

## **"Booster Antonin Artaud sans plomber Blaise Pascal." Analyse impromptue d'un outil de gestion de l'équilibre concurrentiel entre établissements scolaires.**

Hélène Buisson-Fenet

*Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail*

Dans le large processus de "modernisation administrative" mis en œuvre depuis les lois de 1982, la rationalisation gestionnaire des services publics s'est notamment traduite par la mise au point et l'implémentation d'un nombre considérable d'outils de gestion. Globalisation des dotations horaires, contractualisation des projets, indicateurs de pilotage et de performance des établissements constituent ainsi, dans l'Education Nationale ou la Santé Publique, autant d'instruments qu'une jeune sociologie de la gestion aurait à comparer à ceux qu'elle rencontre plus régulièrement dans les entreprises.

Parce qu'ils s'appliquent à un champ d'activités professionnelles tournées vers un idéal du "bien commun" et du "service public", où l'action collective reste fortement institutionnalisée, où l'aptitude à concevoir sur un mode politique la gestion du travail et de l'emploi apparaît donc forte, ces outils manifestent encore davantage la nécessité de rompre avec l'illusion de neutralité. Dans les activités de service public peut-être plus qu'ailleurs, l'outil ne saurait apparaître comme un simple instrument dont le sens s'épuiserait dans la seule fonctionnalité. Certes doté d'une capacité à répondre techniquement à un objectif prédéfini - c'est là la condition de possibilité d'évaluer son efficacité, tout autant que son efficience -, il est aussi vecteur d'un principe d'autorité, c'est-à-dire qu'il porte avec lui l'intention d'influer sur le comportement d'autrui : lui faire par exemple intégrer que le service est un temps soumis à la contrainte économique, et qu'on ne peut justifier d'en requérir davantage par l'automatisme d'une croissance des "moyens".

Néanmoins, il nous paraît tout aussi important que l'analyse sociologique des outils (et plus largement des "dispositifs") de gestion se dégage de la posture idéologiste, symétrique inverse d'une démarche instrumentaliste. Car déceler "derrière" la prétention à rationaliser des pratiques organisationnelles une stratégie visant "en fait" à contraindre et convertir les modes d'action collectifs dans l'organisation, confine à produire une conception rudimentaire des rapports de pouvoir inclus dans les formes gestionnaires. Nous voudrions donc adopter une grille d'interprétation qui puisse lire *en même temps* l'efficacité des outils au regard des objectifs qui leur sont assignés et leur force d'action propre. Il s'agirait ainsi de faire écho au projet foucauldien de saisir les formes de "gouvernementalité", ce qui "suppose d'un côté des formes rationnelles, des procédures techniques, des instrumentations à travers lesquelles elle s'exerce et, d'autre part, des enjeux stratégiques qui rendent instables et réversibles les relations de pouvoir qu'elles doivent assurer" (Foucault 1994).

Sur le terrain de l'administration éducative qui est le nôtre, nous proposons de mettre à l'épreuve de cette posture analytique un logiciel en développement récent dans les politiques éducatives académiques, visant à rationaliser l'affectation des collégiens lors de leur entrée en seconde. La communication s'appuie sur deux séries d'entretiens semi-directifs : la première, visant à croiser les informations, a été menée auprès des acteurs du Service d'Orientation et d'Information du Rectorat et de l'Inspection Académique en charge de la mise en œuvre du logiciel ; la seconde a sollicité de manière plus approfondie certains de ces acteurs pour un bilan de l'implémentation logicielle, et démarché quatre proviseurs pour prendre la mesure de

la réception de l'outil dans les lycées. Ces entretiens ont été entrecoupés d'une observation ethnographique de l'application de PAM (Préaffectation Automatique Multidossiers) et de la diffusion de ses résultats.

Nous décrivons en premier lieu les principes de fonctionnement du logiciel, le référentiel d'équité auquel il fait référence, et le type de régulation qu'il véhicule. Dans une seconde partie, nous analyserons à la lumière des premiers résultats de son application les résistances que rencontre le type de "gouvernement" dont PAM est porteur, et les formes de compromis vers lesquelles certains établissements semblent s'acheminer.

## **1 / PAM : une rationalisation gestionnaire porteuse d'une hypothèse d'équité**

Depuis la disparition des quatrième et troisième "technologiques", le palier d'orientation le plus important dans l'enseignement secondaire français se situe à l'articulation du collège et du lycée. Or avec la massification scolaire de forte ampleur que le système éducatif national a connu durant les "Dix Glorieuses" (1985-1995), la distribution des flux d'élèves lors du passage de la troisième à la seconde a dû répondre à des contraintes numériques croissantes.

Ces contraintes ont d'abord pesé sur les lycées professionnels, qui d'une part ne sont pas soumis à la sectorisation – ils reçoivent donc des dossiers de provenance très diverse –, et d'autre part restent dépendants des propositions d'orientation des conseils de classe de fin de troisième et de fin de seconde. Dans une conjoncture où la voie générale et technologique semble bénéficier de mesures de préservation par une politique de redoublement ou de réorientation relative massive des élèves "qui n'ont pas le niveau" vers la voie professionnelle<sup>1</sup>, et alors que la "rénovation" de cette voie entreprise depuis 1992 demeure au milieu du gué, un phénomène de file d'attente s'est mis en place malgré la dévalorisation sociale de ces enseignements. L'orientation, décidée par le conseil de classe, se voit contrainte par l'affectation, du ressort de l'Inspection Académique. La gestion discriminante des dossiers rend compte au final de la hiérarchie des filières diplômantes de niveau IV (CAP) et V (BEP), et de leur engorgement relatif : aux meilleurs l'électronique, aux plus faibles le bâtiment.

Ces contraintes ont ensuite donné lieu, au sein du cursus en Lycée Général et Technologique, à des stratégies de sélection de séries (le bac série S plutôt que le bac série L, mais aussi les Sciences et Techniques de l'Ingénieur plutôt que le Sanitaire et Médico-Social) d'autant plus précoces que la cohérence de chaque filière repose sur une batterie d'options proposées dès la seconde<sup>2</sup>. La "seconde indifférenciée" que la loi d'orientation Jospin met en place en 1989 pour combattre la hiérarchisation des filières se trouve, sur le terrain, battue en brèche par la distribution, socialement différenciée, de l'information sur "la bonne orientation vers le meilleur des bacs".

Sélection par les commissions d'affectation de LP, sélection par les familles bien informées des élèves entrant en seconde LGT : c'est pour pallier ces deux formes de "sélection inavouée" qu'un segment d'outil informatique déjà ancien, utilisé de manière indifférenciée pour gérer les flux d'élèves, les mutations des enseignants ou l'inscription aux examens, est articulé à la sectorisation académique pour traiter l'affectation en seconde. Le logiciel va permettre de coder successivement les trois vœux d'orientation en fonction d'un barème affecté à la moyenne générale de l'élève au troisième trimestre dans chacune des disciplines travaillées, avec en sus la possibilité d'attribuer de points-bonus pour privilégier certaines

---

<sup>1</sup> Voir C.Forestier, pdt du Haut Conseil à l'Evaluation, dans l'article qu'il adresse au *Monde* lors du Débat national sur l'éducation ("Pour ne pas faire fausse route", 21 novembre 2003).

<sup>2</sup> Notons s au passage que le choix de ces options est rendu largement irréversible par l'organisation complexe des emplois du temps dans les établissements.

affectations<sup>3</sup>. Dans l'académie d'observation, le logiciel de Pré-affectation Automatique Multidossiers (PAM) entre d'abord en fonction pour l'affectation en Lycée Professionnel de la rentrée 2002. Un an après, Le Service Académique d'Information et d'Orientation en élargit l'utilisation à l'affectation en seconde générale et technologique.

#### ***A – PAM et la voie professionnelle : sélectionner en contexte de rationnement.***

La fonction prioritaire du logiciel que nos interlocuteurs administratifs mettent en avant concerne la simplification des procédures et la rapidité des résultats d'affectation :

*"Les familles devaient remplir un dossier ; lequel passait par le chef d'établissement et était examiné par le conseil de classe décisionnel du 3ème trimestre ; ensuite, chaque département organisait des commissions d'affectation avec différents représentants, proviseurs, principaux, profs, directeurs de CIO, pour l'ensemble des affectations du même département. Imaginez un département comme (...) qui pèse lourd dans l'académie en représentant une quinzaine de sous-commissions d'affectation. Il fallait les mettre en place et les animer. Puis les faire remonter au niveau académique. Saisir la base sur GEP, mouliner pour affecter chaque élève selon son vœu. C'était donc très lourd, avec beaucoup de manipulation papier, on affectait tardivement vers début juillet et les familles étaient parti en congés."* (chef du SAIO, 58 ans).

Mais la "filature ethnographique" du dispositif administratif déployé autour de PAM nous a permis de constater que la simplification n'allait pas de soi. L'attention institutionnelle portée depuis quelques années sur les phénomènes de décrochage et de déscolarisation implique d'abord que les élèves de collèges orientés en CAP fassent l'objet d'un suivi individualisé<sup>4</sup> : dans ce cas, l'automatisation de la procédure d'affectation n'a fait que formaliser via l'outil informatique un accompagnement qui nécessite, quoi qu'on en ait, un temps considérable consacré à la concertation pédagogique et au travail en équipe :

*"Pour le CAP-BEP, on continue à avoir tout une série de réglages. Une commission est mise en place pour les élèves les plus défavorisés. Le formateur-insertion doit renseigner, avec le prof principal, un dossier très complet, extrêmement précis, avec une évaluation de ce qu'on appelle les "démarches" (la recherche de stages, la prise de contact avec les entreprises auxquelles on attribue de 0 à 40 points) et une grille d'observation des "compétences" (de 10 à 40 points). Donc ça ne nous a pas simplifié le travail de fond, mais je dirais que la mise en forme de ce travail de fond est plus fiable. Comme les critères d'évaluation sont rendus plus précis, on est plus sûr de soi, on a moins de scrupules à comparer les élèves entre eux."* (animatrice de bassin de la Mission insertion de l'Académie, 52 ans).

Puis, l'organisation de la procédure d'affectation s'est moins allégée que son poids s'est déplacé : certains enseignants des collèges sont désormais sollicités par l'administration pour saisir la pondération des moyennes auprès des services de scolarité. Un travail de coordination des équipes pédagogiques autour d'une orientation désormais codifiée et saisie se substitue au travail de concertation pluraliste des anciennes commissions d'affectation, confirmant le rôle

---

<sup>3</sup> "Des coefficients (déterminés par les corps d'inspection) sont attribués aux résultats en fonction des spécialités ou des enseignements de détermination demandés. Le logiciel les applique automatiquement pour déterminer le score de chaque candidat." (P.A.M. : Guide des modalités pratiques, *document interne de l'Académie*, mai 2003).

<sup>4</sup> Les formateurs de la Mission Insertion de l'Education Nationale, qui travaillent essentiellement en collège, disent ainsi "faire du cousu main" pour continuer à juguler les sorties sans qualification, estimées à près de 8% de la population scolaire.

croissant du professeur principal face à des chefs d'établissement surchargés par les contraintes nouvelles des "politiques de bassin".

En dernier lieu, la négociation des affectations n'a pas disparu. Elle s'exerce cependant sur des cas liminaires, une fois les listes nominatives d'élèves adressées aux chefs d'établissement, qu'ils comparent aux élèves "attendus" et sur le profil desquelles ils peuvent ensuite intervenir auprès du Service Académique d'Orientation et d'Information.

*"Je me disais, au moins il y a quelque chose de confortable à se voir prescrire ses élèves plutôt qu'à construire le profil de ses classes en bataillant parfois ferme avec les collègues. Mais je ne sais pas, c'est comme si je ne pouvais pas m'empêcher de garder un œil soupçonneux sur la machine, et jusqu'à présent ça n'a pas raté, il y a toujours eu quelque chose à redire et cette fois je ne peux pas me contenter du téléphone pour appeler Untel du LP d'à côté, il faut monter au rectorat pour défendre son bifteck. PAM ça simplifie avant mais ça complique après, avant ça on y passait collectivement du temps mais lorsque c'était ficelé, on n'y revenait pas."* (proviseur de lycée professionnel, 48 ans)

Dans la voie professionnelle, l'application de PAM ne trouve donc pas tant à se justifier d'un raccourcissement de la "file d'attente" que de la capacité qu'il offre pour exercer des choix politiques par-delà les stratégies discriminantes des établissements :

*"On règle la machine de façon à avoir une politique qui permet à certaines populations d'accéder de manière plus favorable à ces formations, même si tous les établissements veulent un "bon niveau". Il faut arrêter de se refiler la patate chaude. Le recteur peut dire qu'il veut que les élèves les plus défavorisés rentrent plus facilement en BEP ou CAP parce qu'ils n'ont pas d'autre solution : un élève qui a déjà fait une première année de BEP et qui veut recommencer, un élève qui fait une première seconde et qui veut revenir en BEP seront donc pénalisés, ils n'auront pas de bonus par exemple. Inversement, un coefficient de 0,7 sera appliqué aux résultats scolaires des 3ème SEGPA et des 3ème d'insertion pour que ces élèves ne se retrouvent pas en seconde, et on leur attribue 100 points s'ils demandent un CAP modulable."* (Inspecteur de l'Education Nationale – Information/Orientation, 45 ans)

La rationalisation de type procédural (plus de codes et moins de papier, négociation *a posteriori* sur des marges plutôt que négociation *a priori* sur de gros effectifs...) permet ainsi de réaffirmer à quel référentiel on entend soumettre en priorité le processus d'affectation. Même diminuée par les faiblesses du niveau scolaire des élèves, la compétition interindividuelle demeure le substrat de la sélection des chefs d'établissement face au rationnement des places en lycée professionnel. A l'encontre de cette conception, PAM promeut un principe d'équité fondé sur le droit à la qualification, et rendu plus puissant par l'automatisme du codage.

### ***B – De la gestion du rationnement à la gestion du placement : PAM et la voie générale.***

Le cas de l'entrée en seconde générale et technologique pose des problèmes différents. D'abord parce qu'une sectorisation s'applique au tronc commun d'enseignement, qui pallie largement en amont les difficultés d'ajustement entre l'offre de formation et la demande scolaire. Ensuite parce que les comportements sélectifs ne proviennent plus aussi massivement d'établissements qui choisiraient les dossiers "du dessus de la pile", mais qu'ils inscrivent les choix d'orientation dans des stratégies familiales d'investissement et de placement scolaires que les proviseurs cautionnent ou désavouent seulement en second lieu. Le pallier de seconde, depuis la loi d'orientation de 1989, est pourtant dit "de détermination" : les options proposées en parallèle au tronc commun d'enseignement ne sont pas censées

prédéterminer le cursus dans une filière donnée. Dans les faits, la complexification de l'offre de formation et la distinction entre des "options lourdes" et des options "à vocation culturelle" permettent des biais de sélection : les premières viennent opportunément colorer les enseignements et pèsent dans la décision finale d'orienter dans telle ou telle première ; les secondes permettent aux proviseurs des lycées "de bonne réputation" d'accepter le contournement de la carte scolaire par des parents dont l'information leur signale un encadrement "sérieux" du cursus scolaire des enfants.

Dans un contexte urbain où la ségrégation spatiale et la complexification de l'offre de formation ont fait perdre à la carte scolaire une large partie de son efficacité, la déontologie professionnelle des proviseurs dépend d'abord de leur morale personnelle, qu'ils outillent de procédures plus coutumières que réglementaires :

*"Je ne fais pas de coup dans le dos. Pour accorder une dérogation, j'évalue à partir de trois éléments. Il me faut d'abord une lettre solidement motivée de la famille, qui expose son cas au cours d'un entretien ; je demande aussi l'accord du collègue de provenance ; et le plus difficile à obtenir, c'est l'accord du lycée de secteur." (proviseur d'un lycée avec classes préparatoires, 55 ans).*

L'interdépendance locale des établissements apparaît ainsi comme le principal frein à la libre sélection. Que la pression à la réputation et l'impératif de promotion soient rendus plus contraignants, comme c'est le cas dans les grandes villes de l'académie où la part du marché scolaire occupée par l'enseignement libre confessionnel tend à s'accroître ; que la paupérisation de certains quartiers s'affirme sans que les chefs d'établissement manifestent la volonté institutionnelle de lutter contre la fuite des classes moyennes ou d'endiguer les incivilités par un cadrage continu des élèves perturbateurs : l'équilibre en vient à se rompre.

Le principe d'équité dont PAM se réclame en *"appliquant simplement la loi, mais toute la loi"* (chef du SAIO) se trouve donc à l'origine motivé par l'incapacité des chefs d'établissement à produire un compromis stabilisé autour d'une "concurrence raisonnable" qui permette d'éviter à la fois la monopolisation de l'élite scolaire et la ghettoïsation socioculturelle des établissements les moins réputés. Dans une situation de quasi-marché scolaire où l'équilibre concurrentiel entre lycées ne repose plus solidement sur la mixité sociale de l'habitat de proximité mais sur les "bonnes manières" des chefs d'établissement, la sectorisation des options apparaît comme une solution suggérée non par les trois lycées ZEP de l'académie, mais par les lycées de classes moyennes. Il s'agit d'abord de promouvoir le bon niveau de certaines classes (classes bilingues, classes européennes) - non seulement en invoquant la nécessité de répondre à la demande des élèves et des parents plus favorisés, mais en mobilisant un principe de justice central dans la théorie de Rawls (1987), selon lequel "certains avantages consentis aux plus favorisés peuvent être considérés comme justes s'ils servent à court ou moyen terme la cause des plus défavorisés." D'autre part, il faut se prémunir contre la fuite de bons éléments tentés de rejoindre des établissements plus prestigieux :

*"Ce sont les proviseurs des lycées moyens qui sont montés aux créneaux auprès de l'Inspection Académique en décembre 2000 et janvier 2001, qui s'est d'abord contenté d'un discours moralisateur. Les proviseurs sont revenus à la charge de manière très remontée car ils commençaient à se choper entre eux. Certains évoquaient des options qui étaient vraiment outrancières. A la réunion suivante ils ont continué à s'écharper, puis l'un d'eux a suggéré de sectoriser les options sauf celles qui sont à recrutement particulier. Ca m'a tout d'abord paru provocateur, puis j'en ai parlé, et on a décidé de le faire : on ajoute 750 points lorsque le secteur est respecté." (chef du SAIO, 58 ans)*

L'observation ethnographique de l'application de PAM au recrutement en seconde générale et technologique donne cependant à voir une mise en œuvre très prudente de la sectorisation. Les classes à recrutement particulier (secondes internationales, seconde franco-allemande, seconde spécifique musique-instrument...), socialement très sélectives, se trouvent d'abord exclues de l'expérimentation. Le couple d'options le plus fréquemment choisi, qui associe les Sciences Economiques et Sociales à la Langue Vivante 2, est affecté d'une "capacité non-limitée". Au cours d'une réunion au rectorat - rassemblant des représentants du Service d'Orientation et d'Information, de l'Inspection Académique et de la Direction de l'Organisation Scolaire - les élèves non-affectés par PAM, demandant une section déjà pléthorique sans être prioritaires, vont faire l'objet d'un traitement en deux temps : département par département et établissement par établissement, on va d'abord estimer si le nombre de places vacantes dans d'autres sections permet d'éponger les surnuméraires ("*Là, c'est aux proviseurs de se débrouiller pour faire rentrer tout le monde en modifiant la répartition entre sections désirées*"). S'il en demeure, il faudra procéder à un raffinement de la sélection en éliminant les "faux doublants" (qui demandent à doubler dans un autre établissement que leur établissement d'origine dont les doublants sont prioritaires) et les "faux secteurs" (qui demandent le lycée correspondant au collège de provenance, alors que ce collège se trouvait déjà hors de leur secteur réglementaire de recrutement). C'est seulement en dernier ressort qu'on se résigne à faire jouer la variable dite "*politique*" des établissements, à savoir les dérogations :

*(extrait du journal de terrain) "Pour résumer, PAM va servir à booster Antonin Artaud dans la mesure où il doit éviter la fuite des bons élèves du secteur. Mais il ne faut pas non plus qu'on plombe Blaise Pascal en lui refusant ses dérogations, parce qu'on coule les options et très rapidement on va avoir les Inspecteurs Généraux sur le dos, les parents qui peuvent être politiquement très influents dans le cas de Blaise Pascal... Je vous propose d'appliquer comme convenu les bonus aux dérogations<sup>5</sup>. Pour compenser dans le même temps, on peut tenter le surbooking en misant sur l'érosion traditionnelle de juillet, notamment les départs vers le privé. Et si vraiment il y a de la grosse pression politique pour des effectifs consistants, on voit avec la DOS s'il est possible de créer une demi-division."*(chef du SAIO, réunion de synthèse avec les IEN-IO, juin 2003)

L'enjeu va alors consister à éviter de créer des listes supplémentaires, "*politiquement pas très correctes*" parce qu'il est inscrit dans la mission de service public de l'Inspection Académique qu'elle doit affecter les élèves, et "*qu'on risque de rentrer dans une logique très compliquée, avec un risque de contentieux juridique où on ne sortira pas gagnant*" : il faudra alors prévoir une "*réunion d'ajustement début juillet*" où chacun des proviseurs concerné par des dérogataires non-affectés viendra négocier les conditions de possibilité de leur intégration.

### ***C – Une régulation de contrôle renouvelée ?***

Par-delà la qualification de PAM comme outil favorisant l'équité des affectations, et obéissant ainsi aux critères de priorité définis dans le cadre de la politique académique d'évaluation et d'orientation<sup>6</sup>, son utilisation concrète donne à voir un glissement dans la répartition des rôles institutionnels. L'évaluation des résultats scolaires, des compétences et

---

<sup>5</sup> Concrètement : 500 points pour "priorité 1" (raison médicale) ; 250 points pour "priorité 2" (enseignement de détermination pour la première) ; 0 point pour "priorité 3" (convenance personnelle). En parallèle, l'avis des proviseurs est pris en compte : de 0 point pour un "avis réservé" à 75 points pour un "avis très favorable".

<sup>6</sup> Les critères académiques portés en avant sont "la recherche d'une harmonisation des résultats scolaires", "la prise en compte de la globalité du parcours de l'élève" et "l'affectation qui respecte au mieux les vœux des familles".

des démarches attendues ; la saisie et le codage de ces données ; leur transmission en conformité avec le calendrier académique dépendent désormais du collège de provenance. Il n'est pas jusqu'à l'appréciation des demandes de dérogation quant à leur priorité et leur bien-fondé qui ne relève du chef d'établissement d'origine (Bulletin Académique n°111). L'introduction de l'informatique réduit donc l'espace de négociation existant autour des demandes de dérogation, et surtout le recompose : le barycentre de la décision finale ne repose plus sur le proviseur du lycée hors-secteur sollicité, mais sur le principal du collège fréquenté. La visibilité de l'ensemble des places vacantes ne permet plus de constituer de "réserves" pour la rentrée de septembre., ce qui porte de fait atteinte à la zone de "contrôle par l'incertitude" (Crozier, Friedberg 1977) accordée jusque là aux proviseurs.

On conçoit dès lors que ces chefs d'établissement, tout "débarrassés" qu'ils soient des longues procédures collectives de pré-affectation, se sentent dépossédés d'une importante marge de manœuvre :

*(Journal de terrain) "Réunion des proviseurs du département à l'Inspection Académique, le 30 juin. L'un des inspecteurs annonce que le pli distribué contient deux types de matériau de travail : un document général, la liste intégrale des 38 lycées du département, avec le nombre d'élèves affectés en seconde de détermination selon les couples d'options choisies et l'état DOS des capacités d'accueil ; un document spécifique, la liste des élèves par établissement, classés par collège d'origine. Deux proviseurs haussent immédiatement le ton, parlant de "procédure scandaleuse et antidémocratique", qui ne laisse "aucune place à la concertation." Ils ne quittent cependant pas la salle, et pointent en maugréant la liste qu'ils reçoivent. L'un d'eux quitte se lève pour "négocier certains dossiers" avec un collègue, visiblement gêné par l'initiative. La réunion dure un peu moins de deux heures, à la grande satisfaction de l'inspecteur académique : "Je ne sais pas si vous vous rendez compte du progrès : l'année dernière on a fini à plus de 17h, dans un climat plus que tendu, avec deux dont j'ai bien cru qu'ils allaient en venir aux mains.""*

Face à l'autonomie administrative et pédagogique croissante conférée aux Etablissements Publics Locaux d'Enseignement par la tutelle dans le cadre de la décentralisation fonctionnelle<sup>7</sup>, l'Inspection Académique rappelle avec PAM qu'elle demeure responsable en dernier ressort de l'affectation des élèves : on semble bien avoir affaire ici (Reynaud 1988) à une entame de la régulation autonome, passant par la négociation d'accords en situation dynamique d'interactions avec les agents, pour un renforcement de la régulation de contrôle, visant à conformer leurs pratiques à des règles administratives générales et stables. PAM apparaît au final comme un outil doté d'une puissance de différenciation suffisante pour produire l'oxymore d'un "ordre équitable", c'est-à-dire aboutir conjointement à promouvoir un principe général (l'affectation dépend de la domiciliation) et sa déclinaison casuistique (il faut prendre en compte la disparité des trajectoires scolaires).

## **2 / PAM et les apories de la raison gestionnaire.**

Même s'il est encore trop tôt pour se prononcer sur les effets à moyen terme du dispositif, et notamment sur une éventuelle modification du profil social des établissements *via* l'évolution plus fermement administrée de leur recrutement, il nous semble possible de produire quelques éléments pour un premier bilan portant sur la rentrée 2003.

---

<sup>7</sup> Depuis le décret du 30 août 1985, les établissements scolaires sont ainsi dotés d'une personnalité juridique.

## *A – Une série de discours d'insatisfaction, pour tous les types d'établissement.*

Le constat en est surprenant dans son unanimité même : des quatre proviseurs interrogés, responsables d'établissements au profil très différencié, aucun ne paraît satisfait des résultats de la procédure automatisée. L'exposé des motifs varie néanmoins considérablement d'une situation à l'autre. Pour le lycée "d'excellence" à classes préparatoires, le risque est faible de voir se modifier le profil des classes de seconde au point d'affaiblir les résultats au Baccalauréat ; en revanche, les fuites vers le privé et le mécontentement du personnel enseignant doivent être pris en compte :

*"Ici la culture du travail dégouline des murs. On avait cette année 38% d'élèves boursiers en troisième, et 73% des candidats au Bac ont réussi à l'examen avec mention. C'est pourquoi je pense que PAM ne changera pas grand-chose à nos résultats : les élèves qui ne sont pas au niveau s'auto-excluent en fin de seconde, ils comprennent tout seuls qu'ils ne pourront pas suivre le rythme. Par contre, les très bons élèves dont les parents faisaient des pieds et des mains pour qu'on les accueille, ceux-là vont partir sans état d'âme dans des établissements privés équivalents au nôtre. Donc PAM va accroître la concurrence entre les deux types d'enseignement, au profit du privé. Et puis c'est un lycée familial au premier sens du terme ici : il y a beaucoup de couples d'enseignants qui exercent dans ces murs, et qui avaient l'habitude, s'ils n'étaient pas domiciliés dans le secteur, de me demander une dérogation pour convenance personnelle. C'est une priorité 3 qui vaut 0 point dans PAM. Les profs ne comprennent pas pourquoi on change une vieille habitude qui convenait à tout le monde, ils ont un fort sentiment d'injustice par rapport aux collègues qui ont bénéficié d'un avantage devenu caduc." (Proviseur de lycée général avec classes préparatoire, 55 ans)*

Le proviseur du lycée professionnel de notre échantillon insiste sur le fait que la suppression de la phase humaine du processus d'affectation va accroître une disjonction déjà importante entre les demandes des familles telles qu'elles se sont exprimées et l'acceptation effective par les élèves des filières professionnelles obtenues :

*"On sait qu'il y a régulièrement dans notre académie environ 10% des élèves affectés qui ne rejoignent pas la place acquise en BEP. Ils réalisent à la rentrée que la place obtenue correspond mal aux désirs et aux ambitions personnelles initiaux, et puis il y a les contraintes d'une scolarité souvent éloignée du quartier d'où l'on est originaire, le coût des transports... Ca n'a pas manqué : cette année, dans mon établissement, on est monté à 15% de "perdus de vue". Avant il y avait tout ce travail d'accompagnement relationnel et informatif des élèves et des familles, mine de rien la lourdeur des commissions de pré-affectations qui brassaient sur le département des enseignants, des proviseurs, des principaux, des directeurs de CIO ça déteignait en quelque sorte sur un suivi de proximité des familles, on discutait sec pendant, on conseillait mieux au retour parce qu'on était mis au courant des réalités du terrain et de ses évolutions." (proviseur de lycée professionnel, 48 ans)*

La nouvelle procédure rendant l'offre de formation plus distante (elle se résume désormais à un code) et moins hasardeuse (elle hiérarchise par le barème), les possibilités de la réfléchir et l'éventualité de la redéfinir paraissent s'affaiblir – aggravant le phénomène de retrait au moment où ce qu'il reste des vœux vient à se réaliser dans une scolarité concrète.

Mais on attendait surtout de PAM qu'il permette d'endiguer les fuites hors-secteur pour les LGT les moins attirants, notamment situés en Zone d'Education Prioritaire. Si les premiers résultats sont à ce titre décevants, c'est que ces lycées avaient mis sur pied des dispositifs censés rendre le public scolaire plus hétérogène, que PAM vient ruiner à bon compte :

*"On avait installé cette option Histoire des Arts, ça nous permettait d'accueillir des élèves qui ne seraient jamais venus sinon. Je ne sais pas si je vais pouvoir la tenir bien*

*longtemps, après PAM la division n'est plus qu'à 15 élèves. Inversement, je pensais qu'il n'y aurait plus de fuite vers Blaise Pascal. Mais l'option russe est trop stratégique, à la fois pour les familles qui veulent vivre dans un quartier à l'immobilier pas cher, être propriétaire mais éviter la ZEP, et pour l'Inspection de russe dont l'enseignement est mal en point et qui veut préserver ses postes à tout prix." (proviseur de lycée général et technologique en ZEP, 52 ans)*

Ne retenir de la nouvelle procédure que ses inconvénients, quand par ailleurs le SAIO soutient que "globalement, le fonctionnement de PAM est très positif", pourrait apparaître comme une posture révélatrice d'une perte de pouvoir des proviseurs : on aurait affaire à une recomposition des modalités de contrôle de l'activité sous l'impact d'une nouvelle répartition des ressources de l'organisation. Une grille de lecture fonctionnaliste permettrait aussi d'y déceler l'indice d'une atteinte latente à la nouvelle identité professionnelle des chefs d'établissement : il s'agirait de leur rappeler que le poids croissant des aspects managériaux de leur fonction (Pelage 1998) ne les dispense pas d'assurer une mission de service public donnant priorité à l'intégration scolaire sur la sélection. Nous voudrions proposer dans ces lignes une troisième interprétation.

### ***B – Piloter le lycée et accommoder PAM.***

A écouter les proviseurs décrire le fonctionnement de leur établissement, il ressort du lycée la représentation d'une organisation plastique, dotée de leviers d'action (classes de niveau, d'option, de redoublants, à effectifs réduits, à horaires aménagés, à projet professionnel, aide individualisée, dominante renforcée, taux de redoublement et de réorientation...) que l'allocation des moyens horaires sous forme d'une dotation horaire globale (DHG) a permis de multiplier<sup>8</sup>. Chaque établissement apparaît ainsi comme une entité à part entière, susceptible de s'autoévaluer grâce à une série d'indicateurs de pilotage (les IPES), l'objectif consistant à améliorer sa "valeur ajoutée", mesurée à l'aune du taux corrigé de réussite au baccalauréat.

On a donc affaire à un monde social dont les acteurs ne sont pas dépourvus de postures stratégiques, dans la mesure où la politique académique les incite (sans les enjoindre) à respecter des objectifs, tout en leur donnant les moyens (régulièrement estimés insuffisants) de les approcher. Composer une classe de niveau, ouvrir une section internationale, fermer une option n'a pas seulement des effets sur la structuration des cohortes d'élèves, mais aussi sur l'équilibre concurrentiel des établissements "proches", géographiquement ou socialement. Le "site" scolaire local n'est pas seulement un *contexte* de scolarisation, il délimite aussi une *configuration* d'établissements aux relations croisées (Van Zanten 2001).

Pourtant, on aurait tort de rabattre la question de la posture stratéliste sur celle du pouvoir des chefs d'établissement. On l'a suggéré, une réaction possible à l'application de PAM provient certes du sentiment qu'ont les proviseurs de se voir privés de leur marge de manœuvre dans le recrutement de seconde, notamment au profit des principaux de collège. De même, certains insistent sur ce qu'ils perçoivent être une contradiction entre un référentiel de rôle largement managérial promu par la tutelle, et le retour local à un encadrement bureaucratique de leurs pratiques :

---

<sup>8</sup> La ventilation des classes en fonction des filières (nombre de secondes dites "indifférenciées" par rapport au nombre de premières, proportion relative de premières et de terminales S, présence d'options "rares" sur le secteur, présence de classes technologiques de tel ou tel type) reste cependant la donnée structurelle révélatrice de la politique éducative d'établissement menée sur le moyen et long terme.

*"Il faudrait savoir ce qu'on veut. D'un côté il y a toute une rhétorique du décideur nous concernant, comme quoi on serait l'équivalent dans le service public d'enseignement d'un directeur des ressources humaines. De l'autre non seulement on n'a toujours rien à dire sur le recrutement de nos profs et à peine moins sur leur carrière, mais on retourne au modèle du fonctionnaire zélé qui gère des flux sans considération de leurs qualités sociales et des effets sur l'efficacité de son travail. Qui veut-on qu'on soit, en fin de compte ?" (proviseur de lycée général avec classes préparatoires, 55 ans)*

La question du pouvoir ou celle de l'identité professionnelle, toute pertinentes qu'elles puissent paraître, méritent toutefois d'être complétées par une analyse des définitions concurrentes de la situation (Boussard, Mercier & Tripier 2004). Cette notion chère à l'interactionnisme sociologique nous est apparue mieux ajustée pour rendre intelligibles les "arrangements" avec PAM que nous constatons sur le terrain.

Handicapé par l'obstacle que constitue PAM face aux dérogations, le proviseur de Blaise Pascal entend bien continuer à défendre une conception des "justes inégalités" contre "l'égalitarisme liberticide" :

*"On peut voir le fonctionnement de ce lycée comme un fonctionnement élitiste classique, qui exclue pour mieux protéger ses résultats. Mais PAM ne découragera pas les familles informées, déterminées, qui resteront bien gentiment dans le lycée de secteur en seconde, et qui reviendront me voir lors du passage en première. Et d'ailleurs jusqu'où a-t-on le droit d'interdire de choisir, c'est une question. En revanche les bons élèves de troisième de famille défavorisée, qui m'étaient parfois envoyés par les principaux pour les faire sortir de leur quartier, par ce qu'ils avaient détecté de bons éléments qui avaient droit comme les autres à un enseignement de qualité, à un établissement de forte émulation, ceux-là je ne pourrai plus les récupérer." (proviseur de lycée général avec classes préparatoires, 55 ans).*

L'outil de gestion vise avant tout à protéger les établissements Zep des effets d'évitement ; la proviseure d'Antonin Artaud ne l'entend pourtant pas de cette oreille :

*"J'aurais mauvaise foi à invoquer une concurrence déloyale, le premier obstacle à l'hétérogénéité sociale du lycée, c'est l'homogénéité sociale du secteur et des nombreuses familles défavorisées qui y vivent, et la carte scolaire aggrave la ghettoïsation plutôt qu'elle la compense." (proviseure de lycée général et technologique en ZEP, 52 ans).*

L'option Histoire de l'Art y est abandonnée pour la mise en place d'une seconde classe européenne "italien" : l'attraction d'élèves estimés potentiellement d'un "bon niveau" suppose moins désormais qu'on en appelle aux enfants de classes moyennes tentés par la plus value d'une option de culture générale mais contraints par PAM, et davantage qu'on signale par l'offre de formation aux enfants de l'immigration "historique" du quartier qu'ils peuvent transformer leurs origines en ressources scolaires.

### ***C – Un créneau à tenir sur le marché scolaire, une mission à remplir pour la cohésion sociale locale. PAM et l'hybridation des principes de justice scolaire.***

Tout se passe donc comme si le logiciel empêchait *in fine* ces chefs d'établissement de "bien faire leur travail", d'être à la hauteur de la tâche impartie : les bricolages révèlent en creux que PAM leur "met des bâtons dans les roues" et qu'il va donc falloir ruser pour contourner la fonction de contrainte qu'il remplit. Ce n'est évidemment pas en ce sens qu'il a été conçu. De fait, deux définitions de la situation qui hiérarchisent différemment les principes de régulation scolaire semblent finir par s'opposer, car le cadre d'action des proviseurs diffère considérablement de celui des responsables du service académique d'orientation et

d'information à l'origine du développement du logiciel. Dans le premier cas, les impératifs de l'équilibre concurrentiel scolaire local - du moins ce qui est évalué comme tel à l'aune de l'autonomie croissante des EPLE - tracent l'horizon de l'action possible des chefs d'établissement : il faut maintenir les flux, c'est-à-dire à la fois produire une offre qui puisse entretenir une demande, et créer un minimum de goulots d'étranglement<sup>9</sup> dans un cursus tout entier orienté vers le baccalauréat, à l'aune duquel les cohortes scolaires seront uniment évaluées. Les établissements favorisés à la fois par leur secteur de recrutement et l'effet autoentretenu de leurs bons résultats à l'examen tirent au mieux leur épingle de cette configuration, et l'on comprend qu'il est de leur intérêt de soutenir un tel dispositif de contrôle dans la seule mesure où l'autonomie de décision engendre davantage de conflits qu'elle permet de souplesse de fonctionnement. Les établissements défavorisés, dont on pouvait s'attendre à ce qu'ils apprécient la fonction d'équité du logiciel, adoptent une posture critique qui n'est paradoxale qu'en apparence. Car la faible visibilité des résultats de PAM dans sa première année d'application ne compense pas l'efficacité marginale de dispositions pédagogiques déjà en place, que le logiciel tend en revanche à vider rapidement de leur substance : à Antonin Artaud, le nombre de fuites hors secteur passe de 33 à 31, quand les effectifs des divisions à "option stratégique" (classe européenne anglais et Histoire de l'Art) sont divisés par deux. Tout se passe comme si l'établissement ZEP semblait avoir accommodé l'asymétrie de sa situation sur le marché scolaire local : les incivilités sont maîtrisées, les mauvais résultats au baccalauréat sont largement imputés à la structure sociale du secteur, les conditions de travail favorables accordées aux enseignants compensent globalement les attitudes de retrait professionnel. Cette posture d'adaptation contextuelle (Grospiron & Van Zanten 2002) se trouve déstabilisée par l'application d'un logiciel qui ne permet guère de maîtriser les fuites, mais fragilise l'apport d'élèves extérieurs au secteur, et remplit les divisions quand le lycée fonctionnait jusqu'alors avec quelques classes de moins de vingt élèves.

En vis-à-vis de ce référentiel de type entrepreneurial dans lequel une gestion semi-autonome des chefs d'établissement s'articule logiquement à la conception économiste du marché scolaire local, PAM est porteur d'un référentiel de type fonctionnarial qui donne priorité à la mission publique d'intégration scolaire administrée : l'équilibre visé n'est pas celui des "créneaux" d'établissements mais celui du quartier, avec l'idée de concevoir une offre scolaire adaptée à la diversité sociale de l'habitat. Il reste que dans les agglomérations urbaines fortement segmentées, les dispositifs d'action éducative basés sur la sectorisation peuvent renforcer la ségrégation, au détriment des établissements défavorisés ; que dans une configuration scolaire locale fortement duale, ces dispositifs peuvent participer à produire des pratiques d'évitement au détriment des établissements favorisés de l'enseignement public. En pondérant les moyennes générales de la classe de troisième, en donnant des points aux dérogations pour option, en intégrant au barème l'avis des principaux de collèges, en acceptant que soient au final constituées des listes supplémentaires et que se tienne une ultime réunion de pré-affectation début juillet lors de laquelle les proviseurs négocient sur les cas litigieux, les promoteurs de PAM dans l'administration rectorale ont montré qu'ils n'ignoraient pas cette double contrainte<sup>10</sup>. PAM apparaît ainsi révélateur de la difficulté de la régulation scolaire française à répondre aux excès de l'autonomie des établissements, autrement que par la réactivation d'un pilotage de type administratif qui tente malgré tout d'intégrer les contraintes gestionnaires de l'équilibrage concurrentiel. L'émergence d'une "régulation

---

<sup>9</sup> Ce sont les forts taux de redoublement qui produisent ces goulots : les établissements qui les maintiennent sur deux années ou plus sont rappelés à l'ordre par l'inspection, et stigmatisés dans le discours des services rectoraux.

<sup>10</sup> Une réforme complète de la carte des options d'établissement aurait été plus radicalement porteuse d'équité que PAM, mais le rectorat courait alors le risque de voir les proviseurs adopter une attitude d'hostilité largement partagée. La "réglementation modérée" que PAM véhicule pourrait bien être l'explication ultime de son efficacité relative.

concertée" que plusieurs hauts fonctionnaires du Ministère appellent de leurs vœux (Pair 2003) reste à venir.

Au final, l'outil de gestion que constitue PAM, lorsqu'on l'envisage dans la perspective foucauldienne comme un instrument de gouvernement dans la large panoplie dont dispose l'action publique éducative, révèle globalement trois effets (Lascoumes 2003). Le premier d'entre eux consiste en un "effet d'inertie", voire de reproduction de l'ordre scolaire par l'organisation administrée des flux : le durcissement des procédures d'affectation doit permettre d'affirmer une résistance à la fois au consumérisme scolaire des familles de classes moyennes, et aux stratégies des proviseurs qui sont partie prenante de l'utilitarisme croissant des parents "bien informés". Le deuxième renvoie à un "effet de représentation" de l'enjeu en cause, à savoir l'équité : elle se soutient ici d'un principe de justice plus distributif que commutatif, dans la mesure où PAM appliqué à la voie professionnelle permet d'affirmer la supériorité de la fonction intégrative de l'enseignement public sur sa fonction sélective ; appliqué à la voie générale et technologique, l'outil de gestion s'appuie sur le principe d'égalité des chances *via* le respect d'une sectorisation qui produit pourtant des retournements contradictoires. C'est enfin un "effet d'interprétation" dont PAM est porteur : cet outil montre, en quelque sorte au second degré, que la mixité sociale des cursus scolaires ne va pas de soi, mais qu'elle se construit cumulativement au travers des alternatives successives que l'institution offre à ses usagers. Le probable découle des restrictions administrées du possible, à chaque pallier d'orientation : en cela l'outil de gestion dont il est question dans ces lignes constitue bien, comme tout instrument d'action publique, "une forme condensée et finalisée de savoir sur le pouvoir social et les façons de l'exercer."

### Eléments bibliographiques

BOUSSARD V., MERCIER D., TRIPIER P. 2004 (à paraître). *L'aveuglement organisationnel. Analyses sociologiques de la méconnaissance.*

CROZIER M, FRIEDBERG E. 1977. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective.* Paris, Seuil.

FOUCAULT M. 1994 (1984). *Dits et Ecrits*, vol.IV. Paris, Gallimard.

GROSPIRON M.F., VAN ZANTEN A. 2002. "Les carrières enseignantes : fuite, adaptation et développement professionnel. Dans : VAN ZANTEN A, GROSPIRON M.F., KHERROUBI M et ROBERT A., *Quand l'école se mobilise.* Paris, La Dispute.

Pair C. 2003. "Comment piloter le système éducatif ?" Dans : B. TOULEMONDE (dir.), *Le système éducatif en France.* Paris, La Documentation française.

PELAGE A. 1998. "Des chefs d'établissement pédagogues ?" *Société française*, 10 (60).

RAWLS J.1987 (1971). *Théorie de la justice.* Paris, Seuil.

REYNAUD J.D.1988. "La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome". *Revue française de sociologie*, vol.29, n°1.

VAN ZANTEN A. 2001. *L'école de la périphérie. Scolarité et ségrégation en banlieue.* Paris, PUF.