Le 17 avril 2019, l'ANCpE en la personne d'une des présidentes, Clothilde Noizillier, participait à la Journée d’étude consacrée aux **« Nouveaux enjeux de la professionnalité des conseillers principaux d’éducation »** et plus précisément à une table ronde « **Le CPE face au *new public management* : tensions et recompositions du métier ».**

*Aussi, en cette rentrée, pour amorcer l'espace* ***« tribune libre »*** *de notre site, nous portons à votre connaissance quelques uns des éléments de réponse en préparation aux 3 questions transmises préalablement aux participants à la table ronde. Il s'agit ici de la contribution rédigée par Elisabeth Delcamp Minvielle*

En introduction une sélection de définitions de termes.

*Management : processus qui consiste à définir des buts et à coordonner les efforts des membres d'un groupe pour pouvoir atteindre les objectifs fixés.*

*Manager : personne qui exerce une fonction relevant du management. Il a pour mission principale l'optimisation des ressources qui lui ont été confiées afin de répondre aux attentes des propriétaires de l'entreprise.*

*Qu'est-ce que le processus managérial ?*

*Diriger une entreprise, un service, une équipe nécessite l'accomplissement d'un certain nombre d’activités regroupées sous l'expression "processus de management". Henri Fayol décrit le processus de management au moyen de 5 verbes :*

* *Prévoir : le manager imagine le futur de l'entreprise, fixe les objectifs et élabore une stratégie pour les atteindre ;*
* *Organiser : le manager organise, dirige et coordonne les activités de ses subordonnés ;*
* *Commander : le manager embauche, forme, donne des instructions, impliq*
* *ue et motive le personnel ;*
* *Coordonner : le manager coordonne, harmonise les activités, les tâches et les efforts de ses subordonnés ;*
* Contrôler ***: le manager établit les normes de performance et vérifie l'adéquation entre les résultats obtenus et les objectifs fixés.***

**Question 1. La première question porte sur les mots et les choses. De fait, les CPE gèrent déjà beaucoup de choses en établissement. Quel est pour vous l’intérêt de recourir au terme de « management » ? N’est-ce pour vous qu’un mot, par ailleurs chargé de sens sur le plan politique, éventuellement « tabou », ou s’agit-il d’une voie de professionnalisation véritable, et si oui pourquoi ?**

Tout d'abord je rappellerai le contexte dans lequel cette question doit être située : le service Vie Scolaire avec à sa tête une/un ou plusieurs CPE est plutôt -voire même souvent- un service en crise, au sein d'un établissement et d'un système eux même en crise, système qui globalement a de plus en plus de difficultés à faire face à sa mission première.

Trois éléments de ce contexte sont à souligner ici :

Premier élément : la dernière et plus récente circulaire de missions du CPE et par extention du Service Vie Scolaire ne semble pas toujours réellement connue des chefs d'établissement, des équipes enseignantes et de l'ensemble des personnels. Le CPE est un éducateur (ni pompier, ni urgentiste, ni assistant social, ni chef d'établissement, etc..., ni récepteur de tous les mots et maux, ni bien entendu souffre-douleur !). Le CPE est un éducateur qui se doit de travailler en collaboration avec toutes les équipes -direction, administration, pédagogique,- et co-construire avec eux une politique éducative pour l'établissement. Le partage du travail éducatif ne peut se concevoir et se mettre en œuvre que si chacun est reconnu et positionné dans les missions correspondant à son statut et à son poste.

Second élément : la question des moyens humains et des recrutements de personnels se pose dans nombre d'établissements de manière cruciale : précarité des postes d'AED, d'AVS, difficulté à recruter dans les secteurs éloignés des lieux d'étude, dans les secteurs réputés difficiles, recrutement de personnes en difficulté économique et sociale, etc... Éduquer, conduire un jeune vers l'émancipation, cela suppose que tous les éducateurs, quel que soit leur rôle et place, soient eux mêmes bien engagés sur ce chemin là et non en situation de fragilité.

Troisième élément : le recours à l'éducation nationale, depuis les années 80-90 et plus encore 2005, à des outils d'évaluation ou de gestion qui appartiennent au secteur privé est un constat récurrent. Pour exemple, l'entrée des « compétences » et ce qui semble aller de pair justement, le management des personnels. Pour l'ANCPE, l'école n'est pas une entreprise, l'école n'est pas une entité de production de biens, les établissements scolaires n'ont pas à être mis en concurrence, etc.... Or, il semble que nous franchissions toujours plus une étape en ce sens et le profil du recrutement des chefs d'établissements – possiblement issus du secteur privé- laisse à penser que ce mouvement ne peut que s'amplifier tout comme le projet de réforme Blanquer le laisse également penser.

*Faut-il s'inquiéter de l'introduction du terme de « management » à l'éducation nationale ?*

Oui, bien entendu : les termes de « management » et de « manager » renvoient à une gestion libérale des organisations. Ce terme ne fait bien évidemment pas l'unanimité ni des membres du bureau ni des adhérents de l'ANCPE. Y ajouter le qualificatif de « participatif » ne régle pas la question.

L'ANCPE aurait une position plus consensuelle sur le terme de « pilotage » -de projet ; d'équipe- ; tout comme sur celui de « CPE responsable de service » plutôt que celui de « chef de service » également emprunté au monde de l'entreprise et renvoyant à une autorité descendante sur les membres de l'équipe.

Cette professionnalisation de « pilote », « de responsable » le CPE l'a déjà (ou devrait l'avoir) -en partie acquise en formation puis éprouvée, confirmée sur le terrain-. Elle sera d'autant plus aisément assumée et assurée que les conditions en termes de moyens humains et de qualification des personnels seront atteintes. Bien entendu, la professionalisation en ce sens doit se poursuivre en formation continue en apportant des connaissances en matière de coopération entre les différents acteurs de l'établissement et au sein même du service vie scolaire. Ceci, pour aller vers toujours plus de prise de décisions concertées, et donc de participation active de chacun à cette prise de décision collective, par le recours à des démarches et des outils propres à la coopération (dans le respect des valeurs de l'école ; des statuts, responsabilités et missions de chacun). C'est la seule professionalisation dont les CPE ont besoin, en formation initiale et continue.

Importer et utiliser de nouveau un autre terme comme celui de « management » ou de « CPE nouveau manager » renvoie effectivement à un projet politique pour l'éducation nationale, qui l'éloigne de sa dimension de service public et auquel l'ANCPE de part son histoire ne peut souscrire.

*L'ANCPE a précisément posé cette question du management sous le titre d'une publication « le CPE un manager ? » revue publiée en juin 2012, dans laquelle nous faisions état de différences de point de vue sur la question, y compris dans nos rangs.*

**Question 2. La deuxième question porte sur les enjeux majeurs en termes de professionnalité que pose la question de la mise en œuvre éventuelle d’un (nouveau) management public en matière de vie scolaire : quels sont pour vous ces enjeux, en terme de définition du cœur de métier du CPE et de l’évolution de la division du travail éducatif en établissement ?**

Je ne peux répondre à cette question sans nous en poser au préalable au moins deux autres.

Je poserai la première de ces questions ainsi : avant « de passer à autre chose », sous le terme de management ou autre, en matière de vie scolaire, dispose t-on aujourd'hui de la connaissance et des outils, issus de la recherche et des mouvements pédagogiques, pour améliorer les résultats du système éducatif français ? Et je répondrais oui, nous avons déjà cette connaissance et ces outils, par quelques rapides rappels.

Depuis les années 70, la massification du public scolaire a bousculé nombre de pratiques, tant pédagogiques qu'organisationnelles, et chaque fois davantage lors de toute nouvelle réforme. Nombre de chercheurs en éducation, quelle que soit la discipline, ont travaillé sur la question de l'amélioration du sytème scolaire. En ce qui nous concerne ici, je rappellerai que ce qui devrait faire consensus en ce sens, c'est bien la notion de « vie scolaire » (attention : à bien distinguer du « Service Vie Scolaire »). Cette notion de « vie scolaire » recouvre, et je me permets d'insister là dessus, l’ensemble des dispositions du système éducatif mises en œuvre -au sein des EPLE- pour rendre interdépendants les objectifs éducatifs et pédagogiques. De fait, la prise en charge globale de l'élève, -tantôt enfant, adolescent, jeune-, idée portée par quelques « surveillants généraux » pionniers en éducation, issus du mouvement de l'éducation populaire, est depuis totalement admise.

Ainsi, ce qui fait ou devrait faire sens à toute et tout CPE -comme à tout chef d'établissement ou enseignant ou personnel BIATSS- c'est avant tout d'assurer une qualité de l’encadrement des jeunes (*qualité de l'encadrement* qui *signifie* pour nous effectivement un *encadrement éducatif*) et ainsi de participer, chacun à son niveau, à l'instauration d'un climat scolaire propice au travail, à l'épanouissement individuel et à la socialisation. De fait, c'est dans le rôle joué par les acteurs de l’établissement, en premier lieu par le chef d’établissement et son adjoint ; dans le type de relations entre les différents acteurs et le mode organisationnel de l'établissement que nous devons trouver les réponses pour faire face aux difficultés et parvenir aux objectifs scolaires de tout établissement scolaire (sous réserve de moyens humains, je me permets encore de la souligner). Autrement dit, c'est la conception et la mise en œuvre d'une politique de vie scolaire cohérente -appelée à être explicitée dans le projet d'établissement- qui facilitera de fait le pilotage de l'établissement et par là même en assurera un fonctionnement fluide (entre autre, par la prévention des conflits par une gestion concertée des situations à problème et par une organisation des services sur le modèle de la coopération).

La seconde de ces questions est alors : avons nous, en tant que CPE, la professionnalité d'une part et les dispositifs pertinents d'autre part, pour mettre en œuvre la politique de l'établissement, autrement dit pour participer à notre niveau à l'instauration d'« une vie scolaire » émancipatrice ? La réponse est plus complexe de notre point de vue et touche à la formation des CPE et des enseignants dans les ESPE ainsi qu'à celle du recrutement et de la formation des personnels du Service Vie scolaire. La réponse à cette question permet néanmoins de recentrer notre propos, en matière de gestion des ressources humaines par le CPE, sur la définition du cœur de métier du CPE.

Il n'est pas certain que dans les ESPE, les enseignants et les CPE acquièrent une juste représentation de leurs métiers réciproques. Il n'est pas davantage certain d'ailleurs que les responsables de Masters disciplinaires aient une connaissance exacte du cœur de métier de CPE. Quant au tronc commun, censé favoriser l'interdisciplinarité, il se met en œuvre dans bien des cas dans chaque champ disciplinaire. Certes les contenus sont identiques mais les espaces-temps d'échanges inter-disciplinaires et de construction commune sont insuffisamment exploités voire pas du tout en formation initiale. Il est beaucoup plus difficile alors, une fois en poste, de créer du « commun » préalable à toute « communauté » ici « éducative ».

Nul ne peut ignorer par ailleurs que la demande du retour du « surgé », figure du tout disciplinaire par excellence jusques dans les années 50, est parfois/souvent dans les discussions de « salle des profs », voire dans les attentes de l'institution. Le Surgé comme seul garant de la discipline ! Et, de préférence, obéissant au chef d'établissement -par le vote en CA en particulier-. Dans le même ordre d'idée, la parole de l'élève et les dispositifs de son expression font toujours l'objet de réticence et résistance. Inutile de préciser que cela va à l'encontre du cœur de métier du CPE responsable du Service Vie Scolaire et de la conception et mise en œuvre, pour toutes et tous les jeunes, d'une « vie scolaire » émancipatrice. Fantasme ou devenir d'une « école idéale » : les enseignants enseigneraient, les CPE disciplineraient, les élèves obéiraient passivement -avec quelques écarts tolérés de temps en temps- !

Le recrutement des personnels du service Vie Scolaire, offrirait déjà plus d'égalité sur tout le territoire, si celui-ci était géré par les services du rectorat, comme l'étaient celui des surveillant.e.s, et si le statut était de même repensé. Ce serait en effet un retour en arrière nécessaire selon nous, comme réponse possible au constat d'échec et à la dégradation du service rendu aux élèves par le dispositif des AeD. De fait la gestion par le CPE en serait facilitée -dégagé de la responsabilité du recrutement ; égalité de traitement des dossiers ; plus grande stabilité des personnels ; possibilité de travailler un projet de vie professionnelle pour les AeD-.

Les personnels du Service Vie Scolaire, quelle que soit leur dénomination sont, rappelons le ici avec insistance, les personnels en charge des élèves de leur entrée à leur sortie de l'établissement dans tous les espaces-temps durant lesquels ils ne sont pas pris en charge par un enseignant. Des espaces-temps où se joue une partie voire l'essentiel de la « vie scolaire » de ces jeunes (en extérieur et à l'intérieur des locaux ; en demi-pension ou en internat ; lors des récréations ; des heures d'étude ou de détente et loisir), où se construit leur individuation et leur sociabilisation. Si nous acceptons l'idée d'un « encadrement éducatif » la formation de ces personnels éducatifs doit précéder toute question de gestion d'équipe, managériale ou autre.

Recrutement, déprécarisation et formation des personnels du Service Vie Scolaire, apparait donc comme devant nécessairement précéder tout questionnement quant au modèle de gestion d'équipe utilisé par le CPE. Et dans des conditions de recrutement, de statut et de formation optimaux, la question du « CPE nouveau manager » ou d'une « démarche managériale » ne se pose plus sauf à vouloir servir un projet politique de libéralisation d'un service juques là public.

Pour être plus précise je dirai que l'ANCPE conçoit le CPE comme responsable d'une équipe de personnels éducatifs, les uns et les autres reconnus dans leurs missions. Le CPE construit avec le Proviseur ou le Principal, une politique de gestion des ressources humaines de l'équipe Vie Scolaire selon une démarche que l'on pourrait appeler « participative ».

**Comme le « management » ce « processus » de coopération repose sur la distribution des tâches et des responsabilités au sein d'un groupe. Mais la « gestion se définira davantage par des verbes comme ci-dessous définis.**

Anticiper: le CPE, au regard du projet éducatif de l'établissement, dégage des objectifs et une stratégie pour les atteindre à court, moyen et long terme. Il les soumet à l'équipe lors de temps d'échange et d'évaluation de ces objectifs, inscrits dans l'emploi du temps des personnels.

Organiser : le CPE conçoit les grandes lignes de l'organisation du service, toujours au regard des objectifs éducatifs. Il conçoit et anime des temps de réunion de l'équipe à différentes périodes de l'année afin de définir ensemble et de coordonner les activités du service et leur répartition entre les différents personnels, d'en évaluer régulièrement les effets afin de les améliorer éventuellement. Les différentes activités sont clairement valorisées car identifiées comme indispensables au « bon » fonctionnement de l'établissement.

Accompagner : le CPE contribue à l'accueil et à la formation des personnels dont il a la responsabilité. Il accompagne leur prise de responsabilité progressive par des temps d'évaluation formative. Il s'implique dans la construction de leur parcours professionnel.

Veiller : le CPE veille à l'instauration et au maintien de relations harmonieuses au sein de l'équipe Vie Scolaire et au delà avec les autres services et acteurs de l'établissement scolaire. Ceci passe en particulier par une juste connaissance des rôles et place de chacun, par une juste répartition du travail éducatif au regard du statut et des missions y correspondant.

**De fait, le respect et la mise en œuvre des quelques principes ci-dessous rappelés, président au mode de gestion ou d'animation coopératif.**

Fonder les relations sur des valeurs : respect, solidarité, entraide, gestion démocratique de la vie de la classe, temps de parole et instances de régulation…

Donner du sens aux tâches à effectuer**:** qu'elles soient explicitement intégrées dans un projet « finalisé » - de service, d'équipe, d'établissement-.

Offrir des possibilités de travail en équipe et/ou en groupe plus restreint et hétérogène -pluri-statutaire, disciplinaire- : au cours desquelles les personnels éducatifs auront à confronter leurs points de vue entre eux ou avec d'autres personnels, à expliquer et justifier leurs propositions d'actions, … (les possibilités ne manquent pas dans le service et au sein de l'établissement).

L'interdépendance positive**:** est un principe à insuffler en permanence, chacun est responsable de ses actes comme de ceux des autres. La solidarité du groupe en est l'enjeu.

L'objectivation et l'évaluation : permettre aux personnels éducatifs d'analyser la manière dont ils ont effectué leurs tâches (objectivation) et d'en évaluer la qualité.

**Question 3. L’assemblée aujourd’hui est composée en grande partie d’étudiants aspirant à devenir CPE et de jeunes CPE réfléchissant à leur pratique professionnelle. Quels conseils donneriez-vous à celles et ceux qui parmi eux souhaiteraient adopter une posture professionnelle proprement managériale en établissement si cette posture éventuelle à un sens, une pertinence et une légitimité à vos yeux ?**

Vous l'aurez compris dans mes propos précédents, la posture professionnelle proprement managériale n'a ni sens, ni pertinence, ni légitimité à mes yeux*.*

L'éducation est un « temps long » et ne peut souffrir d'être pensée et portée par un sytème et une École qui institutionaliserai un mode relationnel entre les adultes, les éducateurs, issu de l'entreprenariat.

Á supposer que certain.e.s parmi nos jeunes ou futurs collègues se reconnaisssent dans le projet politique que sous-tend le mode managérial, il n'en rete pas moins que l'enfant, même dans son statut d'élève, n'est pas une matière première qu'il faudrait transformer en produit fini, en marchandise. Là dessus, j'espère que nous sommes tous d'accord.

De fait, la coopération est le seul mode de gestion des ressources humaines, des personnels éducatifs en particulier ici, que de mon point de vus l'ANCpE puisse soutenir. La coopération porte les valeurs d'une École réellement émancipatrice, ou la Bienveillance est porteuse d'exigence, ou le Respect est vecteur d'humanité, ou la Considération est conductrice de justice.

Le CPE se doit seulement d'être et d'essayer de rester un « passeur d'humain ».