

Buisson-Fenet (Hélène), Rey (Olivier), dir.  
- *L'autonomie de l'établissement, avec ou contre les enseignants ?* - Lyon, ENS éditions, 2017, 80 p.

Si l'on reste une figure forte du passé et de l'imaginaire scolaires français, l'État éducateur centralisé et uniformisé ne reflète plus la réalité empirique de ce secteur de l'action publique. Ce livre, coordonné par Hélène Buisson-Fenet et Olivier Rey, revient sur l'autonomie des établissements qui, depuis les années 1980, est un des facteurs de ce redéploiement des politiques scolaires vers les échelons intermédiaires et locaux. Il s'ajoute ainsi, pour reprendre les mots d'Agnès Van Zanten, à la dense littérature sur les processus de « contextualisation » de l'action publique éducative. Comme l'affiche le titre, son ambition est de questionner cette transformation structurelle des modes d'intervention éducatifs sous l'angle des fonctionnaires de terrain qui peuplent les établissements, avec d'abord les enseignants et les chefs d'établissement.

Un des principaux intérêts de cet ouvrage est de trouver un équilibre entre une lecture des enjeux de l'autonomie dans les perceptions et réalisations des agents scolaires ordinaires et une restitution « par le haut » des processus globaux en dehors desquels elles perdent leur sens. Les contributions permettent de confirmer la convergence

internationale des politiques scolaires vers une autonomie des établissements qui s'enracine dans une logique évaluative<sup>1</sup>. Mais elles permettent aussi de la nuancer, en soulignant que ses effets sont déterminés par l'historicité des systèmes d'enseignement nationaux. Hughes Draelants montre que la difficile mise en œuvre de la politique belge d'encadrement des inscriptions dans les établissements résulte du « sentiment de dépendance de cent cinquante ans d'autonomie » (p. 27). En Suisse, où « l'unité locale fut d'emblée et plus ou moins la référence » (p. 44), Laetitia Progin relève que, pour les enseignants et les chefs d'établissement, c'est moins le principe d'autonomie qui crée des prises de position contradictoires – comme peuvent le souligner H. Buisson-Fenet et O. Rey dans les premières pages – que les principes évolutifs du partage des pouvoirs entre chacun des acteurs. Ces détours internationaux, utilement complétés par la revue de littérature développée par Annie Feyfant, montrent l'intérêt de « la sociologie politique comparée de l'action publique éducative » défendue par H. Buisson-Fenet<sup>2</sup>. À côté d'un effet d'ouverture du regard, ils permettent en effet de mieux resituer la situation française. Celle-ci, comme le montre O. Rey dans son propos conclusif, se caractérise par un croisement des enjeux de l'autonomie avec ceux d'un « systématisme » (p. 73) qui, de national, est devenu académique. L'auteur invite à un décroisement vers le haut du regard, la question de l'autonomie étant selon lui davantage saisie par les niveaux de régulation intermédiaire (rectorats et académies) que les établissements eux-mêmes.

De manière transversale, ce livre montre que loin de n'être qu'une rhétorique réformatrice, l'autonomie des établissements est aussi une redéfinition de l'encadrement institutionnel des conduites professionnelles. S'appuyant sur les dix dernières années de recherche, Annie Feyfant parle d'une plus grande « responsabilisation » (p. 30) des fonctionnaires de terrain qui

1. Cf. Adam Baczkó, Gilles Dorronsoro, « Pour une approche sociologique des guerres civiles », *Revue française de science politique*, 67 (2), avril 2017, p. 309-327.

2. Sur cette logique structurelle de mise en tension entre autonomisation et évaluation, cf. Sylvain Broccolichi, Choukri Ben Ayed, Danièle Trancart (dir.), *École, Les pièges de la concurrence. Comprendre le déclin de l'école française*, Paris, La Découverte, 2010 ; Sandrine Garcia, « L'"efficacité" de l'École comme enjeu politique et pédagogique », dans Laurent Bonelli, Willy Pelletier (dir.), *L'État démantelé. Enquête sur une révolution silencieuse*, Paris, La Découverte, 2010, p. 190-199.

3. Cf. Hélène Buisson-Fenet, « L'éducation scolaire au prisme de la science politique : vers une sociologie politique comparée de l'action publique éducative ? », *Revue internationale de politique comparée*, 14 (3), 2007, p. 385-397.

correspondrait au renforcement de leur « pouvoir d'agir », expression plusieurs fois citée dans l'ouvrage dont on peut regretter le maigre effort de définition. Comment les enseignants et les chefs d'établissement s'approprient-ils ce cadre d'exercice du métier ? Plusieurs contributeurs donnent des éléments de réponse, et notamment Dominique Didier-Viforel, Eric Eberlin et Rémi Voisin (respectivement principale et enseignants) à partir du cas du collège Lamartine de Villeurbanne. Ce dernier, situé dans un réseau d'éducation prioritaire REP+, a développé un dispositif atypique, « arboretum », qui regroupe dix-sept membres du personnel de l'établissement. Sur la base de concertations hebdomadaires, ils organisent des initiatives propres à l'établissement qui permettent d'établir des relations différentes avec les élèves. C'est par exemple le cas de la prise en charge interdisciplinaire du parcours, lui national, d'« éducation artistique et culturelle » ou du projet « mini-entreprise » coorganisé avec l'association « Entreprendre pour apprendre ». En plus de sa richesse illustrative, ce passage permet de mettre en perspective l'objet du livre par rapport à d'autres transformations de l'action publique éducative ; il montre que l'autonomie des établissements s'articule par exemple à la promotion d'un rapprochement entre école et entreprise<sup>1</sup> ou au développement de politiques d'enseignement en dispositifs désencastrés de la forme scolaire classique<sup>2</sup>.

Arrivé au terme de la lecture, il est toutefois possible de regretter que « les » enseignants et « les » chefs d'établissement soient globalement appréhendés comme des groupes homogènes. En effet, si des différences peuvent rapidement être évoquées – Laetitia Progin parle par exemple d'« enseignants partagés » (p. 43) –, peu est dit sur les facteurs explicatifs de ces prises de position différenciées vis-à-vis de l'autonomie. Il est par exemple possible de faire l'hypothèse que les trajectoires et les dispositions personnelles, professionnelles et institutionnelles de chacun puissent expliquer la distribution à la fois individuelle et collective des positionnements. De même, si dès le départ H. Buisson-Fenet et O. Rey relèvent que l'autonomie des établissements fait l'objet d'approches concurrentes, l'on aimerait en savoir

plus sur ces luttes de définition, sur la façon dont différents protagonistes interagissent pour imposer une vision légitime de la « bonne » autonomie qui sauvegarde leurs intérêts et satisfasse leurs objectifs administratifs, gestionnaires, institutionnels et professionnels. Un élargissement du champ d'analyse serait intéressant pour inclure les acteurs intermédiaires et nationaux, éducatifs et politiques, qui composent les espaces de production des politiques scolaires.

Il reste que, certes limité par sa petite taille – pour laquelle il est remarquablement dense –, ce livre est appréciable en raison de sa capacité à montrer comment un concept de « pilotage » (p. 7) constitue une problématique institutionnelle concrète pour des agents scolaires qui en détermineront en définitive l'(in)opérationnalité. En outre, les auteurs donnent à penser sur un vecteur décisif de la montée en puissance des logiques hétéronomes d'évaluation des institutions et des acteurs scolaires. Au-delà du domaine éducatif, le livre mérite en cela d'être appréhendé dans le cadre d'une réflexion plus large sur les transformations multisectorielles de l'action publique qui, sans être nouvelles, se trouvent aujourd'hui accentuées.

Thomas Douniès -  
Université de Picardie - Jules-Verne, CURAPP-ESS

1. Lucie Tanguy, *Enseigner l'esprit d'entreprise à l'école. Le tournant politique des années 1980-2000 en France*, Paris, La Dispute, 2016.

2. Pour une synthèse sur cette tendance, cf. Anne Barrère, « La montée des dispositifs : un nouvel âge de l'organisation scolaire », *Carrefours de l'éducation*, 36, 2013, p. 95-116.