecteurs ou des chefs d'établissement produit de nombreuses incohérences, des variations fréquentes et parfois contradictoires. Pourtant, on le légitime au prétexte de douteuses nécessités d'adaptation aux réalités locales.
- La rémunération au mérite est loin de permettre les progrès qualitatifs qu'elle vise et met à mal les nécessités de travail coopératif des équipes en introduisant la concurrence entre les personnels. Mais elle continue à être prônée comme un élément vertueux de progression qualitative du système.
- Terminons par la question de l'innovation. Il est évident que l'innovation ne porte aucune vertu en soi et que si des dispositifs nouveaux peuvent faire preuve de leur pertinence et doivent être soutenus, d'autres peuvent dégrader la qualité de l'action. Mais là encore, un postulat aprioriste valorise l'innovation sans engager l'analyse qui en conforterait le bien-fondé ou en montrerait les illusions ou les erreurs.

On pourrait citer bien d'autres exemples. La conclusion en est toujours la même : les visions managériales reposent sur des présupposés qui organisent les discours et l'action sans que soit véritablement examinée leur capacité à améliorer le service public d'éducation. Parfois, ils ont des impacts budgétaires qui permettent de comprendre pourquoi ils sont utilisés dans une période qui vise essentiellement la réduction des coûts de l'action publique. Mais au-delà de ces visées financières, c'est un changement de culture institutionnelle qui en est l'enjeu, celui d'une mutation des représentations du rôle de l'école pour l'inscrire dans des perspectives économiques et marchandes.

C'est dans ce champ d'analyse qu'il faut interroger le recours au management.

Cela pose une question de stratégie syndicale. Il est évidemment nécessaire de protéger les agents des conséquences d'attitudes managériales qui détériorent leurs conditions d'exercice et génèrent de la souffrance au travail. Mais il y aurait un risque majeur à laisser se construire une représentation qui limiterait les problèmes managériaux à leur dimension psychosociale ou à leurs aspects conflictuels. Une telle représentation agirait comme un obstacle à la perception des enjeux fondamentaux. C'est pourquoi la formation syndicale revêt une importance essentielle pour appréhender la nature réelle des mutations en cours.