



**HAL**  
open science

## Ivan Illich : vers un système éducatif plus convivial ?

Philippe Brest

► **To cite this version:**

Philippe Brest. Ivan Illich : vers un système éducatif plus convivial?. *Gestion et management public* [2012-..], 2024, Hors série (HS1), pp.125-134. 10.3917/gmp.hs1.0125 . hal-04780749

**HAL Id: hal-04780749**

**<https://hal.science/hal-04780749v1>**

Submitted on 13 Nov 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Ivan Illich : vers un système éducatif plus convivial ?**

## **Ivan Illich: towards a more convivial education system?**

**Philippe Brest**

Université de Bretagne Occidentale, IAE Brest, LEGO  
philippe.brest@univ-brest.fr

### **Résumé**

Les ouvrages d'Ivan Illich (1926-2002) s'étendent, avec les publications posthumes, sur près de 40 ans. Après la présentation de repères biographiques et bibliographiques, nous présenterons quelques points clés au sein de son œuvre, en particulier l'idée qu'au-delà d'un certain seuil de développement, les institutions deviennent contre-productives. La réponse à leurs dysfonctionnements passe alors, pour Illich, par l'émergence d'une société conviviale. Nous traiterons ensuite, d'un point de vue théorique, de la place de l'école dans la société, avant de terminer par une revue d'articles en management public, au sujet du rôle que celui-ci peut tenir dans ce débat.

### **Mots-clés**

école, contre-productivité, vernaculaire, convivialité, management public

### **Abstract**

The works of Ivan Illich (1926-2002), including posthumous publications, span almost 40 years. After a brief biographical and bibliographical overview, we will present some of the key points in his work, in particular the idea that beyond a certain threshold of development, institutions become counter-productive; the response to their dysfunction is the emergence of a convivial society. We will then take a theoretical look at the place of the school in society, before concluding with a review of articles on public management, in order to consider the role that public management can play in this debate.

### **Keywords**

school, counter-productivity, vernacular, conviviality, public management

Parmi les auteurs fondamentaux d'un management du collectif, dépassant la dichotomie « public/privé » en vue de faire face aux crises, à la pauvreté, à la gestion des biens fondamentaux, comme l'eau, la santé, l'habitat, l'éducation, le professeur Le Duff place Ivan Illich aux côtés d'Amartya Sen et de John Rawls. Il retient en particulier, dans l'œuvre foisonnante d'Illich, les notions de contre-productivité et de convivialité (Le Duff, Orange, 2008 ; 2012). Evoquant la contre-productivité dans *Une société sans école* (OC1<sup>1</sup>, 1971<sup>2</sup>), Illich explique dans *La convivialité* (OC1, 1973) comment la santé, l'éducation, les transports, entre autres, deviennent des institutions contre-productives, qu'elles soient publiques ou privées. Dans un premier temps, un nouveau savoir s'applique à un problème, avec un effet positif. Mais, dans un second temps « *le progrès réalisé devient un moyen d'exploiter l'ensemble du corps social, de le mettre au service des valeurs qu'une élite spécialisée, garante de sa propre valeur, détermine et révisé sans cesse* » (OC1, p. 466). Avec *Némésis médicale* (OC1, 1975), Illich précise qu'en s'imposant, l'innovation génère des barrières, s'opposant à toute alternative et donnant naissance à un monopole, qui perd en productivité, par ses gaspillages, ses externalités négatives et le rejet de toute remise en cause. En réponse, la convivialité, présentée dans un livre éponyme (1973), remet en question la dépendance à l'égard des institutions et technologies et prône une évolution vers des formes d'organisations sociales et techniques favorisant l'autonomie des individus, les interactions sociales et la simplicité. « *J'appelle société conviviale une société où l'outil<sup>3</sup> moderne est au service de la personne intégrée à la collectivité, et non au service d'un corps de spécialistes* » (OC1, p. 456).

A l'opposé de cette perspective conviviale, l'école et l'enseignement sont abordés par Illich, dès son premier ouvrage, *Libérer l'avenir* (1971), comme « *une façon de s'occuper des enfants et surtout un rite de passage que nous acceptons comme allant de soi* » (OC1, p. 131). L'école impose d'assister à des classes, sélectionne et délivre des signes de reconnaissance, sans tenir compte de ce qui est acquis hors de son enceinte. Son rôle est de défendre un *statu quo* politico-social, au risque d'une hausse des révoltes, face aux espérances déçues qu'elle engendre, qui entraîneront une montée de la répression et un durcissement politique<sup>4</sup> (OC1, p. 140). Dans *Une société sans école* (1971), Illich remet en question le paradigme éducatif dominant et propose des pistes pour une réforme radicale de l'éducation, basée la création de réseaux d'apprentissage alternatifs et collaboratifs.

La lecture de quelques titres de la presse, courant 2023 et début 2024, donne un aperçu, non exhaustif, des défis auxquels l'école fait face, en France : performances scolaires<sup>5</sup>, conditions de la laïcité<sup>6</sup>, violence entre élèves<sup>7</sup> ou envers les personnels<sup>8</sup>, mixité sociale<sup>9</sup>. Les réponses récentes sont diverses et discutées : force de sécurité mobile scolaire<sup>10</sup>, uniformes<sup>11</sup>, groupes de niveau<sup>12</sup>. La contre-productivité semble, malheureusement, trouver des illustrations au cœur de notre école. Si chaque

---

<sup>1</sup> Illich, Œuvres Complètes, volumes 1 ou 2

<sup>2</sup> Les dates sont celles de la publication des ouvrages en français.

<sup>3</sup> L'outil est envisagé de la manière la plus large, regroupant objets et institutions.

<sup>4</sup> Ces craintes d'Illich concernaient l'Amérique latine, mais elle nous semble d'actualité dans nos sociétés.

<sup>5</sup> Pommiers, E. (2023). PISA 2022 : une baisse sans précédent des résultats des élèves français, comme partout ailleurs dans le sillage du Covid-19. *Le Monde*, 5 décembre.

<sup>6</sup> Cédelle, L. (2024). Laïcité à l'école : du foulard de 1989 aux abayas d'aujourd'hui, trente-cinq ans de controverses. *Le Monde*, 8 mars.

<sup>7</sup> Pommiers, E. (2024). Harcèlement à l'école : l'enquête qui chiffre l'ampleur du phénomène deviendra annuelle. *Le Monde*, 12 février.

<sup>8</sup> Lecherbonnier, S. et al. (2023). L'attentat d'Arras ravive les plaies de l'assassinat de Samuel Paty dans la communauté éducative. *Le Monde*, 14 octobre.

<sup>9</sup> Frajerman, L. (2024). Si le récit égalitaire perdure, l'Etat organise une forme d'optimisation scolaire. *Le Monde*, 16 janvier.

<sup>10</sup> Lecherbonnier, S. (2024). Sécurité à l'école : la ministre de l'éducation nationale, Nicole Belloubet, en quête d'une riposte. *Le monde*, 29 mars.

<sup>11</sup> Morin, V. (2024). Derrière la solution du port de l'uniforme à l'école, de rares études scientifiques et une absence de consensus. *Le Monde*, 16 février.

<sup>12</sup> Pommiers, E. (2024). Groupes de niveau au collège : entre colère du monde éducatif et manque de moyens, la ministre Nicole Belloubet sur une ligne de crête. *Le Monde*, 18 février.

problème attend une réponse adaptée, il est, peut-être, possible d'envisager un cadre global, de long terme, destiné à donner de la cohérence et du sens aux décisions ministérielles et à l'action des personnels. La critique radicale de l'École par Illich et le projet d'une société *conviviale* pourraient livrer des éléments en vue d'aider les parties prenantes des organisations éducatives à dépasser la seule accumulation de séquences, au fur et à mesure de leur inscription à l'agenda politique.

Nous présenterons dans un premier temps des repères biographiques et bibliographiques de la vie et de l'œuvre d'Illich. Puis, nous aborderons plus en détail l'ouvrage *Une société sans école* et en quoi il nous semble d'actualité. Nous terminerons en évoquant l'intérêt que peut présenter Illich en management public en général et pour le management de l'école en particulier.

## 1. Repères biographiques et bibliographiques<sup>13</sup>

La famille d'Illich réside, avant sa naissance, au large de Split, sur l'île de Brač. Mais, il naît à Vienne, en 1926, d'un père ingénieur et passe une partie de son enfance entre Vienne, la France et la Dalmatie<sup>14</sup>. La montée du nazisme en Europe l'oblige à vivre, en raison des origines de sa mère, à partir de 15 ans sous une fausse identité, en Italie. Il étudie les sciences puis, l'Italie libérée, la philosophie et la théologie à l'Université grégorienne de Rome et devient, en 1951, docteur en Histoire à Salzbourg. La même année, il est ordonné prêtre, à Rome, où une carrière au Vatican lui semble promise. Mais, ne souhaitant pas entrer dans la bureaucratie pontificale, il décide de poursuivre des études post-doctorales aux Etats-Unis, à Princeton, où il reste cinq ans. A New-York, il enseigne à l'université catholique Fordham et vit près de la communauté portoricaine, exerçant des fonctions paroissiales auprès d'elle, de 1951 à 1956, dans l'Ouest de Manhattan (OC1, p. 59). Il y découvre le quotidien d'une population pauvre. Souhaitant prolonger son expérience, il devient vice-président de l'université catholique de Porto Rico en 1956, où son engagement civique prend le pas sur son sacerdoce. En conflit avec la hiérarchie locale de l'Eglise, en raison de ses idées pro-contraception et anti-armes nucléaires, il doit quitter son poste de l'université de Porto Rico en 1960. Après avoir cheminé en Amérique latine et rencontré des militants engagés dans la lutte contre les inégalités sociales, il s'installe à Cuernavaca, au Mexique, en 1961, où il fonde, avec le soutien de l'université Fordham, le Centre de formation interculturelle (Cif) qui deviendra, en 1966, le Centre interculturel de documentation (Cidoc).

Le Cif est un centre de formation pour missionnaires, souvent Nord-Américains, destinés à les préparer à l'Amérique du Sud. Mais, pour Illich, implanter au Sud les espérances Nord-Américaines est une impasse. Il y propose donc un programme subversif. La transformation du Cif en Cidoc correspond à l'ouverture du centre à des membres des *Peace Corps*, créés par Kennedy. Si la dénomination change, l'esprit contestataire perdure. Pour Illich « *le Cidoc était un sas qui nous permettait de retenir les personnes qui voulaient réellement apprendre l'espagnol et nous débarrasser de celles qui nous apparaissaient inadéquates* » (Cayley, 1996, p. 137). Au total, plus de 20 000 participants ont collaborés aux travaux du Cidoc, décrit comme une aventure « *intellectuelle, humaine et politique* » (Djian, 2020, p. 56). Des tiers-mondistes du monde entier fréquentent le centre, au point où la CIA le surveille et informe Rome, qui convoque Illich, en 1968. Par la suite, les prêtres auront, un temps, interdiction de s'y inscrire. Dans ce contexte, Illich renonce à son sacerdoce, en 1969, sans devenir laïc. Dès 1973, il prend la décision de fermer le Cidoc, même si elle ne sera effective qu'en 1976 : « *je suis arrivé à la conclusion que tout ce que je voulais absolument y faire et qui pouvait être fait avait été accompli (...) En outre, j'avais compris que le centre n'échapperait pas au type d'institutionnalisation qui est celle des universités* » (Cayley, 1996, p. 257).

Au début des années 1970, il publie cinq ouvrages majeurs. *Libérer l'avenir*, 1971, est un recueil de textes où Illich examine, notamment, le développement, l'Eglise et de l'éducation et critique ces institutions, pour leur tendance à créer des dépendances et des dysfonctionnements, plutôt que d'améliorer la vie des individus. L'école y est l'objet de deux chapitres, prémisses à *Une société sans*

<sup>13</sup> On peut se référer, comme ici, aux ouvrages suivants : Caley (1996), Djian (2020), Paquot (2012 ; 2020).

<sup>14</sup> Aujourd'hui partagée entre Croatie, Monténégro et Bosnie-Herzégovine.

*école*, 1971, critique approfondie du système éducatif institutionnalisé. Leurs succéderont *La Convivialité*, 1973, *Énergie et équité*, 1975 et *Némésis médicale*, 1975. L'ensemble confère à Illich une grande notoriété. Entre 1968 et 1976, il intervient dans des réunions internationales et rencontre des dirigeants, comme Pierre Trudeau, Premier ministre canadien, Farah Diba, impératrice d'Iran, Beatrix, reine des Pays-Bas, Gandhi.... À partir de 1976, il enseigne dans différentes universités, Marbourg, Chicago, Brême, entre autres. Il publie ensuite trois livres qui « *forment un tout inachevé mais cohérent* » (Paquot, 2012) sur le travail et son évolution : *Le Chômage créateur*, 1977, *Le Travail fantôme*, 1981 et *Le Genre vernaculaire*, 1983. Viendront ensuite, plusieurs ouvrages, où il approfondit sa pensée et aborde de nouveaux terrains, entre autres : *H<sub>2</sub>O Les eaux de l'oubli*, 1988, *Du Lisible au visible*, 1991, *H<sub>2</sub>O, Dans le miroir du passé*, 1994, dans l'ordre de parution des traductions en français. Il s'éteint à Brême, à 76 ans, en 2002, d'un cancer pour lequel il a refusé un traitement chirurgical, en accord avec ses principes.

## 2. Des idées clés au sein de l'œuvre

Après une présentation de concepts centraux dans l'œuvre d'Illich, nous verrons comment celle-ci a été accueillie et son actualité, particulièrement en management public.

### 2.1. Contre-productivité

Illich considère que les institutions, comme l'école, les secteurs de l'énergie ou de la santé, ne doivent pas s'analyser de manière séparée, mais comme un tout, constitutif de nos sociétés capitalistes. Ce système est basé sur une mécanique commune à ses parties : la *programmation industrielle*, « *reproduction organisée des mêmes objets à l'identique permettant de fabriquer les mêmes usages donc les mêmes usagers* » (Gomez, 2022, p. 328). Cette programmation crée un *monopole radical*, où les individus sont soumis à des rôles prescrits, réduisant leur autonomie et leur capacité à gérer leur propre vie. Ainsi, dans *La Convivialité*, Illich associe le monopole radical à une situation où un produit s'impose à l'exclusion de tout autre, comme l'automobile façonne Los Angeles, éliminant presque tout autre mode de déplacement (OC1, p. 514).

La programmation industrielle, en se développant et en se complexifiant, engendre des blocages. Ainsi, l'utilisation généralisée de la voiture entraîne des embouteillages rendant ce moyen de transport plus lent que d'autres. La *contre-productivité* provient de l'encombrement, dû à une utilisation massive, comme à l'exclusion des pratiques alternatives. La programmation industrielle connaît des ruptures et des sauts, entraînant des *effets de seuil*. Au-delà d'un niveau de développement, une organisation sociale change de nature. Ainsi, l'aménagement des villes pour accueillir les voitures mène à des transformations urbaines, affectant les modes de vie et les mentalités des habitants. L'adaptation des voies de circulation aux voitures, puis l'évolution de l'urbanisation, avec des logements loin des lieux de production, en sont des illustrations qui verrouillent les effets de seuil (Gomez, 2022).

### 2.2. Activité vernaculaire et convivialité

Illich ne se contente pas de critiquer la société industrielle, il propose des réflexions pour y faire face. Cependant, il ne livre pas un modèle, mais souhaite déclencher un débat sur les modes de production (Gomez, 2022). Dans *Le travail fantôme* (1981), Illich présente le concept de *domaine vernaculaire*<sup>15</sup> comme une alternative à la programmation industrielle, correspondant aux « *actions autonomes*<sup>16</sup>, *hors marché (...)* sans évoquer une activité privée parente des travaux ménagers (...) un hobby » (OC2, p. 152-153). Ces pratiques émergent naturellement au sein des communautés locales. Pour Illich, les

---

<sup>15</sup> Le Larousse 2023 applique l'adjectif vernaculaire dans l'expression *langue vernaculaire* (parlée seulement dans une communauté).

<sup>16</sup> La production autonome est réalisée par les individus, de manière décentralisée et contrôlée localement ; la production hétéronome est imposée par des institutions externes (OC1, p. 665 et s.).

activités vernaculaires s'appuient sur les compétences et ressources que les individus utilisent en dehors des structures centralisées et institutionnalisées, précisant, dans *La convivialité*, que le recours à celles-ci mène à une dépendance, limitant la liberté individuelle et entravant le développement de communautés autonomes.

En réaction, Illich développe le concept de *convivialité*, qui signifie que les outils modernes doivent être au service de tous et non des spécialistes, afin de permettre aux individus de contrôler ces outils, de se les réapproprier, leur donnant ainsi de l'autonomie dans leur utilisation. « *L'outil est convivial dans la mesure où chacun peut l'utiliser, sans difficulté, aussi souvent ou aussi rarement qu'il le désire, à des fins qu'il détermine lui-même. L'usage que chacun en fait n'empiète pas sur la liberté d'autrui d'en faire autant* » (OC1, p. 485). Une bibliothèque enfermée dans une école n'est pas conviviale, son usage se faisant uniquement par le biais de l'institution. A l'inverse, un vélo est convivial<sup>17</sup>, par son autonomie d'usage et car il permet à l'utilisateur d'interagir avec lui, en le réparant facilement. Dans son analyse de nos sociétés et de leur rapport aux outils et institutions, Illich considère que ces derniers, plutôt que de servir les individus, les asservissent lorsqu'ils dépassent un certain seuil de complexité et de centralisation. L'alternative consiste à développer une *société conviviale*, c'est-à-dire « *une société où l'outil moderne est au service de la personne intégrée à la collectivité, et non au service d'un corps de spécialistes. Conviviale est la société où l'homme contrôle l'outil* » (OC1, p. 456). La convivialité implique la *déprofessionnalisation*, vue comme la fin de la confiscation du savoir par quelques-uns et la création d'outils et d'institutions favorisant l'autonomie, la liberté et l'épanouissement individuel, plutôt que de les restreindre.

### 2.3. Accueil et actualité

Lors de leurs publications, les idées d'Illich sont soutenues, en France, en particulier, par la revue *Esprit* et celle de Jean-Paul Sartre *Les Temps modernes*. Illich est alors revendiqué par divers courants de gauche ou écologistes, même si l'on lui reproche aussi de ne pas proposer de solutions alternatives concrètes ou de ne pas suffisamment s'engager politiquement (Paquot, 2012). Mais, avec le tournant néo-libéral des années 1980, ses idées trouvent moins d'écho. Pourtant, lors des années 1980 et 1990, Illich est actif, bénéficiant d'anciens soutiens et de nouveaux (Djian, 2020). Ensuite, son importance est régulièrement rappelée, entre autres, par Dupuy (2002 ; 2007), la revue *Esprit* lui consacre un numéro en 2010, où Robert et Paquot (2010) font état de l'actualité de sa pensée. Pour Clerc (2010), le concept de contre-productivité est une avancée majeure en sciences sociales, même si le seuil à partir duquel une institution devient contreproductive reste flou. Pour Gomez (2022), outre la contre-productivité, l'œuvre d'Illich reste actuelle, annonçant, entre autres, les effets de seuil environnementaux ou le formatage de la pensée.

Il nous semble que la critique des institutions par Illich peut trouver un écho dans le management public, qui a pour mission, entre autres, d'améliorer le rapport entre les objectifs, les moyens, les résultats et les effets de l'action publique (Guenoun, 2022), donc de répondre aux effets contre-productifs de celle-ci. Pour Le Duff et Orange (2008), Illich contribue, avec d'autres, à ouvrir la voie au management public, en lui fournissant des bases théoriques, comme la contre-productivité et la convivialité. Ils s'appuient sur l'économie publique, pour justifier cette contribution. Ainsi, selon Le Duff et Orange (2012), la loi de Baumol montre que, dans les secteurs où la productivité augmente lentement, comme les services à la personne, les coûts tendent à augmenter sans fin par rapport aux coûts des secteurs où les gains de productivité sont plus dynamiques. Le phénomène peut être lié à l'indexation des salaires et être présent, en particulier, dans la santé ou l'éducation, secteurs tributaires de la main-d'œuvre. En réaction, il faut augmenter les prix ou les budgets, pour compenser les coûts croissants. Mais la durabilité du processus est incertaine. « *Si les États, au risque de tomber dans une insolvabilité qui générerait un chaos dangereux pour les libertés publiques, ne pourront pas*

---

<sup>17</sup> Le partage de la route, entre voitures, vélos et autres usagers, illustre sans doute les difficultés d'un changement de paradigme.

*continuer à financer intégralement les services publics, il faut sans doute imaginer des formes nouvelles de production collective de ces biens qui auraient aussi le mérite d'associer les producteurs-consommateurs, comme le père de la convivialité, Ivan Illich, l'appelait de ses vœux* » (p. 454)<sup>18</sup>. Nous nous concentrerons ici sur le cas de l'École.

### 3. École et management public

Illich cherche à comprendre pourquoi les États consacrent tant de ressources à confiner une classe d'âge *entre les murs*<sup>19</sup> des classes, sans véritablement lui donner le goût de la création et sans parvenir à combattre les inégalités sociales. « *De l'enfance jusqu'à la fin de sa vie, c'est l'éducation qui, au sens générique du terme, occupe à plein temps la conscience d'Ivan Illich* » (Djian, 2020, p. 90). Après une présentation d'*Une société sans école*, nous traiterons de la place de l'école dans la société avant de faire un bref état de la recherche en management public sur l'institutions scolaire.

#### 3.1. Une société sans école (1971)

L'ouvrage commence par une critique de l'institution scolaire et explore des alternatives à son modèle traditionnel. Il remet en question l'idée que l'éducation se résume à gravir les échelons académiques et considère que les inégalités sociales persistent malgré des investissements croissants dans l'éducation, les budgets consacrés ne pouvant compenser les déséquilibres sociaux entre les familles. Il remet également en question le monopole de l'école dans le processus d'enseignement, plaidant pour une déscolarisation de la société. Une seconde illusion tient, en effet, dans la croyance associant, d'une part, l'éducation et, d'autre part, l'enseignement dispensé en milieu scolaire, alors que le savoir s'acquiert aussi hors de ce dernier, par l'expérience pratique. Illich propose donc de transférer une partie de l'éducation vers des formations professionnelles et des réseaux culturels, encourageant ainsi l'apprentissage informel. Le texte examine également les rituels et les mythes qui entourent l'école, mettant en lumière son rôle dans la perpétuation de la compétition sociale et de la consommation. Il souligne la nécessité d'une déscolarisation pour libérer les individus des contraintes imposées par le système éducatif.

L'auteur explore également des modèles alternatifs d'éducation, mettant en avant quatre réseaux d'accès aux connaissances, d'échange de savoirs et de rencontres entre pairs. « *L'erreur, en fait, consiste à se demander : que faut-il que quelqu'un apprenne ? La question serait plutôt : celui qui veut apprendre, de quoi doit-il disposer, avec qui doit-il se trouver en rapport ?* » (OC1, p. 304). Des éléments de réponse se trouvent au fil des caractéristiques de chaque réseau, ci-dessous.

1. Des réseaux d'accès aux objets éducatifs, comme des lieux culturels (bibliothèques, laboratoires, musées, salles de spectacle...), ou du quotidien (usines, fermes, aéroports...). En ouvrant ces lieux de production, on reconnaît leur valeur éducative et on élargit l'offre éducative. Le financement de ce point est assuré par un prélèvement sur le budget de l'école traditionnelle, dont le rôle se réduit.
2. Des réseaux d'échange de connaissance. Plutôt que de valoriser la rareté d'une connaissance, on peut imaginer de valoriser le partage de ce que l'on a appris. Une nouvelle élite apparaîtrait : ceux qui s'élèvent en partageant leur savoir.
3. Des réseaux de rencontre entre 'pairs', facilitant les échanges entre ceux qui souhaitent traiter des mêmes sujets. Ceci n'exige qu'un réseau de communication.
4. Des réseaux d'éducateurs indépendants, disposant d'un savoir reconnu par la communauté.

---

<sup>18</sup> Le débat relatif aux dépenses publiques porte, de plus en plus, sur les arbitrages internes. Les aides aux entreprises pouvant, pour certains (Bayé & Anfray, 2024 ; Delatte, 2023), être mieux évaluées et, en partie, réorientées vers les services publics.

<sup>19</sup> En référence au film *Entre les murs*, palme d'or du Festival de Cannes 2008, du réalisateur Laurent Cantet.

Ces réseaux visent à autonomiser les individus dans leurs apprentissages, en reconnaissant la diversité des voies éducatives et en favorisant la collaboration communautaire.

### 3.2. Place de l'école dans la société

Les idées d'Illich trouvent un écho près de nous, au sujet des méthodes et des structures d'enseignement. Au titre des méthodes, l'autodidaxie, l'apprentissage en dehors de l'institution scolaire, peut être valorisée. Il s'agit d'utiliser des méthodes éducatives qui s'appuient sur le travail autonome. Ce n'est pas un abandon de l'élève par l'enseignant, car ces méthodes supposent une préparation, où l'élève apprend à travailler seul (Giordan, 2005). Au niveau des structures, Dubet et al. (2010), rappellent, pour commencer, que l'on attend de l'école qu'elle contribue à la justice et à la cohésion sociale. Si l'on se polarise sur les inégalités sociales, il faut tenir compte de leur impact sur les parcours sociaux en fonction du diplôme obtenu : c'est la notion d'*emprise*.

L'emprise scolaire contribue aux inégalités si le diplôme détermine les parcours sociaux. Les élèves et leur famille sont alors en concurrence avec les autres et chacun tente de se démarquer par la filière et l'établissement. En France, ce sont les mieux placés au départ qui s'en sortent le mieux. En Allemagne, la situation est différente car, malgré les inégalités scolaires et l'emprise du diplôme, la reproduction sociale est plus faible. Ce paradoxe s'explique par une formation professionnelle qui compense les inégalités scolaires. En multipliant les systèmes de formation, on peut donc réduire l'hégémonie scolaire. Une perspective d'autant plus nécessaire que l'emprise scolaire semble avoir un effet négatif sur l'intégration des sociétés, en accentuant les inégalités et la reproduction sociale, mais aussi sur la cohésion sociale. En effet, les enjeux scolaires contribuent à une relation utilitariste entre les usagers et l'institution, la valeur de l'école est alors faible pour ceux qui y échouent, au risque de voir ces élèves adopter des conduites de décrochage et de violence. Pour les auteurs, Illich avait anticipé les conséquences négatives de l'emprise scolaire. Si un monde sans école n'est pas raisonnable, une école trop prégnante ne l'est pas plus. Ainsi, « *plutôt que de tout attendre de l'école, ne vaudrait-il pas mieux mettre en place des systèmes de formation professionnelle alternatifs afin que les individus puissent faire valoir d'autres mérites que ceux que l'école sanctionne ?* » (p. 191). La réduction de l'emprise scolaire<sup>20</sup> devrait réduire l'utilitarisme associé et permettre de renforcer la transmission des valeurs dont notre société se réclame.

Ces perspectives nous semblent en mesure de mener à un système plus accessible, moins contraignant, tenant compte de ce qui existe hors de lui, des activités vernaculaires, pour être au final, plus convivial, au sens d'Illich.

### 3.3. L'école et la recherche en management public dans GMP et PMP

La recherche française en management public, abordée ici au fil des articles publiés dans les revues *Gestion et Management Public*, GMP et *Politiques et Management Public*, PMP, traite régulièrement de la gestion des établissements scolaires<sup>21</sup>. Sur la base de mots-clés et depuis 2010, nous avons identifiés 13 articles (liste en Annexe 1), 7 dans GMP, 6 dans PMP. Le secteur éducatif mérite ces études en management public, car il est au cœur de la reproduction sociale. Les articles identifiés portent sur :

- le fonctionnement des lycées et collèges et les relations de ceux-ci avec les rectorats, les collectivités territoriales, ou l'administration centrale,
- les relations entre les chefs d'établissement et les personnels,
- des facteurs d'implication des enseignants,

---

<sup>20</sup> A l'université, la Validation des acquis professionnels, Vap (1985), le Diplôme d'accès aux études universitaires, Daeu (1994) et la Validation des acquis de l'expérience, Vae (2002) vont en ce sens. La multiplication des stages et formations en alternance semble reconnaître aussi, en filigrane, le bien fondé des thèses illichiennes.

<sup>21</sup> Les articles traitant de l'université ne sont pas abordés ici.



- la construction et l'usage d'indicateurs, de tableaux de bord, d'outils comptables et budgétaires.

Aucun article ne mentionne Illich. Parmi les thèmes traités, les aspects relationnels sont centraux, mobilisant des concepts de GRH ou des outils quantitatifs, tableaux de bord, indicateurs de performance, budgets, au service de la gouvernance de projets collectifs. La diversité des pratiques, l'autonomie et la participation des parties prenantes sont reconnus. On peut y voir des caractéristiques d'une organisation qui n'est pas uniquement bureaucratique, même si elle le demeure en partie, mais qui permet aux acteurs locaux de développer des stratégies. Celles-ci mènent à des productions qui, certes, ne sont pas des activités vernaculaire au sens où l'entend Illich mais, permettent aux acteurs locaux de s'approprier partiellement leurs actions. Au final, le management public peut contribuer à faire des ponts entre les politiques nationales en éducation et leurs déclinaisons locales, en mettant peut être l'accent, dans la perspective d'une école plus conviviale, sur les relations entre les parties prenantes du système éducatif, y compris celles qui en sont les plus socialement éloignées.

## Conclusion

Avec ses analyses des institutions et ses concepts, programmation industrielle, monopole radical, contre-productivité, effets de seuil, activités vernaculaires, autonomes ou hétéronomes, convivialité, entre autres, Illich nous invite à analyser les contre-productivités des institutions contemporaines. Le management public peut y contribuer et apporter son concours à des solutions. Dans le cas de l'éducation, il peut livrer des éléments pour réduire l'emprise de l'école, en vue de rendre le système éducatif plus convivial, c'est-à-dire plus facile d'accès tout au long de la vie et reconnaissant une diversité de savoirs. La société toute entière pourrait y contribuer et en tirer profit.

## Bibliographie

- Bayé, C. & Anfray, L. (2024). *Revue de dépenses : les aides aux entreprises*. Inspection générale des finances.
- Cayley, D. (1996). *Entretiens avec Ivan Illich*. Bellarmin.
- Clerc, D. (2010). Un penseur « contre-productif » ? *Esprit*, (8), 126-165.
- Djian, J-M. (2020). *Ivan Illich, l'homme qui a libéré l'avenir*. Seuil.
- Delatte, A-L. (2023). *L'État droit dans le mur ; rebâtir l'action publique*. Fayard.
- Dubet, F., Duru-Bellat, M. & Veretout, A. (2010). *Les sociétés et leur école ; emprise du diplôme et cohésion sociale*. Seuil.
- Dupuy, J.-P. (2002). *Pour un catastrophisme éclairé*. Seuil.
- Dupuy, J.-P. (2007). D'Ivan Illich aux nanotechnologies. Prévenir la catastrophe ? *Esprit*, 332, 29-46.
- Guenoun, M. (2022). Management public. In, Benzerafa-Alilat, M., Lamarque, D. & Orange, G. (dir.), *Encyclopédie du management public*. Institut de la gestion publique et du développement économique, <https://books.openedition.org/igpde/16405>, le 29/4/24.
- Giordan, A. (2005). L'école et Ivan Illich. In, Dardenne, M. & Trussart, G. (dir.), *Penser et agir avec Illich*. Chronique sociale/Couleur livres, 66-78.
- Gomez, P-Y. (2022). Ivan Illich, pour des organisations conviviales. In, Livian, Y-F. & Bidan, M. (dir.), *Les grands auteurs aux frontières du management*. EMS Editions, 306-317.
- Illich, I. (2004). *Œuvres complètes ; volume 1*. Fayard.
- Illich, I. (2005). *Œuvres complètes ; volume 2*. Fayard.
- Le Duff, R. & Orange, G. (2008). De l'économie publique au management des sentiments moraux. Huron, D. & Spindler, J. (coord.), *Le management public en mutation*. L'Harmattan.
- Le Duff, R. & Orange, G. (2012). Les biens collectifs victimes de la maladie des coûts de Baumol ? *Politiques et management public*, (29)3, 451-472.
- Paquot, T. (2012). *Introduction à Ivan Illich*. La Découverte.
- Paquot, T. (2020). *Ivan Illich et la société conviviale*. Le passager clandestin.
- Robert, J. & Paquot, T. (2010). Monument ou chantier ? L'héritage intellectuel d'Ivan Illich (1926-2002). *Esprit*, 367, 116-125.

## Annexe 1

Articles relevés pour GMP et PMP, à partir des mots clés : école, EPLE, établissement scolaire chef établissement, depuis 2010. La recherche porte sur les établissements scolaires, hors universités.

### GMP, de 2012 à 2024, sur Cairn, 2010 et 2011, sur <https://gmp-revue.org>

Référence de l'article	Sujet
Pupion P., Chappoz, Y., 2015. Vers un management des Etablissement Educatifs, 3(4), 1	importance du management des établissements éducatifs, qui ne peut se limiter à une simple administration et à l'exécution de directives
Fournier S., 2015. Les Pratiques managériales dans les EPLE et implication des enseignants, 3(4), 27-48	effets du pilotage, des conditions de travail, du soutien de la hiérarchie sur l'implication des enseignants
Ragaine A., 2016. Gérer les agents des collèges en situation de double autorité, entre risques et opportunités, 5(1), 45-60	gestion des risques et opportunités associés à la double autorité des agents des collèges, à la fois hiérarchique (venant du Président du Conseil départemental) et fonctionnelle (par le chef d'établissement)
Fournier S., 2017. Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des EPLE et les effets possibles sur la performance des établissements. 6(2), 67-88	effet des pratiques de GRH (climat de travail collectif, prise en compte des individualités, échanges entre subordonnés et responsables...) mises en œuvre par les chefs d'établissements
El Bahri A., 2020. Le tableau de bord prospectif, levier de changement managérial dans un EPLE dans le cadre d'une recherche intervention, 8(1), 43-71	co-construction d'un tableau de bord avec les personnels
Hasrouri L., 2020. Usage des indicateurs de performance par les chefs d'établissement : entre instrumentation et instrumentalisation, 8(3), 97-117	usage d'indicateurs liés au projet d'établissement dans la relation entre enseignants et chefs d'établissement.
Fournier S., 2023. L'approche de la performance d'un établissement scolaire sous l'angle RH : les effets de la satisfaction et du sens donné au travail par les enseignants, 11(3), 73-96	influence de la satisfaction et du sens donné au travail par les enseignants sur les performances individuelles et collectives

Source : auteur

### PMP, sur Cairn (2017 à 2024) et <https://journals.openedition.org/pmp/> (2017 à 2010)

Référence de l'article	Sujet
Brest P., 2011. Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. (28)3, 333-351	la question du leadership dans les EPLE se pose, les chefs d'établissement devant se saisir de leur autonomie, pour mettre en œuvre des politiques éducatives et favoriser de nouveaux comportements au service des élèves
Jougleux M., Pellegrin N., 2012. Quel pilotage pour le système éducatif des académies ? (29)3, 369-392	un tableau de bord stratégique, en articulant les différentes dimensions de la performance et en servant d'outil de communication, permet de rendre compte de systèmes éducatifs complexes, où chaque acteur dispose d'une certaine autonomie
Mazeaud A., 2013. Produire la demande lycéenne : le budget participatif, instrument d'une politique régionale réactive aux besoins de la communauté lycéenne. (30)2, 141-158	mise en œuvre d'un budget participatif sur 10% des investissements scolaires d'une région, afin d'améliorer la réactivité des politiques publiques, en rapprochant élus et citoyens.
Meuret D., Morlaix S., Dirani A., 2014. Normes, projets, résultats : une enquête sur la régulation des établissements scolaires français du second degré. (31)3, 301-317	la régulation des établissements scolaires en France évolue, d'une approche bureaucratique à une combinaison « normes, projets, résultats » ; l'efficacité et l'équité de ce modèle pose question
Brest P., 2016. La Lof entre dans les établissements scolaires en France : institutionnalisation d'une réforme managériale ou bureaucratique ? (33)2, 97-117	la mise place d'une nouvelle gestion comptable et budgétaire dans les EPLE peut laisser craindre un développement de leur contrôle, sauf si les acteurs de terrain, en particulier les chefs d'établissement, savent s'en saisir dans l'intérêt des élèves
Pesle M., 2019. Les instruments comme politique : les usages quotidiens des procédures dans l'action éducative locale. (1)1, 55-73.	dans une métropole mettant en œuvre des dispositifs socio-éducatifs, l'article interroge les outils de gestion utilisés et leurs limites

Source : auteur