

E.N.S.S.I.B.
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE
DES SCIENCES DE L'INFORMATION
ET DES BIBLIOTHÈQUES

UNIVERSITÉ
CLAUDE BERNARD
LYON I

DESS EN INFORMATIQUE DOCUMENTAIRE

Note de Synthèse

Les notions de management et de projet d'établissement dans l'enseignement secondaire de l'Éducation nationale.

Bernard Choffat

Directeur : André Fraysse

Institut Universitaire de Formation des Maîtres de Lyon

1992

FD
2

E.N.S.S.I.B.
ECOLE NATIONALE SUPERIEURE
DES SCIENCES DE L'INFORMATION
ET DES BIBLIOTHEQUES

UNIVERSITE
CLAUDE BERNARD
LYON I

DESS EN INFORMATIQUE DOCUMENTAIRE

Note de Synthèse

Les notions de management et de projet d'établissement dans l'enseignement secondaire de l'Education nationale.



Bernard Choffat

Directeur : André Fraysse

Institut Universitaire de Formation des Maîtres de Lyon

1992

1992

FD

2

Les notions de management et de projet d'établissement dans l'enseignement secondaire de l'Education nationale.

Bernard Choffat

RESUME

Depuis quelques années, le management participatif entre peu à peu dans le système éducatif français. La décentralisation, la déconcentration et la reconnaissance de l'établissement scolaire comme lieu approprié du changement grâce au projet d'établissement sont les principaux leviers de cette transformation.

DESCRIPTEURS

PROJET
ETABLISSEMENT SCOLAIRE
ADMINISTRATION PUBLIQUE
RELATION DIRECTION PERSONNEL
GESTION PERSONNEL
FRANCE

ABSTRACT

For a few years participating management has come little by little to the French educational system. Decentralization, devolution and the recognition of schools as appropriate places for change _ thanks to "projet d'établissement" _ are the main incentives to this transformation.

KEYWORDS

STAFF MANAGEMENT RELATION
PROJECT
EDUCATIONAL FACILITY
CIVIL SERVICE
FRANCE

SOMMAIRE

	Pages
Stratégie de recherche	3
Note de synthèse	11
Bibliographie	
1 - Le management post-industriel	36
2 - Le management dans la fonction publique	41
3 - Le management dans l'Education nationale	43
4 - Le projet d'établissement	49
5 - Le chef d'établissement	54

Stratégie de recherche

Comme toute recherche bibliographique, celle-ci nécessitait de situer le sujet et d'étudier dans quel contexte il se présentait.

Pour ce faire, il fallait :

- savoir ce que recouvrait exactement le terme de management et trouver quels étaient les livres-clefs dans ce domaine,
- chercher s'il y avait des documents sur le management qui concernaient spécifiquement l'Education nationale et en élaborer la bibliographie,
- définir le terme de projet d'établissement, trouver les ouvrages qui faisaient référence sur le sujet et en établir une bibliographie,
- trouver les documents les plus récents dans ces deux domaines et en faire la synthèse.

Après avoir défini précisément les notions sur lesquelles portent la recherche, j'ai établi une liste de termes traduisant les différents concepts contenus dans ces notions, termes dont voici la liste :

management	rénovation du service public
service public	administration
projet	gestion des ressources humaines
<u>système éducatif</u>	sociologie des organisations
systemique	organisation
cercle de qualité	pouvoir
entreprise	service public
interactionnisme	administration scolaire
évolution	objectif
plan	réforme de l'administration
renouveau de l'administration	stratégie
ergonomie	chef d'établissement
direction par objectifs	Education nationale
<u>système éducatif</u>	établissement scolaire
<u>système scolaire</u>	enseignant
participation	projet d'établissement

A partir de cette liste, un premier travail a été de repérer, avec les outils dont je disposais, les documents qui traitaient des thèmes demandés.

Avant d'interroger une banque de données consultable à distance, il semble en effet logique d'utiliser les ressources locales.

J'ai donc successivement :

- fait une recherche dans le fichier papier de la médiathèque du Centre régional de documentation pédagogique de Lyon, fichier contenant les références des documents acquis par le CRDP jusqu'en septembre 1990 ;
- interroger la base de données de cette même médiathèque qui contient les références des documents acquis depuis septembre 1990 ;

- fait une recherche sur les microfiches de la Mémoire de l'Education qui est la banque de données du réseau du Centre national de documentation pédagogique, dans laquelle figurent les références des documents produits par les CRDP et le CNDP et le dépouillement des périodiques auxquels sont abonnés les CRDP et le CNDP : cette recherche se fait par codes catalogues correspondant à des thèmes.
- consulté les catalogues de l'Institut National de Recherche Pédagogique (INRP) ;
- consulté le catalogue de la bibliothèque municipale de la Part-Dieu.

Ces recherches ont permis d'établir une première liste de documents sur le management d'une part, sur le projet d'établissement d'autre part et de constater qu'il y a très peu de documents traitant du management dans l'Education nationale, à part un ouvrage et la revue "Education et management" du CRDP de Créteil, ainsi que la revue "Administration et éducation" de l'Association française des administrateurs de l'éducation.

La consultation du CD-Rom Téléthèses a donné les résultats suivants :

- en interrogeant sur le thème "administration de l'éducation", j'ai obtenu la référence d'une thèse intitulée : " L'évolution des fonctions de l'inspecteur de l'enseignement primaire au Sénégal de 1903 à 1945", ce qui paraît un peu éloigné de nos préoccupations, ...
- l'interrogation croisée de **sciences de gestion et sciences de l'éducation** a donné 0 réponse ;
- l'interrogation croisée de **sciences de gestion et éducation** a donné 4 réponses dont voici les titres :
 - "Les performances de la recherche scientifique universitaire marocaine : déterminants et perspectives."
 - "Approche de la maintenance dans les établissements publics du second degré : lycées et collèges."
 - "Etude de cas sur l'anglais des réunions internationales dans le domaine du transport aérien, esquisse d'un enseignement spécifique."
 - "Le marketing universitaire américain."

La consultation du CD-Rom de la bibliographie nationale française (BN Opale) a donné les résultats suivants :

- par mots sujets :

EDUCATION	2297 réponses
MANAGEMENT	143 "
MANAGEMENT ET EDUCATION	2 réponses non intéressantes pour le sujet de la recherche
DIRECTION	659 réponses
EDUCATION ET DIRECTION	2 réponses non intéressantes pour le sujet de la recherche
ANALYSE SYSTEMIQUE	0 réponse
DIRECTION D'ECOLE	0 "
PROJET	64 "
PROJET ET EDUCATION	15 toutes déjà connues
PROJET D'ETABLISSEMENT	0 réponse
PROVISEUR	0 "
GESTION (2577) ET PERSONNEL(1657) ET EDUCATION(2997) : 4 réponses dont aucune n'était intéressante pour la recherche.	

Après ces premières approches, il convenait d'interroger les différentes **banques de données**.

La première opération a été de déterminer quelles banques de données couvraient le thème de recherche.

Les banques données concernées sont les suivantes :

- Sur le serveur Dialog :
 - 1 - Eric
 - 7 - Socialscisearch
 - 121 - British education index
 - 88 - Academic index

- Sur le serveur Questel :
 - Francis

Résultats de l'interrogation des banques de données sur Dialog :

L'interrogation de cet ensemble de bases, sur la notion de management dans l'éducation en France, avec les descripteurs suivants a donné les résultats suivants :

S1	EDUCATIONAL SYSTEM OR SCHOOL :	284313
S2	MANAGEMENT OR SUPERVISION OR LEADERSHIP OR AUTHORITY OR HEADMASTER :	67519
S3	S2 AND S1	27108
S4	S3 AND FRANCE	67

Aucune des 65 références trouvées ne concernait notre thème de recherche.

Elles concernaient par exemple l'administration des universités, l'effet du discours autoritaire des enseignants sur les élèves dans l'enseignement primaire, l'éducation du consommateur à l'école, l'étude de la transition entre l'école et le travail, l'innovation dans le premier degré en Europe, les échanges entre étudiants de l'université de différents pays, l'étude des langues étrangères dans les écoles commerciales, l'évaluation du système

scolaire américain, les critiques des industriels sur l'enseignement secondaire, l'étude du français des affaires, l'utilisation de l'informatique dans les classes...

Résultats de l'interrogation des banques de données sur Questel :

L'interrogation de la banque de données du CNRS **Francis** a donné les résultats suivants dans le domaine EDUCATION :

• sur le projet d'établissement :

1	104353	..lim 520/CC
2	170	PROJET? PHR ETABLISSEMENT?
3	19	PROJET 1AV ETABLISSEMENT
4	24	PROJET? 1AV ETABLISSEMENT?
5	1	PROJET D'ETABLISSEMENT
6	145	(PROJET? 1AV ETABLISSEMENT?) OU PROJET PEDAGOGIQUE
7	138	6 ET (GER OU FRE OU ENG)/LA
8	52	7 ET /DP>1987
9	50	8 SAUF GER/LA
10	34	9 ET FRANCE/DE

34 références ont donc été trouvées sur le sujet ; sur ces 34 références, 11 concernent réellement le projet d'établissement et proviennent des périodiques suivants :

- Les Cahiers pédagogiques,
- Administration et éducation,
- Education et management,
- Les Cahiers de l'IRETEP,
- Education promotion,
- Education permanente.

Les autres références trouvées figurent déjà dans les recherches effectuées préalablement à l'interrogation des bases de données.

• **sur le management dans l'Education nationale :**

1	1	ETABLISSEMENT /DE
2	375	ETABLISSEMENT? AV SCOLAIRE?
3	0	ETABLISSEMENTS SCOLAIRES
4	8	ETABLISSEMENT SCOLAIRE
5	8	4 ET GESTION : DE
6	0	5 ET GESTION/DE
7	110	? RESSOURCE AV HUMAINE?
8	2	7 ET (GESTION OU MANAGEMENT)/DE

Les références retenues concernaient la gestion matérielle et financière des établissements scolaires ou la gestion des ressources humaines hors Education nationale.

L'interrogation de la base de données LOGOS de la Documentation française a donné les résultats suivants :

1	608	ETABLISSEMENT SCOLAIRE
2	3816	GESTION/DE OU ADMINISTRATION/DE OU MANAGEMENT
3	17	1 ET 2
4	17	3 ET FRANCE
5	7	4 ET DA>1988
6	5	4 ET DA<1987 ET DA>1984

Les 12 références ainsi obtenues portent essentiellement sur la politique générale dans le domaine de l'Education nationale au niveau ministériel, sur l'enseignement privé, sur la décentralisation dans le domaine de l'éducation.

Pas une ne concerne directement l'emploi des techniques de management dans la gestion du personnel de l'Education nationale.

Les conclusions que l'on peut tirer de l'interrogation des bases de données sont les suivantes :

- sur ce sujet particulier de recherche, l'interrogation de banque de données ne paraît pas économiquement rentable : pas une référence intéressante nouvelle n'est apparue par rapport aux résultats des recherches sur les bases locales ;
- le thème du management dans l'Education nationale ne fait pas l'objet de beaucoup d'études, on sent déjà à ce niveau là que cette notion de management a du mal à s'implanter dans le milieu de l'Education nationale, elle lui est, pour le moins, non familière.

Une autre preuve est que, par exemple, sur Francis, les questions suivantes ont obtenu chacune zéro réponse :

- RESSOURCES HUMAINES ET (SYSTEME SCOLAIRE OU EDUCATION NATIONALE OU SYSTEME EDUCATIF)

- RELATIONS HUMAINES ET (SYSTEME SCOLAIRE OU EDUCATION NATIONALE OU SYSTEME EDUCATIF)

- DIRECTION PAR OBJECTIFS ET ETABLISSEMENT SCOLAIRE

Autre indice corroborant cette impression dans le thésaurus "Sciences de l'éducation 1" de Francis, ne figurent pas les termes suivants :

ANALYSE SYSTEMIQUE, THEORIE DES ORGANISATIONS, ANALYSE STRATEGIQUE, DIRECTION PAR OBJECTIFS, PROJET, PROJET D'ETABLISSEMENT, MANAGEMENT.

Les termes PROJET et TRAVAIL SUR PROJET ne figurent que dans le "Volume 2 : index complémentaire du thésaurus Sciences de l'éducation".

Note de synthèse sur le management dans l'Education nationale et le projet d'établissement.

Le management post-industriel

Le management est la "technique de direction et de gestion de l'entreprise" (Larousse encyclopédique en deux volumes).

Le terme management désigne le maniement, la conduite, la gestion ; il a été employé pour la première fois par Henry Fayol en 1921 et n'est largement utilisé que depuis une vingtaine d'année.

Dans le n° 7 de juin 1991 de la revue "Education et management", Pierre Goguelin (1-Goguelin, 1991) dans l'article intitulé "Comment devenir auteur dans sa vie", fait un historique de cette notion de management :

- Du 18ème siècle jusqu'à la dernière guerre mondiale, on voit coexister dans l'industrie, d'un côté la direction, de l'autre l'exécution , au milieu la hiérarchie démultiplie le pouvoir du patron en transmettant ses ordres aux exécutants ; c'est ce que Douglas Mac Grégor appelle la direction par l'exercice de l'autorité.

- A la fin du siècle dernier, le taylorisme dépossède le contremaître de tous les travaux de conception, de préparation, d'organisation, de coordination lesquels vont être confiés à des personnels travaillant dans des bureaux.

- Les agents de maîtrise ne conservent qu'un rôle de commandement et de contrôle et les ouvriers perdent toute possibilité d'initiative, c'est le **management autoritaire**.

Dans ce type de management, la participation des hommes, qu'ils fassent partie de la hiérarchie ou de l'exécution, est réduite à la transmission et à la mise en oeuvre des ordres, tout le pouvoir est concentré dans quelques mains.

Ce type de management engendre de nombreuses insatisfactions. Les hommes veulent être reconnus socialement, avoir le droit à la formation et à l'expression, c'est-à-dire au développement personnel et social, ils veulent pouvoir réellement participer à la vie de l'entreprise.

Le **management participatif** répond à ces demandes car il fait le pari d'un homme perfectible, capable de s'auto-contrôler s'il travaille pour des objectifs dont il se sent responsable.

Les solutions proposées par le management participatif sont simples : faire confiance, informer, former largement, faire participer, animer, déléguer, donner une certaine liberté dans le cadre d'un budget global, utiliser le groupe comme outil de décision, négocier les objectifs.

A la relation dirigeants-dirigés ou auteurs-acteurs du management autoritaire, le management participatif substitue une relation entre managers et managés qui sont chacun à leur niveau, co-auteurs et co-acteurs.

A ces deux types de management correspondent deux types de gestion des ressources humaines. Au management autoritaire correspond une gestion quantitative alors qu'au management participatif correspond une politique volontariste de développement des ressources humaines, une gestion qualitative.

Le livre de Philippe Bernoux (1-BERNOUX, 1989) permet, lui aussi, dans sa première partie une approche historique du concept de management puisqu'il décrit les premières organisations de la société industrielle.

Ce livre se situe dans le courant de l'analyse stratégique . La théorie de l'analyse stratégique est développée par Michel Crozier et Erhardt Friedberg dans "L'acteur et le système" (1-CROZIER, et al., 1977).

Le livre "La théorie des organisations" de David Silverman (1-SILVERMAN, 1973) fait une synthèse des différentes approches de l'organisation.

Un des ouvrages de base dans le domaine du management est le livre de René Sainsaulieu, Pierre-Eric Tixier et Marie-Odile Marty : "La démocratie en organisation" (1-SAINSAULIEU, et al., 1983).

Les auteurs veulent montrer que l'entreprise peut fonctionner mieux en instaurant une véritable démocratie à travers l'expression des salariés et une véritable participation.

Un autre livre clef est celui de Georges Archier et Hervé Serieux (1-ARCHIER, SERIEX, 1984) qui explique que les entreprises actuellement les plus performantes ont rompu avec le modèle taylorien, elles s'appuient sur le développement d'une culture d'entreprise, recherchent la qualité et sollicitent le sens de la prévision, de la réaction, de l'innovation et de la communication.

L'essentiel des forces de l'entreprise réside dans la mise en valeur de ses ressources humaines soutenue par une gestion simple et discrète. Les managers de l'entreprise du troisième type doivent savoir écouter, valoriser, stimuler par la confiance et la formation, transformer les contraintes en opportunités.

Tous les ouvrages sur le management participatif insistent sur la notion d'**acteur**, l'individu dans un tel système n'est plus celui qui exécute des ordres sans les comprendre mais celui qui agit en sachant pourquoi il agit, en connaissant les objectifs de l'entreprise, en organisant lui-même et avec les autres son travail.

Michel Crozier (1-CROZIER, 1989) insiste sur la faiblesse conceptuelle du management par le commandement et du management scientifique qui est de ne pas concevoir l'homme comme un véritable acteur. Il faut passer d'une logique de l'obéissance à une logique de responsabilité. Pour ce faire, il faut valoriser la ressource humaine, c'est-à-dire être à l'écoute des clients et des personnels.

Pour Michel Crozier, les meilleurs investissements deviennent : la formation, la qualité des rapports humains et la culture de l'entreprise.

Les deux voies du management post-industriel sont constituées par la participation d'une part et le projet d'entreprise d'autre part.

Ce sont là deux concepts qui sont souvent développés dans la littérature sur le management.

Sous la notion de **participation** apparaît la notion de **pouvoir**, notion qu'analyse Isabelle Orgogozo dans "Les paradoxes du management" (1-ORGOGOZO, 1991) : en semblant perdre du pouvoir, le manager en crée pour lui et pour les autres des nouveaux mais qui sont d'une autre nature : l'organisation n'est plus envisagée comme un lieu de rapport de forces entre dirigeants et dirigés mais comme un espace d'interactions entre des acteurs poursuivant un même objectif : la satisfaction du client.

Au pouvoir classique se substitue le pouvoir moderne fondé sur le concept habermassien d'éthique de la discussion.

Les fondements socio-culturels du pouvoir classique en France sont des freins à cette évolution et les plus hauts responsables doivent faire leur révolution culturelle pour pouvoir casser ceux-ci. L'auteur conclut que la forme moderne du management repose sur un mode de direction communicationnelle.

Dans "Management psychologique des organisations" l'auteur aborde dans le premier tome (1-GOGUELIN, 1989a) la dimension humaine du management, les rapports homme-organisation et homme-travail.

Dans le deuxième tome (1-GOGUELIN, 1989b), il analyse le management participatif.

Dans le tome trois (1-GOGUELIN, 1989c) il développe les outils que doit maîtriser le manager : étude de problèmes, technique de recherche et de traitement de l'information, conduite des entretiens et des réunions, enquête et analyse de contenu.

Le **projet d'entreprise** est un outil fondamental du management moderne, il mérite que l'on s'y arrête car il est à rapprocher de la notion de projet d'établissement, objet également de notre recherche.

Le projet d'entreprise (I-BOYER, EQUILBEY, 1986) se présente sous la forme d'un texte écrit simple et court qui donne un cadre d'action et une référence collective, il définit les priorités, renforce le sentiment d'appartenance, appelle à la mobilisation des énergies et contribue à créer un sentiment de responsabilité.

Il s'accompagne d'objectifs chiffrés à court et à moyen terme, conçus comme outils d'évaluation.

Pour qu'il réussisse, il suppose que les valeurs de l'entreprise soient clairement définies et partagées, qu'il fasse référence à une éthique forte, qu'il responsabilise chacun et mette en évidence la cohérence des actions.

Il doit provoquer l'adhésion à un intérêt collectif supérieur aux intérêts individuels, pour ce faire, il doit s'appuyer sur la transparence dans les décisions et sur la communication dans l'entreprise.

Les cadres doivent être convaincus de la nécessité du projet et y adhérer faute de quoi, il serait voué à l'échec.

Il doit s'appuyer sur un double diagnostic : culturel et structurel, afin que la stratégie soit adaptée à la forme de l'organisation.

Après cette phase de diagnostic intervient une phase d'élaboration, qui peut être :

- **centralisée** : le plus haut niveau de la hiérarchie rédige le projet et celui-ci est décliné jusqu'aux niveaux les plus décentralisés,

- **décentralisée** : un comité de coordination rattaché à la direction fédère et rassemble dans un document commun les rédactions d'éléments éclatés,

- **déléguée** : la direction donne une cohérence aux rédactions des éléments composant l'entreprise,

- **par thèmes** : l'ensemble des parties composant l'entreprise se mobilise autour d'une idée forte.

La mise en oeuvre passe par la définition d'une **stratégie** que les services expriment à travers une définition d'objectifs assortis d'éléments d'évaluation et de calendrier.

Le projet d'entreprise permet l'élaboration ou la mise à jour d'une culture d'entreprise nécessaire à l'extérieur comme à l'intérieur en tant qu'elle est fédératrice d'énergies.

On trouve aussi une définition du projet d'entreprise dans le livre cité plus haut : "L'entreprise du troisième type" (I-ARCHIER, SERIEX, 1984). Pour ses auteurs, l'élaboration en commun d'un projet permet de libérer les

initiatives de chacun sans risque d'incohérence.

Le projet d'entreprise traduit une volonté de pérenité de l'entreprise autour d'une idée simple : être le meilleur dans son secteur ou défendre telle éthique ou se situer dans tel environnement.

C'est une référence commune, des objectifs à la fois ambitieux et réalistes. Sa force tient au degré de participation des hommes et des femmes de l'entreprise à son élaboration et à sa mise en oeuvre.

Le management contemporain est **centré sur l'individu** ainsi que le montre le contenu du forum international organisé les 2 et 3 juin 1992 par l'Association aéronautique et astronautique de France à Paris sur le thème : "Entreprises européennes face au XXI ème siècle : les hommes, l'enjeu essentiel". Illustrés par trois études de cas, plusieurs sujets y ont été abordés : quelles méthodes, quelles approches les entreprises mettent-elles en place pour prévoir et gérer les métiers et les compétences ? Quels types d'hommes pour des entreprises flexibles ? Quelle place pour la gestion des ressources humaines dans les stratégies d'entreprises ? Peut-on envisager une prise en charge beaucoup plus large de la formation par les entreprises ? Ce colloque a été organisé par Londez Conseil, 116, avenue gabriel Péri 93400 saint-Ouen. Nous ne savons pas quand les actes seront publiés.

Un autre colloque, organisé les 1er et 2 juin 1992, indique un autre axe du management actuel qui est celui de la **culture de l'entreprise**. Organisé par le Centre de recherches Ethnologie et entreprise et le service de formation continue de l'Université Paris VII (2, place Jussieu 75251 Paris Cedex), il avait pour thème "Identité et culture en entreprise". Après les années 70 , au cours desquelles les entreprises étaient contestées, puis les années 80 où elles ont été enfin reconnues, les promoteurs de ces journées pensent que les années .90 seront celles de l'enracinement de l'entreprise.

A la dimension culturelle de l'entreprise traditionnelle s'ajoute désormais les aspects interculturels du management (1-MUTABAZI, 1992). Il faut former les cadres des sociétés multinationales à cet aspect. La mise en évidence des déterminants culturels des comportements économiques est une découverte fondamentale dans l'histoire des organisations et du management. Elle a entraîné la remise en question des approches universalistes au profit des spécificités culturelles, nationales ou régionales.

Il faut que les entreprises multiculturelles développent un fonds culturel commun à partir des points de synergie entre cultures en présence dans l'entreprise.

Le management dans la fonction publique.

Depuis quelques années et notamment depuis l'impulsion donnée par Michel Rocard à la modernisation de l'administration publique, le souci d'une meilleure gestion des hommes apparaît aussi dans la fonction publique. Cet intérêt s'est traduit par la multiplication des projets d'entreprise et des cercles de qualité dans les administrations.

Le n° 8 de décembre 1981 de la revue "Education et management" du CRDP de Créteil est entièrement consacré à cette évolution.

Ainsi Bernard Pêcheur (2-PECHEUR, 1991), directeur général de l'Administration et de la fonction publique souligne que "c'est une gestion résolument centrée vers l'individu qui doit fonder le nouvel élan pour maintenir la haute qualité de l'administration française et permettre au pays dans son ensemble de tenir son rang dans la compétition internationale."

Les grandes orientations de ce mouvement de modernisation du service public ont été définies par le Premier Ministre dans sa circulaire du 23 février 1989.

Les quatre axes en sont la responsabilisation des fonctionnaires, la gestion des ressources humaines, le dialogue social et l'évaluation des politiques publiques.

Il insiste, en parlant de la notion de projet, sur la nécessité d'une phase de maturation nécessaire pour ne pas tomber dans le piège de la généralisation bureaucratique des projets de service ou d'établissement. Le projet réclame la participation et la libre adhésion.

Il indique les grandes lignes de la politique nationale pour l'encadrement fondée sur la prise en compte des aptitudes particulières, les besoins de formation, les attentes personnelles, les plans de carrière.

Dans cet article, un encart reprend les repères chronologiques de la modernisation de l'administration.

Dans le même numéro, Mireille Imbert-Quaretta (2-IMBERT-QUARETTA, 1991) explique la démarche de modernisation de l'administration pénitentiaire qui prend la forme d'un projet global qui ne préexiste pas aux projets particuliers développés dans chaque service mais les fédère, leur sert de référence de façon à replacer en permanence les dynamiques internes dans la perspective des objectifs généraux.

Ce projet s'articule autour de trois axes majeurs : clarifier et déléguer les responsabilités, accroître la compréhension des missions et des contraintes, développer l'intérêt porté au travail.

Gérard Ganser (2-GANSER, 1991) définit les obstacles et les remèdes pour que les valeurs traditionnelles de l'administration et les valeurs nouvelles des entreprises du secteur concurrentiel se renforcent mutuellement pour le plus grand bénéfice des usagers.

Yves Nazé (2-NAZE, 1991) se demande, lui, si la démarche contractuelle est une voie d'avenir pour l'administration qui doit reconsidérer en même temps ses modes de gestion et la nature de ses relations humaines.

Dans "Comprendre les politiques publiques" (2-MULLER, 1991) Pierre Muller considère que le management constitue la base du nouveau référentiel global de l'administration française.

Georges Dupuis (2-DUPUIS, 1991) montre comment la décentralisation et les mesures de renouveau fondées sur des transferts de compétences et sur une plus grande responsabilité des agents constituent une relance du service public.

André de Peretti dans son livre "Mini-psychologie de l'administration" (2-PERETTI, 1990) incite à associer administration et légèreté, responsabilités et lucidité, dans une lutte opiniâtre contre les mécanismes d'inertie et les effets pervers par lesquels s'insinue la bureaucratie. Il souligne que de nouvelles formes de régulation des relations entre les hommes doivent être élaborées ; une nouvelle administration des personnes et des choses doit naître, en harmonie avec les avancées des sciences humaines.

Pour Isabelle Orgogozo et Hervé Serieux (1-ORGOGOZO, SERIEX, 1989), cette nouvelle administration passe par l'instauration des méthodes participatives qui conduisent à une redéfinition du rôle des fonctionnaires. D'exécutants ils deviennent co-acteurs en prenant des responsabilités, suite à des possibilités nouvelles ménagées sur le terrain, dans leur vie quotidienne.

Les méthodes de la qualité en transformant les relations de pouvoir, en rompant avec les relations dominants-dominés, participent à cette transformation.

Le management dans l'Education Nationale.

S'il y a abondance de documents concernant le management en général, on voit qu'il y en a un peu moins sur le management dans la fonction publique.

Cette tendance s'accroît fortement lorsque l'on recherche des documents qui traitent du management dans l'Education nationale.

Apparemment cette difficulté du management participatif à s'ancrer dans le système éducatif est dû à cinq facteurs :

- le poids de tradition de centralisation et de structure hiérarchique pyramidale,
- la notion que l'administration n'est pas au service des administrés mais est au contraire représentante de l'Etat donc représentante de l'autorité de cet Etat, valeur collective supérieure à toutes valeurs des individus,
- la lourdeur de la machine Education nationale,
- l'incompatibilité pour certains de la notion de rentabilité avec celle de service public,
- la difficulté d'identifier à l'acte d'enseigner un produit sur lequel on pourrait travailler.

Les traits les plus saillants de l'administration traditionnelle dans le système éducatif sont les suivants (3-OMEGA, 1992) :

- centralisation excessive de la décision,
- niveaux de hiérarchie nombreux,
- organisation taylorienne du travail,
- séparation de l'administratif et du pédagogique,
- prééminence de l'institution sur l'utilisateur,
- manque de clarté des objectifs,
- gestion à court terme,
- procédures rigides,
- systèmes d'information pauvres,
- autorité comme pouvoir sur des hommes et des moyens,
- image de la carrière comme territoire à étendre.

Didier Linotte (3-LINOTTE, 1991) décrit l'administration de l'enseignement en France en soulignant son centralisme, la lourdeur de ses effectifs, ses blocages corporatistes dûs, entre autres à l'inspection générale qui empêche tout remodelage des programmes et des proportions de l'enseignement entre les disciplines (corporatisme qui a amené Lionel Jospin, alors ministre de l'Education nationale, à instituer le conseil national des programmes)

Il signale la création de la Direction de la prospective et de l'évaluation qui a constitué un fantastique appareil de recueil de données et d'analyse du système éducatif.

Les autres caractéristiques de l'administration du système éducatif français sont la déconcentration et la décentralisation.

C'est dans l'histoire des institutions scolaires qu'il faut entre autres aller chercher l'explication de cette lourdeur qui les caractérisent en France.

Le livre de Claude Lelièvre (3-LELIEVRE, 1990) permet de comprendre les orientations actuelles du système éducatif français. Il y explique comment le monopole de l'Etat a remplacé celui de l'Eglise dans ce domaine, et le pourquoi de la centralisation voulue par Napoléon, résultant de la nécessité de concourir à la réalisation d'un but commun. Le passage actuel du central vers le local au travers des lois de décentralisation de 1983 et du mouvement profond de renouveau du service public fondé sur une responsabilisation accrue de ses personnels y est aussi souligné.

Jacques Ardoino (3-ARDOINO, 1987) fait remarquer que dans les pays de culture anglo-saxonne, l'administration scolaire correspond à une réalité disciplinaire, objet d'études dans les universités alors qu'en France, on en reste sur ce plan à un vague amateurisme. Il explique ce phénomène par notre culture héritée et entre autres par le culte du chef - né dans l'imaginaire latin - qui fait que l'on considère que le cadre formé est apte par ses compétences propres à gérer toutes sortes de situations.

Il démontre par ailleurs la vanité de toute la panoplie du management moderne : cercle de qualité, groupe de réflexion, groupe d'expression des personnels, s'il n'y a pas parallèlement un profond remaniement des modèles traditionnels, organisationnels et institutionnels qui structurent fondamentalement l'entreprise ou l'administration.

Il dénonce la tentation qu'ont les consultants d'importer des techniques de management et de les mettre en pratique en France sans s'interroger sur les fondements culturels qui les sous-tendent.

Avant de moderniser les méthodes de travail, il faut remettre en cause les fondements mêmes sur lesquels on prétend asseoir leur légitimité. Il faut un changement de paradigme, et tout d'abord définir ces paradigmes entre lesquels oscille aujourd'hui une administration en quête de réforme et de modernisation.

Jacques Ardoino insiste sur le nécessaire abandon de l'ambition simplificatrice caractéristique de la plupart des modèles organisateurs. Il s'agit aujourd'hui d'acquérir une intelligence autre d'une réalité non vouée à la transparence, opaque. Il faut accepter la complexité comme étant fondamentale et requérant d'autres approches, d'autres modes d'intelligibilité.

Il faut accepter l'idée d'une hétérogénéité fondamentale qu'il ne s'agit plus tellement de réduire mais dont il s'agit d'articuler et de conjuguer entre elles les composantes hétérogènes.

Michel Crozier définit dans un éditorial de la revue "Education et management" (3-CROZIER, 1991) comment, selon lui, les principes qui émergent dans le management post-industriel peuvent être transposés au système scolaire. "Le nouveau management doit avoir pour première mission de créer les conditions pour que les enseignants se motivent et pour qu'ils y parviennent, il faut qu'il passe lui-même de la logique de l'obéissance à celle de la responsabilité".

Les personnels administratifs ont semble-t-il été les premiers à essayer de lutter contre l'immobilisme de la machine Education Nationale.

La revue "Administration et éducation" éditée par l'Association française des administrateurs de l'éducation depuis 1978 reflète les préoccupations de ses initiateurs.

Ainsi le n° 1 était consacré à la question de savoir si on peut évaluer une école, les numéros suivants avaient pour thèmes : le pouvoir, la déconcentration, l'autonomie, la responsabilité.

Le n° 3 de cette même revue, daté de février 1979, publie les actes du colloque organisé par l'AFAE dont le but était de traiter de l'administration de l'éducation en abordant le problème dans toutes ses dimensions (3-ADMINISTRATION, 1979).

Pour ce faire, un débat a été organisé réunissant madame Isamber-Jamati, messieurs Crozier, Legrand, Ardoino, Berger et Minot, qui devaient successivement répondre aux trois questions suivantes :

- quelle place faites-vous à la fonction administrative parmi les freins de tous ordres qui entravent, voire bloquent l'évolution du système éducatif français ?
- quels changements internes ou externes permettraient à l'administration de l'éducation d'exercer une action pleinement constructive ?
- par quelles conduites les personnes qui participent à l'administration de l'institution peuvent-elles favoriser son évolution positive ?

Les sujets des rapports des commissions sont eux aussi révélateurs des interrogations que commençaient à se poser les personnels administratifs de l'Education Nationale :

- l'anxiété des administrateurs et l'image de marque de l'enseignement,
- l'accueil des administrés,
- l'autonomie des établissements,
- l'exploitation des marges de liberté,
- l'innovation,
- le recrutement et la formation des administrateurs.

L'introduction du management participatif dans l'administration de l'Education nationale doit beaucoup à ces réflexions menées depuis une quinzaine d'années et qui se traduisent aujourd'hui par les déclinaisons au niveau départemental de projets de service ou d'établissement.

Ainsi, Marie-Thérèse Massard rend compte dans un article (3-MASSARD, 1990) de la démarche qualité entreprise dans les services de l'inspection académique de la Drôme en 1987.

Dans le même ordre d'idée, Monique Chaussier (3-CHAUSSIER, 1990), relate son expérience d'implantation de cercles de qualité dans une inspection académique et quelques structures de collèges et de lycées. "Il faut, dit-elle, pour qu'une telle démarche ait des chances de réussir, avoir le soutien de la hiérarchie, former une équipe convaincue qui a la volonté de réussir... L'enjeu est de chercher à améliorer la qualité des prestations fournies non à coup de grandes réformes pensées d'en haut mais à partir de petites actions proposées par les intéressés eux-mêmes."

Les premiers cercles de qualité ont été complétés un an plus tard par un projet départemental qui leur a donné un cadre.

Cette action a permis à des personnels administratifs et enseignants d'innover, elle a facilité la communication entre les établissements et entre les établissements et l'inspection académique.

Les obstacles rencontrés sont le poids des traditions, la lourdeur du système éducatif dûe au grand nombre de son personnel, le poids des traditions qui y sont ancrées : habitudes de travailler seul, rejet de la notion de rentabilité, habitude des professeurs à analyser des problèmes trop vastes qu'ils ne peuvent pas décomposer en éléments plus petits.

Malgré cela, la démarche continue à avancer et apporte à l'ensemble des projets particuliers une cohésion qui en assure la plus grande efficacité.

De même est significative l'apparition, depuis 1990, d'une revue comme "Synergies et formations" éditée par le Centre de formation de l'administration du ministère de l'Education nationale. Cette revue est entièrement tournée vers la formation des personnels administratifs, techniques, ouvriers et de service et dans chaque numéro il est fait référence sous une forme ou une autre au management participatif et au projet de service ou d'établissement.

Les préoccupations principales dans le domaine du management de l'administration de l'Education nationale sont d'une part de requalifier les services (3-REQUALIFIER, 1991), de faire en sorte que les personnels ATOS participent au projet d'établissement (3-ATOS, 1991) (3-ATOS,

1992) et de moderniser la gestion du personnel (3-OMEGA, 1992).

Le "Plan de modernisation du service public de l'Education nationale" (3-FRANCE, 1991) édité par la Direction des personnels administratifs, ouvriers et de services du ministère définit cinq grands axes de modernisation :

- accroître la responsabilité à tous les niveaux,
- mieux répondre aux demandes externes d'éducation,
- mieux former et gérer les personnels,
- rénover les outils et les méthodes,
- améliorer le cadre de travail.

Les principales mesures de modernisation s'organisent autour de la déconcentration des actes de gestion, la globalisation des moyens, la contractualisation des relations et surtout les projets de service ou d'établissement.

Si l'administration a été la première à se préoccuper de son efficacité, c'est que ses objectifs sont clairement identifiables, il n'en est pas de même pour les enseignants : peut-on parler d'un produit, objet de l'acte d'enseigner ? Il faut ajouter à cela la solitude de l'enseignant et sa peur du regard extérieur sur sa relation avec sa classe (3-ADMINISTRATION, 1979, p. 43).

Ceci explique les freins que rencontrent le management participatif au sein des établissements scolaires.

Tout d'abord le parallèle entre le système éducatif et l'entreprise ne va pas sans poser de problèmes : "La seule évocation des relations entre les fonctionnaires et leurs administrés" en terme de "fournisseurs-clients" peut amener les réactions indignées de certains contradicteurs qui jugent offensante pour le service public la référence, même partielle et relativisée à l'entreprise privée" (3-NAZE, 1990).

Des articles comme ceux de Pierre Trillet (3-TRILLET, 1989), Alain Didier (3-DIDIER, 1989), ou Gérard Ganser (2-GANSER, 1991) tentent de rapprocher ces deux mondes. Tous insistent sur le fait que l'élève n'est pas un produit (le produit du système éducatif serait plutôt l'ensemble des progrès que l'ensemble des élèves ont réalisés (3-VANDERVOORDE, 1990)) et que l'école, si elle doit s'inspirer de l'entreprise pour changer, n'est pas une entreprise comme une autre : elle ne choisit ni son personnel, ni sa clientèle ni son lieu d'implantation ; les licenciements comme les investissements n'y ont pas cours. L'établissement scolaire doit s'inspirer des outils du management moderne pour améliorer son fonctionnement, donc assurer son rôle de formation initiale répondant aux besoins du pays,

motiver ses personnels en faisant des acteurs et non plus des exécutants, améliorer son image de marque par une politique de communication en prenant en compte ses différents partenaires, mettre ses objectifs en cohérence avec ceux de l'institution scolaire et enfin s'évaluer.

Transposer le management participatif dans le système éducatif, c'est y transposer ses outils, ainsi par exemple le dossier d'"Education et management" intitulé "La **qualité**" (3-QUALITE, 1990) étudie-t-il comment il est possible d'appliquer au système éducatif ce concept déjà ancien dans l'entreprise industrielle, plus difficile à cerner dans le domaine tertiaire :

"Il ne s'agit bien évidemment pas de calquer caricaturalement des techniques venues d'ailleurs mais plutôt de s'imprégner d'une démarche qui par bien des côtés est étrangère à notre culture enseignante. Nous croyons à l'erreur formatrice, à la performance solitaire, alors qu'il faudrait traquer la panne avant même ses premières manifestations, enrichir son imagination de la créativité des autres et bénéficier des atouts du travail en équipe."

Dans ce dossier, Alain Michel (3-MICHEL, 1990) montre comment la qualité est apparue dans l'industrie et quels résultats elle y a eus. Il montre aussi l'intérêt de cette démarche pour le système éducatif, démarche qui doit non seulement être l'objet de cours, mais aussi être intégrée au processus même de l'enseignement. Il faut, pour ce faire, développer des méthodes qualité adaptées au produit "enseignement".

C'est aussi l'avis de Marc Broch (3-BROCH, 1990) pour qui la qualité est un outil intéressant, pouvant être introduit dans le processus de projet d'établissement, en prenant soin auparavant de définir quel est le produit objet de la démarche qualité. Dire que c'est l'élève, c'est s'enfermer dans un piège dangereux ou souscrire à une idéologie totalitaire. Pour Marc Broch, le produit dans le système éducatif sont plutôt les situations d'apprentissage.

La qualité totale doit s'appliquer non seulement au domaine pédagogique mais à tous les domaines qui concernent les élèves et le personnel.

Un autre outil du management participatif fait l'objet d'études quant à son utilisation dans le système éducatif, il s'agit de la **gestion des ressources humaines**.

Ainsi Jean-Paul Schul (3-SCHUL, 1991) considère-t-il que cette gestion des ressources humaines doit s'appliquer aussi bien aux élèves qu'aux

enseignants, pour ce faire, il propose que la direction d'établissement soit maîtresse de ses moyens : nominations, licenciements, rémunération du personnel, choix de l'équipement, méthodologie, programmes, etc. Il propose également que soit mis en oeuvre un modèle de fonctionnement spécifique à chaque institution en fonction des différences locales.

Pour Pierre Dasté (3-DASTE, 1991) la gestion des ressources humaines vise à faciliter l'exercice des initiatives individuelles tout en conservant les garanties collectives indispensables et les règles essentielles de l'équité. Ce mouvement encore très embryonnaire doit pour réussir résulter d'un accord général pour éviter le sentiment d'arbitraire.

Pour Pierre Champagne (3-CHAMPAGNE, 1991) "l'Education nationale a choisi d'évoluer vers la gestion des ressources humaines, c'est-à-dire vers la prise en compte des qualités de chaque individu, tout en respectant les règles fondamentales d'équité. Des perspectives nouvelles sont ouvertes par la déconcentration, l'informatisation et surtout la prise de conscience que les personnels ne sont pas de simples moyens, des objets manipulables mais la grande richesse de notre système éducatif".

Pour Jacky Richard (3-RICHARD, 1991) un fort sentiment de responsabilité chez tous les personnels représente la condition essentielle pour améliorer à la fois la vie au travail et le service rendu aux usagers. L'adhésion à un projet collectif centré sur quelques objectifs clairs, le sentiment d'appartenir à la communauté éducative sont les clefs de la réussite de la politique de modernisation de l'administration de l'Education nationale.

Cette adaptation du management participatif au système éducatif donne naissance à ce que Maurice Berrard appelle le **management éducatif** (3-BERRARD, 1990) qui, selon lui, est un humanisme : "La finalité de l'école vise l'éducation à la liberté. Le mode de management en milieu éducatif doit être cohérent avec une telle conception. Il ne peut se fonder sur la violence qui contraint l'individu mais sur la compréhension qui le respecte."

Ce à quoi répond Jean-Pierre Obin (3-OBIN, 1991) que "l'humanisme ne se divise pas et que les principes de direction qui apparaissent humainement adaptés à des professeurs de philosophie devraient l'être pour des chauffeurs routiers ou des ouvriers agricoles." Au terme de management éducatif, il préfère celui de management démocratique.

Maurice Berrard est le directeur de la rédaction de la revue "Education et management" éditée depuis janvier 1989 par le CRDP de Créteil. (Cette date de début de parution est significative de l'arrivée toute récente du concept de management chez les enseignants).

Dans le n° 7 de juin 1991(3-BERRARD, 1991) il fait le point de la philosophie et des objectifs de la revue, nous donne une définition de ce qu'est le management éducatif et indique dans quel problématique se situe ce concept.

La question principale est de savoir comment diriger autrement pour diriger mieux, aujourd'hui dans l'Education nationale, face aux transformations de la société.

La revue se propose d'esquisser un mode spécifique de direction : le management éducatif fondé sur le concept d'éthique de la communication développé dans l'oeuvre de Jürgen Habermas.

La revue n'est pas un haut-parleur du pouvoir institutionnel, elle veut contribuer à la réalisation des objectifs de la loi d'orientation en permettant à chacun de s'exprimer sur l'amélioration du fonctionnement du système éducatif.

La problématique actuelle est "d'intégrer les apports du management sans perdre son âme d'éducateur" afin de diriger autrement de telle sorte à moderniser le service public et répondre aux aspirations des personnels et des élèves à plus de responsabilité, d'autonomie, de travail créatif et de valorisation individuelle.

Pour y répondre, les rédacteurs de la revue considèrent les modes de direction de l'Education nationale comme une sociologie des organisations éducatives, ils partent de la réalité vécue par les acteurs et y retournent après un détour par la réflexion.

Ils cherchent à faire connaître les tentatives et les réussites en matière de projet, d'évaluation, de démarches participatives ou de procédures de déconcentration et de globalisation.

Ils cherchent à participer ou à faire éclore un débat sur les valeurs qui sous-tendent la modernisation du service public.

Le management éducatif donne la priorité aux ressources humaines. Des trois options qui s'offrent aux responsables face à un problème : appliquer des règlements, exploiter des rapports de force ou faire confiance aux individus, "Education et management" retient la dernière, c'est grâce à la formation des personnels et à leur responsabilisation que pourra s'engager la rénovation du système éducatif.

Cette mise en valeur des ressources humaines s'appuie sur une stratégie de la communication au sens d'échange ou mieux de "l'action communicative " qui permet d'éclairer les pratiques.

Le management éducatif intègre également le management participatif (qui sollicite l'autonomie et la responsabilisation des acteurs) et le

management par les valeurs culturelles (qui vise la compréhension et la valorisation des normes du milieu), en ce sens il se situe au niveau le plus élevé de la morale.

Le chef (manager-éducateur) est alors celui qui est délégué par la collectivité pour rappeler aux acteurs leurs engagements par rapport aux objectifs fixés par eux. Il est garant de la participation de chacun, de l'équilibre entre les progrès du service et les avantages des acteurs. Il est à l'écoute des personnels et des usagers.

Il est attentif à la cohérence entre la pédagogie dans la classe et le mode de direction générale.

Le projet d'établissement

De même que le management post-industriel s'appuie sur le projet d'entreprise, le management participatif dans le système éducatif s'appuie sur le projet d'établissement.

Depuis la loi d'orientation (3-FRANCE, 1989) sur l'éducation, le projet d'établissement est obligatoire pour tous les établissements scolaires.

Le projet d'établissement (3-ATOS, 1991) est un véritable programme général d'action qui comprend un projet pédagogique défini par les enseignants, avec le chef d'établissement et ses collaborateurs, en particulier les conseillers d'éducation.

Le projet d'établissement définit, à partir d'un recensement des besoins des élèves et de l'établissement :

- les objectifs spécifiques de l'établissement,
- les moyens et les méthodes pour atteindre ces objectifs,
- le dispositif d'évaluation mis en place.

Jean-Pierre Obin (3-OBIN, 1989) explique l'émergence de projets d'établissement dans les années 1981-1983, par la conjonction de quatre objectifs de la politique d'Alain Savary :

- la décentralisation,
- la démocratisation,
- la lutte contre l'échec scolaire,
- le projet de loi sur l'enseignement privé.

Dans cet article, Jean Pierre Obin fait une synthèse des différentes conceptions du projet d'établissement :

- pour Francine Vaniscotte, il est porteur de rupture sociale, d'innovation et de nouvelles règles de fonctionnement démocratique.

- pour la rédaction des Cahiers Pédagogiques(4-FAITES, 1984), l'objectif du projet d'établissement est de définir l'organisation interne,

le fonctionnement de l'établissement et ses initiateurs sont l'équipe pédagogique en tant qu'acteur et le conseil d'établissement en tant qu'instance.

- Maurice Vergnaud (4-VERGNAUD, 1983) juge quant à lui que le rôle essentiel revient au chef d'établissement.

- pour Philippe Mérieu, l'important est de rompre l'isolement des enseignants, la parcellisation de leurs tâches et de rapprocher conception et décision des lieux de réalisation.

Dans la suite de l'article, Jean-Pierre Obin relate la démarche employée par le CNDP pour son projet d'établissement en 1987-1988.

Dans "L'établissement scolaire, lieu pertinent du changement dans le système éducatif" (4-OBIN, 1992), Jean-Pierre Obin fait remarquer qu'il y a peu ou pas d'études sociologiques concernant le ministère de l'Education nationale et les instances administratives académiques. Par contre, il existe cinq études sociologiques sur l'établissement scolaire dont il analyse les résultats :

- influence sur le fonctionnement de l'établissement de facteurs socio-culturels généraux,
- existence de politiques d'établissement très diversifiées, résultats, le plus souvent de compromis implicites et qui conduisent à des disparités de fonctionnement,
- identification au sein des établissements scolaires de quatre sous-systèmes complémentaires :
 - de production,
 - pédagogique,
 - de communication interne,
 - d'échanges avec l'extérieur,

qui, en interaction les uns avec les autres, dans un même mouvement produisent et appliquent des politiques d'établissement.

Face à ce danger d'écart trop important entre l'uniformité formelle de normes et d'instructions et l'autonomie des établissements qui développent des politiques diversifiées, les responsables politiques se sont efforcés depuis 1980 d'agir sur les mécanismes de fonctionnement interne du système plutôt que de poursuivre des réformes de structure.

C'est à cette occasion, que s'est concrétisée l'idée d'utiliser le projet d'établissement.

Expérimentale jusqu'en 1989, la démarche de projet d'établissement est devenue obligatoire avec la loi du 10 juillet 1989.

L'article 18 de cette loi et le rapport annexé précisent ce que l'on doit entendre par projets d'établissement ainsi que les conditions dans lesquelles ils doivent être conçus, mis en oeuvre et évalués dans toutes

les écoles, collèges et lycées.

Pour le législateur, le projet d'établissement s'inscrit dans le cadre des objectifs nationaux ; il comporte un volet pédagogique élaboré avec la participation des équipes pédagogiques ; il comporte également d'autres éléments (relations avec l'environnement, rythmes scolaires, vie scolaire, activités péri-scolaires) ; il peut faire l'objet d'un contrat avec l'autorité académique et justifier l'attribution de moyens complémentaires, il est évalué.

Pour Jean Pierre Obin, des choix qui peuvent être faits à la lecture de cette loi découle d'une "zone d'incertitude".

Pour lui, quatre tendances actuelles constituent autant de lectures possibles qui peuvent cerner cette zone d'incertitude :

- **une lecture technocratique** : le projet d'établissement est ici appréhendé comme le moyen privilégié d'introduire de la cohérence à l'intérieur des établissements scolaires et entre les établissements scolaires : le projet est ici l'occasion d'exposer, d'explicitier la politique de l'établissement;

- **une lecture pédagogique et active** : c'est celle de ceux qui sont préoccupés par l'efficacité des apprentissages disciplinaires, par la prise en charge des élèves en difficulté, par la socialisation des jeunes. L'entrée pédagogique est le moyen de fixer des objectifs communs aux systèmes internes de l'établissement, de provoquer des concertations entre groupes d'acteurs, d'introduire des régulations transversales;

- **une lecture politique** : pour certains, le projet est d'abord le moyen privilégié d'approfondir la démocratie à l'intérieur de l'établissement : l'accent est mis sur la constitution d'équipes, sur leur autonomie, sur l'innovation pédagogique, sur la concertation et la prise de décision collective. Pour d'autres, la généralisation des projets d'établissement est plutôt conçue comme un premier pas vers une nécessaire décentralisation du système éducatif et donc vers une meilleure répartition des pouvoirs dans la nation;

- **une lecture homogénéale** : le centre d'intérêt majeur est ici la stratégie de pilotage du changement;

le changement est d'abord et principalement l'avènement de nouvelles catégories d'acteurs par production de nouvelles identités culturelles.

Le cadre théorique général est fourni par la sociologie des organisations, dont les principaux concepts sont fournis par Michel Crozier (système, acteur, pouvoir) et Renaud Sainsaulieu (communauté d'identité culturelle).

L'espace des projets d'établissement est donc inscrit dans le repère délimité par ces axes, espace relativement vierge et ouvert. Il est important pour Jean Pierre Obin de maintenir cet espace ouvert et de lui donner du sens.

Pour qu'il reste ouvert sur ces quatre dimensions, il ne faut pas se

préoccuper seulement de mobilisation de ressources humaines. Pour lui donner du sens, il ne faut pas le déconnecter d'une réflexion sur les finalités du système éducatif, c'est à dire sur les fondements politiques, éthiques et sociaux.

L'établissement, s'il possède les conditions nécessaires au changement (existence de tensions et capacité d'innovations) n'est certainement pas le seul lieu de changement : la classe et les niveaux méconnus des organisations académiques et nationales sont à explorer.

Dans un autre ouvrage (3-Obin, 1991), Jean Pierre Obin et Françoise Cros, analysent de manière approfondie la notion de projet et l'illustrent par des exemples d'établissements déjà engagés dans cette démarche.

Cet ouvrage synthétise les travaux de réflexions de Jean Pierre Obin et une note de lecture parue dans " Des Idées " (Travailler, 1992) le résume :

" Les auteurs rappellent l'évolution de ce type de pratique, lancée au début des années 80, avec la rénovation des collèges. Depuis, les mutations de la société, avec, notamment, les effets de la décentralisation, rendent irréversible le processus.

La loi reste la même partout mais, pour éviter incohérence et gaspillage, les établissements travaillent à adapter les structures aux élèves et à tirer le meilleur parti possible des ressources locales. La création des établissements publics locaux d'enseignement (EPL) marque la volonté de donner aux collèges et aux lycées une réelle autonomie financière et administrative, ainsi qu'une véritable insertion dans le tissu local. Ces projets d'établissement gagnent en cohérence avec l'instauration des projets académiques, en janvier 1991. Le projet de l'académie de Lille, "En route pour l'an 2000", en est un exemple avant la lettre.

Une telle démarche devenant obligatoire, l'évaluation de la pertinence, de la conformité et de l'efficacité de ces actions concertées s'impose, dans un but de régulation. "Qu'est-ce qu'un bon projet d'établissement?", "Etes-vous un bon manager?", questionnent les auteurs. Les expressions pour décrire le mauvais projet ne manquent pas : écrit à la hâte pour répondre à une demande institutionnelle, c'est le "projet papier", le "projet TGV", destiné surtout à décrocher des crédits supplémentaires, conçu dans la solitude d'un bureau et donc sans consensus et sans lendemain. Le bon projet reste, lui, plus difficile à décrire, les normes en la matière devenant moins nationales.

Le modèle promu par les auteurs, pour la conception et la mise en oeuvre, est la démarche "managériale". Ce "management participatif" prévoit une mobilisation des personnels par l'animation, la communication et la formation. Quelques outils sont suggérés au manager " pour évaluer son propre style "autoritaire", "paternaliste" ou "participatif". Cette typologie risque d'être moins nette dans le feu de l'action... Conscients de cette

complexité, les chefs d'établissement placent très nettement en tête de leur demande de formation la "conduite de projet". La lecture de cet ouvrage constituera déjà une étape intéressante dans une formation personnelle".

Un autre ouvrage qui date de 1987 proposait déjà des méthodes et des outils pour un projet d'établissement (3-Broch, 1987).

Cet ouvrage est un recueil méthodologique se présentant sous forme de fiches indépendantes les unes des autres, qui fournissent des éléments aussi bien théoriques que pratiques, regroupées en cinq parties :

- le projet d'établissement, sa définition, ses caractéristiques,
- la préparation du projet,
- l'élaboration du projet,
- la mise en oeuvre du projet,
- l'évaluation du projet.

Il veut répondre à la question "comment faire" un projet d'établissement, c'est-à-dire surtout comment créer une dynamique spécifique à l'établissement, dynamique qui engendre, certes, des pratiques nouvelles, mais qui entraîne une prise de conscience par chacun du rôle, de la fonction, du statut qu'il remplit au sein même de l'organisation.

Pour que les effets d'un projet soit évaluable, il faut obligatoirement passer par une phase de diagnostic de la situation de l'organisation. Un livre comme "L'audit de l'établissement scolaire" (4-Lecointe, Rebinguet, 1990) doit permettre d'appréhender les outils nécessaires à l'évaluation d'un établissement, les auteurs présentent l'audit comme étant une forme d'évaluation dont les principales caractéristiques sont :

- l'examen de l'établissement comme un système où les différents partenaires sont considérés vraiment comme des acteurs;
- le souci d'analyse et d'explication, non de contrôle ou d'inspection, encore moins de notation ou de sanction;
- l'exigence absolue de confidentialité des observations, des conclusions et des recommandations;
- la rigueur de la méthode et la volonté d'associer les audités à l'analyse qu'ils pourront continuer seuls;
- l'aide à l'analyse de la situation comme préalable à la mise en oeuvre ou à l'élaboration d'un projet;
- la mise à la disposition sans complaisance des moyens de l'autonomie.

Ce diagnostic de situation apparait aussi pour Dominique Beudez (4-Beudez, 1991) comme le préalable nécessaire au succès de toute action.

Il distingue deux grands types de diagnostic : le diagnostic d'adaptation et

le diagnostic d'évolution et trois méthodes : fonctionnelle, systémique et stratégique. Pour chacune de ces trois méthodes, il existe toute une palette d'outils pour recueillir l'information et pour la traiter. Il cite l'exemple d'un stage proposé par le MAFPEN de l'académie de Créteil sur le diagnostic de situation qui se caractérise par sa volonté de privilégier une démarche participative qui a l'avantage de correspondre à des valeurs démocratiques très présentes au sein de l'Education nationale mais qui présente trois contraintes : risque de perturbation de l'organisation de l'établissement dû au nombre important des interviews à mener, nécessité d'une implication très forte de l'équipe de direction et nécessité de s'approprier le processus d'analyse relativement complexe.

Le chef d'établissement est le manager de l'établissement scolaire.

Parmi les documents cités dans la bibliographie ci-dessous, deux sont particulièrement intéressants :

Le premier (5-Legros, Binard, 1991) est une des premières recherches portant sur l'établissement, alors que jusque là les recherches et les études portaient, soit sur le fonctionnement du système scolaire en tant que facteur de reproduction des inégalités sociales, soit sur la nature même de l'acte éducatif.

Cette étude a été commandée par la Direction de l'évaluation et de la prospective du Ministère de l'Education nationale et menée auprès d'un panel de 1000 individus : 800 chefs d'établissement et 200 adjoints répartis de la manière suivante : 200 principaux, 50 adjoints de collège, 200 proviseurs et 50 adjoints de lycées professionnels, 400 proviseurs et 100 adjoints de lycées.

Dans une première partie, les auteurs de l'enquête donnent les résultats (et leurs commentaires) du questionnaire dont les principaux thèmes s'articulent autour des problèmes suivants :

- la trajectoire et la carrière des personnels de direction,
- l'image que les chefs d'établissement peuvent avoir de leur fonction et de leur rôle,
- l'image de l'établissement et les difficultés rencontrées à l'occasion de sa gestion,
- les priorités que peuvent avoir retenues les chefs d'établissement pour faire évoluer leur établissement, les relations entre les chefs d'établissement et les rectorats et les inspections d'académie.

Dans une deuxième partie, les auteurs livrent leurs conclusions :

- complexité des problèmes que pose l'accueil des élèves en difficulté scolaire,
- plus grand ancrage territorial des établissements scolaires,
- les atouts des chefs d'établissement :
 - longue expérience de la pédagogie, de l'enseignement, de l'Education

nationale en tant qu'institution

- légitimité de leur influence auprès de leurs pairs,
- intérêt pour la fonction éducative,
 - définition de leur identité de responsable d'établissement en terme de fonction de mise en relation de propositions, en usant de conviction, persuasion et d'exemple.

Certains de ces atouts peuvent devenir des faiblesses :

- expérience de direction d'un établissement public courte,
- clivage dans la perception de leur mission correspondant à la nature de l'établissement dont ils sont responsables.
- les chefs d'établissement appartiennent au modèle professionnel-dirigeant (autorité acquise par l'expérience et l'ancienneté) en opposition au modèle manager-professionnel (compétence gestionnaire, résultat d'un apprentissage théorique dans un centre de formation, grande école ou école d'application).

Les chefs d'établissement structurent leur priorité en fonction de trois logiques possibles :

- les uns mettent plus l'accent sur les élèves, valorisent l'amélioration de leurs conditions de travail : ils se trouvent parmi les plus âgés, les plus traditionnalistes et les moins dynamiques des chefs d'établissement.
- les autres centrent leurs actions et leur présence sur les enseignants,
- d'autres encore situent d'avantage leur rôle du côté de l'établissement, ce sont ces derniers qui mettent en avant l'importance de la réalisation du projet d'établissement.

Ils manifestent à la fois un plus grand dynamisme en terme d'innovations et de réalisations.

Les auteurs notent qu'au point de vue managérial, il faut recentrer le management sur le produit (la qualité de la formation de l'élève) et non pas sur la structure.

Ils notent qu'en suivant les chefs d'établissements, nous arrivons au paradoxe selon lequel les cadres les plus dynamiques cherchent à faire évoluer la structure alors que les plus frileux privilégient le bien-être des élèves.

L'étude montre également le manque d'autorité dont souffrent les chefs d'établissement, sans le renforcement de la sphère de compétences du chef d'établissement et la mise à sa disposition d'outils pour l'exercer, le passage d'un mode de gestion à un autre ne pourra se faire.

Le transfert de l'autorité ne suffirait pas à lui seul puisque les chefs d'établissement dans leur majorité ne disposent que de deux modèles de représentation de l'autorité : le rapport maître-élève au sein de la classe

et le contrôle en cas d'inspection ; aussi faut-il que ce transfert s'accompagne massivement d'actions de formation.

Le deuxième document (5-NEVEU, KOKOSOWSKI, 1991) est aussi le résultat d'une enquête auprès de cinquante chefs d'établissement qui se sont exprimés au cours de réunions de groupe ou d'entretiens individuels.

Quatre types d'établissements y sont représentés : collèges, lycées, lycées techniques et lycées d'enseignement professionnel.

La présentation des résultats de cette enquête est organisée en trois grandes parties :

La première analyse l'ensemble des relations de l'équipe de direction avec le système éducatif et avec les autres partenaires que sont les élus locaux et les entreprises.

Dans ce domaine, l'analyse des réponses montre qu'il existe :

- un champ imposé : les échanges avec l'administration centrale, le rectorat, la région, au sein desquels on note ces tendances fortes :

- perception de contradictions entre les orientations du niveau national, du niveau rectoral et du niveau régional,

- sentiment d'être laissé sans aide dans les situations difficiles malgré la concentration des responsabilités sur le chef d'établissement,

- difficultés d'échanger et de recevoir des réponses pertinentes du niveau académique qui par contre exige sans cesse des informations sur l'établissement,

- affectation et mobilité des personnels imposées par l'administration;

- un champ à autonomie relative : relations avec les élus, les entreprises, les autres établissements, dans lequel on note les tendances suivantes :

- forte diversification dans les différents domaines investis,

- forte prégnance des qualités et ressources de l'environnement,

- relations privilégiées dépendant en partie du capital social déjà accumulé par l'établissement et des orientations personnelles du chef d'établissement,

- relations avec les élus positives mais réticence concernant l'intervention des élus dans les domaines des politiques éducatives d'établissement.

Malgré l'expansion croissante du champ d'activité constitué par les rapports avec l'environnement, le chef d'établissement est un professionnel solitaire.

La délégation à d'autres est peu fréquente et il n'y a pas de véritable stratégie de contacts de négociations, de suivi.

On note une attente des chefs d'établissement en terme de clarification

des finalités et des objectifs de l'enseignement dûe à la prise de conscience des rivalités voire des contradictions entre le ministère, le rectorat, la région ou le conseil général.

La deuxième analyse les relations internes avec l'équipe administrative, l'équipe pédagogique, les élèves et les parents.

Avec l'équipe administrative :

- le chef d'établissement regrette de ne pouvoir choisir ce personnel,
- manque de personnel et difficulté de pourvoir les postes faiblement rémunérés,
- insuffisante qualification professionnelle de certaines personnes,
- problèmes liés à la mobilité plus ou moins rapide de certaines spécialités et insuffisante opportunité de promotion.

Avec l'équipe pédagogique :

- manque d'enseignants dans certaines spécialités du technique,
- importance de certaines caractéristiques du collectif enseignant : homogénéité, stabilité, capacité à intervenir dans le champ éducatif,
- les chefs d'établissement sont sensibles aux minorités : celles qui innovent, celles qui résistent aux évolutions,
- dans le domaine pédagogique, les chefs d'établissement définissent des axes prioritaires d'intervention à partir de leur interprétation des différentes demandes sociales et essaient ensuite de les faire mettre en oeuvre par des relais : un enseignant ou deux, une petite équipe d'enseignants, des groupes de réflexion.

Les élèves et les parents d'élèves :

- interventions de plus en plus fréquentes à l'extérieur pour réguler les pressions économiques, sociales,
- inadéquation des cantines et des internats.

Une fonction essentielle du chef d'établissement est de créer, maintenir, développer les systèmes de relation avec les différents partenaires internes.

La vie collective a des difficultés à se développer dans des plages communes à cause du cadre entièrement structuré par l'emploi du temps, de la vie sociale de l'établissement.

Peu d'interpénétration des différentes fonctions : administration, enseignement, activité para-éducatives, vie quotidienne.

Les contenus et les formes de l'action collective sont peu abordés par les chefs d'établissement.

L'identité et le devenir professionnels

- très forte revendication de reconnaissance sociale tant sur le plan symbolique que matériel, tant à l'extérieur qu'à l'intérieur des établissements,
- interrogation de plus en plus forte sur les finalités et les objectifs des établissements d'enseignement,

- la situation de pénurie de moyens et de ressources mobilise une partie importante de leur système d'activité.

Le chef d'établissement se retrouve souvent sans grand soutien externe et sans grande mobilisation interne.

Les auteurs de cette enquête soulignent que leurs conclusions rejoignent très largement les différents travaux qui ont porté sur l'établissement notamment ceux de Ballion (4-BALLION, 1990) :

- les chefs d'établissement doivent se mobiliser pour compenser les différentes pénuries qu'ils rencontrent dans la gestion et pour affronter les changements institutionnels et sociaux suscités par l'évolution du système éducatif, évolution qui exige de plus en plus que l'établissement devienne une réalité, un centre de projets et d'innovations,
- la structure organisationnelle et les méthodologies d'action collectives font défaut,
- la fragilité de l'action collective est inférée,
- le tissu institutionnel qui enserme l'établissement définit les possibles et les contraintes.

Les auteurs terminent leur rapport en rappelant quelques éléments essentiels des démarches entreprises à l'étranger dans la réflexion sur le chef d'établissement : ses nouveaux rôles et les dispositifs susceptibles de les renforcer : nouvelles gestions du personnel, dispositif de soutien, formation.

BIBLIOGRAPHIE

1 - MANAGEMENT POST-INDUSTRIEL

AMBLARD, Henri, et al. - 1987 - **Management des ressources humaines** - Eyrolles.

ARCHIER, Georges, SERIEX, Hervé - 1986 - **Pilotes du troisième type** - Seuil.

ARCHIER, Georges, SERIEX Hervé - 1984 - **L'entreprise du troisième type** - Seuil.

AUBERT, Nicole, GRUERE, Jean-Pierre - 1991 - **Management : aspects humains et organisationnels** - PUF.

BARBIER, Jean-Marie - 1991 - **Elaboration de projets d'action et planification** - PUF.

BARTOLI, A., HEMEL, Ph. - 1986 - **Piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement** - ESF.

BAUDOIN, J.P. - 1984 - **La gestion par projet, aspects stratégiques** - Ottawa : Agence d'Arc.

BERNOUX, Philippe - 1989 - **Sociologie des organisations** - Seuil.

BLAKE, R.R., MOUTON, J.S. - 1987 - **La troisième dimension du management** - Organisation.

BOOTH, Simon - 1991 - **La gestion de l'innovation : un modèle général** in Revue française d'administration publique, juillet-septembre 1991, n° 59, p. 367-378.

BOYER, Luc, EQUILBEY, Noël - 1990 - **Histoire du management** - Organisation.

BOYER, Luc, EQUILBEY, Noël - 1986 - **Le projet d'entreprise** - Organisation.

CAUDEN, Joël - 1988 - **Gestion des ressources humaines** - Berger-Levrault.

CHABANAT, Corinne - 1990 - **Le dirigeant : son influence dans l'organisation et l'intervention** : mémoire pour le DEA de gestion socio-économique, Université Lyon 2, Faculté des Sciences économiques et de gestion.

CHIFFRE, Jean-Dominique, TEBOUL, Jacques - 1990 - **La motivation et ses nouveaux outils : des clés pour dynamiser une équipe** - ESF.

CROZIER, Michel - 1991 - **Le changement dans les organisations** in Revue française d'administration publique, juillet-septembre 1991, n° 59, p. 349-354.

CROZIER, Michel - 1989 - **L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel** - InterEdition.

CROZIER, Michel - 1964 - **Le phénomène bureaucratique** - Seuil.

CROZIER, Michel, FRIEDBERG, Erhardt - 1977 - **L'acteur et le système** - Seuil.

Découverte de la sociologie : sociologie du travail et des organisations : principaux domaines de recherche en France - 1991 - Cahier français, n° 247.

DELAIRE, G. - 1985 - **Commander ou motiver**, - Organisation.

DESMARAIS, Jean-Michel, et al. - 1990 - **Anticiper et vivre le changement** - Organisation.

Le management participatif : un bilan : dossier - 1992 - in Revue française de gestion, mars-avril-mai, n° 88.

DUSSOLIER, Benoit - 1987 - **Une dynamique des projets dans l'entreprise** in Education permanente, mars, n° 87, p. 75-84.

FERREOL, Gilles, NORECK, Jean-Pierre - 1991 - **Repères pour la sociologie des organisations** in Education et management, janvier, n° 6, p. 74-80.

FRIEDBERG, Erhardt - 1988 - L'analyse sociologique des organisations - Privat - (Pour ; 28)

GELINIER, Octave, PAQUET, Gilles - 1991 - Le management en crise - Economica.

GOGUELIN, Pierre - 1991 - Comment devenir auteur dans sa vie in Education et management, n° 7, p. 74-80.

GOGUELIN, Pierre - 1989 a - Le management psychologique des organisations : tome 1 : l'homme et les organisation, synergie ou conflit ? - ESF.

GOGUELIN, Pierre - 1989 b - Le management psychologique des organisations. Tome 2 : la pratique du management psychologique - ESF.

GOGUELIN, Pierre - 1989 c - Le management psychologique des organisations. Tome 3 : les outils généraux, la résolution de problèmes, les techniques collectives de recherche et de traitement de l'information - ESF.

HERMEL, Philippe - 1988 - Le management participatif : sens, réalités, actions - Organisation.

JARROSSON, Bruno - 1988 - Invitation à une philosophie du management - Calman-Levy.

LANDIER, Hubert - 1991 - Vers l'entreprise intelligente - Calman-Levy.

LANDIER, Hubert - 1986 - Le projet d'entreprise in Liaisons sociales, n° 12, p. 46-53.

LE BOEUF, Claude, MUCCHIELLI, Alex - 1989 - Le projet d'entreprise - PUF.

LE BOEUF, Claude, MUCCHIELLI, Alex - 1987 - Le projet d'entreprise - ESF : EME : LITEC.

LE MOUEL, Jacques - 1991 - Critique de l'efficacité - Seuil.

LIBMAN, F. - 1980 - **Méthodes pour innover et pour diversifier** - Organisation.

Le management ou l'art de gouverner les hommes - 1991- in Sciences humaines, avril, n° 5.

MELESE, J. - 1985 - **Approches systémiques des organisations : vers l'entreprise à complexité humaine** - Hommes et techniques.

MINGUET, Guy - 1987 - **Le sens du projet d'entreprise : un examen de la littérature** in Education permanente, mars, n° 87, p. 65-74.

MINTZBERG, Henry - 1990 - **Le management : voyage au centre des organisations** - Organisation.

MINTZBERG, Henry - 1984 - **Le manager au quotidien : les dix rôles des cadres** - Organisation.

MINTZBERG, Henry - 1982 - **Structure et dynamique des organisations** - Organisation.

MONTBEIL, B. - **Management de la qualité, management par la qualité** in Education permanente, n° 97, p. 31-35.

MORIN, E., BOCCHI, G., CERUTI, M. - 1991 - **Un nouveau commencement** - Seuil.

MORIN, P. - 1989 - **Le management et le pouvoir** - Organisation.

MORIN, P. - 1977 - **Le développement des organisations** - Dunod.

MUTABAZI, Evalde - 1992 - **Pour un management interculturel** in Le Monde, 27 mai, p. V.

ORGOGOZO, Isabelle - 1991 - **Les paradoxes du management** - Organisation.

ORGOGOZO, Isabelle, SERIEYX, Hervé - 1989 - **Changer le changement : on peut abolir les bureaucraties** - Seuil.

PERMARTIN, D. - 1987 - **Réussir le changement : mutation des entreprises et problèmes humains** - ESF.

RIVELINE, Claude - 1991 - **Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations** in Revue française d'administration publique, juillet-septembre, n° 59, p. 355-366.

SAINSAULIEU, Renaud - 1987 - **Sociologie de l'organisation et de l'entreprise** - Dalloz.

SAINSAULIEU, Renaud - 1985 - **Culture et sociologie de l'entreprise** in Connexions, n° 45.

SAINSAULIEU, Renaud - 1977 - **L'identité au travail** - Presses de la fondation nationale des Sciences politiques.

SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre-Eric, MARTY, Marie-Odile - 1983 - **La Démocratie en organisation** - Librairie des Méridiens.

SCHEID, Jean-Claude - 1991 - **Les grands auteurs en organisation** - Dunod.

SELSIS, Jean-Claude - 1991 - **La modernisation est systémique** in Administration et éducation, 2e trimestre, n° 50, p. 55-61.

SERIEYX, H. - 1989 - **Le projet d'entreprise : mode d'emploi** in Futuribles, nov., p. 63-78.

SILVERMAN, David - 1973 - **La théorie des organisations** - Dunod.

THEVENET, Maurice - 1986 - **Audit de la culture d'entreprise** - Organisation.

20 [vingt] clés pour la compétitivité : motivation et esprit d'entreprise - 1987 - Organisation.

2 - LE MANAGEMENT DANS LA FONCTION PUBLIQUE

BAYARD-VAN-HILLE, Chantal- 1991 - L'accueil dans les entreprises et les administrations - Organisation.

BOGE, Anne - 1992 - Gestion innovante des organisations de service public, thèse de doctorat des sciences de gestion de l'université Lumière Lyon 2, 1er février 1992, sous la dir. de Monsieur Henri Savall. (En consultation à l'Institut de socio-économie des entreprises et organisation (ISEOR), Ecully.)

CROZIER, Michel - 1988 - Comment réformer l'Etat ? : rapport au Ministère de la fonction publique et des réformes administratives - La Documentation française.

DELIGNY, Jean-Louis - 1990 - L'administration du futur : culture et stratégies - Eyrolles.

DELIGNY, Jean-Louis - 1990 - Le fonctionnaire du futur : méthodes et mobilisation - Eyrolles.

DUPUIS, Georges - 1991 - Cette administration que le monde entier nous envie... in Education et management, nov. , n° 8, p. 60-65.

DUPUIS, Jérôme - 1991 - Le contrôle de gestion dans les organisations publiques - PUF.

GANSER, Gérard - 1991 - Service public et esprit d'entreprise in Education et management, nov., n° 8, p. 44-47.

HUSSENOT, Philippe - 1983 - La gestion publique par objectifs : des ambitions à la pratique - Organisation.

IMBERT-QUARETA, Mireille - 1991- Le possible à trois ans in Education et management, nov., n° 8, p. 40-43.

JEANRENARD, C., MEMMINGER, L. - 1988 - Les administrations publiques à la recherche de l'efficience - Neufchâtel : EDS.

LAUFER, Romain - 1985 - Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes in Politiques et management public, mars, vol. 3, n° 1.

Moderniser le service public - 1991 - in Education et management, nov., n° 8, p. 21-68.

MULLER, Pierre - 1991 - **Comprendre les politiques publiques** in Education et management, nov., n° 8, p. 56-59.

NAZE, Yves - 1991 - **Pour une démarche de contrat** in Education et management, nov., n° 8, p. 54-55.

PECHEUR, Bernard - 1991 - **Au-delà des dossiers : les personnes** in Education et management, nov., n° 8, p. 24-29.

PERETTI, André de - 1990 - **Mini-psychologie de l'administration** - Journal des Psychologues.

La qualité dans les services publics - 1989 - Berger-Levrault.

Quel projet pour les administrations et les entreprises publiques ? : actes du troisième colloque international, Québec, 3-4 novembre 1988 : première partie - 1989 - in Politiques et management public, mars, volume 7, n° 1.

Quel projet pour les administrations et les entreprises publiques ? : actes du troisième colloque international, Québec, 3-4 novembre 1988 : deuxième partie - 1989 - in Politiques et management public, juin, volume 7, n° 2.

RAIMBAULT, Michel - 1988 - **Organiser le changement dans les entreprises et les organisations publiques** - Organisation.

VERRIER, Pierre-Eric - 1989 - **Les spécificités du management public : le cas de la section des ressources humaines** in Politiques et management public, décembre, vol. 7, n° 4.

3 - LE MANAGEMENT DANS L'EDUCATION NATIONALE

L'acteur et l'institution - 1985 - in Cahiers pédagogiques, mai, n° 234, p.7-30.

L'administration, frein ou moteur du système éducatif : actes du colloque de l'Association française des administrateurs de l'éducation, Paris, 24 et 25 février 1979 - 1979 - in Administration et éducation, février, n° 3, p. 5-83.

AMISEL, Michèle, LAFONT, Monique - 1991 - **Classe et établissement : une même aventure** in Education et management, juin 1991, n° 7, p. 52-55.

ARDOINO, Jacques - 1987 - **A propos de nouveaux paradigmes - 1987** - in Administration et éducation, décembre, n° 36, p. 9-17.

Les ATOS dans la démarche projet : dossier - 1991 - in Synergies formation, nov.-déc., n° 5, dossier encarté.

Les ATOS et les élèves : entretien avec Christian Forestier, recteur de l'Académie de Créteil - 1992 - in Synergies formations, mars-avril, n° 6, p. 14 du dossier encarté.

BALLION, Robert, et al. - 1991 - **Le fonctionnement des lycées : étude de cas** - Ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et des sports - (Les dossiers éducation et formation ; 10).

BARNADE, Clermont - 1981 - **La gestion des ressources humaines en éducation** - Montréal : Agence d'Arc.

BAYAR, D. - 1990 - **Le lycée polyvalent comme organisation** in Education et formations, n° 22.

BERRARD, Maurice - 1991 - **Le Management éducatif** in Education et management, juin, n° 7, p. 6-11.

BERRARD, Maurice - 1990 - **Management éducatif et humanisme** in Education et management, avril, n° 4, p. 46-52.

BONNET, France, et al. - 1990 - **L'école et le management : gestion stratégique d'un établissement scolaire** - Editions Universitaires : De Boeck Université.

BOTTIN, Yves - 1991 - **Politique scolaire pour un département** in Education et management, nov., n° 8, p. 30-33.

BOUVIER, Alain - s.d. - **Management et projet : éléments d'analyse systémique : introduction à la théorie des organisations** - S.n. document non publié

BROCH, Marc - 1990 - **Pédagogie et qualité** in Education et management, juillet, n° 5, p. 64.

BUTET, François - 1990 - **Jouer le jeu** in Education et management, avril, n° 4, p. 12-15.

CASAMAYOU, Gérard - 1988 - **Contribution à l'étude théorique des problèmes de communication dans le système éducatif**, in Administration et éducation, janvier, n° 37.

CHAMPAGNE, Pierre - 1991 - **Administrer ou gérer** in Education et management, juin, n° 7, p. 32-37.

CHAUSSIER, Monique - 1990 - **Former, piloter, gagner** in Education et management, juillet, n° 5, p. 12-15.

CROZIER, Michel - 1991 - **Le système scolaire face à la révolution managériale** in Education et management, juin, n° 7, p. 3.

DASTE, Pierre - 1991 - **L'avenir est entre vos mains** in Education et management, juin, n° 7, p. 28-31.

DEROUET, J.L. - 1990 - **L'établissement scolaire comme entreprise composite** in **Justesse et justice dans le travail** - PUF.

DEROUET, J.L. - 1987 - **Une sociologie des établissements scolaires : les difficultés de construction d'un nouvel objet scientifique** in Revue française de pédagogie, n° 78, p. 86-108.

DESHAYES, Jean - 1991 - **Aller plus loin avec l'entreprise** in Administration et éducation, 2e trimestre, n° 50, p. 31-37.

DIDIER, Alain - 1989 - **Entreprise - Education nationale : un parallèle des évolutions récentes** in Education et management, avril, n° 1, p. 9-11.

Diriger aujourd'hui : dossier - 1990 - in Education et management, janvier, n° 3.

L'élève, partenaire oublié in Administration et éducation, juillet, n° 51.

ENRIQUEZ, Eugène, DEROUET, Jean-Louis, WIEVIORKA, Michel - (1988) - **Statégies de rénovation des établissements scolaires : quelques pistes sociologiques** - CRDP de Lyon.

Entretien avec Jacky Simon in Synergies-formations, nov.-déc. 1991, n° 5, p. 8-11.

L'évaluation des lycées - 1991 - in France. Inspection générale de l'Education nationale - Rapport général : 1989-1990 - La documentation française, p. 47-73.

FRANCE. Ministère de l'Education nationale de la jeunesse et des sports, direction des personnels administratifs, ouvriers et de service - 1989 - **Plan de modernisation du service public de l'éducation nationale** - Ministère de l'Education nationale de la jeunesse et des sports.

Institut français des sciences administratives - 1992 - **L'administration de l'Education nationale** - Economica.

LAVIGNE, Pierre - 1992 - **L'amélioration de la qualité des services dans la fonction publique** in La revue des échanges de l'association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires, 1er mars, vol. 9, n° 4, p. 27-30.

LEFEVRE, Bruno - 1988 - **L'Etablissement scolaire, système de communication. Impact des nouvelles technologies de l'information** in Administration et éducation, janvier, n° 37, p. 35-44.

LELIEVRE, Claude - 1990 - **Histoire des institutions scolaires (1789 1989)** - Nathan.

LENEVEU, C., KOKOSOWSKI, A. - 1991 - **Les fonctions et les représentations des chefs d'établissement : enquête qualitative** - Université de Rouen.

Rapport réalisé à la demande de la Direction de l'évaluation et de la prospective du Ministère de l'Education nationale.

LINOTTE, Didier - 1991 - **L'administration de l'enseignement en France** in L'administration de l'enseignement en Europe - Edition du Centre national de la recherche scientifique.

LOUCKS-HORSLEY, Susan, CRANDALL, David P. - 1987 - **Manuel d'analyse des systèmes de soutien de l'amélioration du fonctionnement de l'école** - CIEP.

Management, soulagement - 1991 - in Synergies formations, mai-juin, n° 4, p. 18-19.

MASSARD, Marie-Thérèse - 1990 - **Une dynamique de progrès** in Education et management, juillet, n° 5, p. 8-11.

MASSON, Danièle - 1989 - **Du travail subi à l'activité maîtrisée** in Administration et éducation, avril, n° 42, p. 39-46.

MENOT, Michel, LAFARGE, Alain - 1988 - **Le Concept de "qualité globale" : amélioration de la qualité dans l'Education nationale** in Administration et éducation, janvier, n° 37, p. 45-49.

MICHEL, Alain - 1990 - **Vers une stratégie du renouveau** in Education et management, juillet, n° 5, p. 20-46.

NAZE, Yves - 1990 - **Administré ou client ?** in Education et management, juillet, n° 5 p. 22-23.

NOBRE, Thierry - 1989 - **L'intervention socio-économique dans les organisations d'enseignement ou d'éducation** : mémoire de DEA gestion socio-économique des entreprises et des organisations - Université Lumière Lyon II et Groupe école supérieure de Commerce de Lyon.

OBIN, Jean-Pierre - 1991 - **Communication ou démocratie ?** in Education et management, novembre, n° 8, p. 12-15.

OMEGA : anticiper l'avenir : dossier - 1992 - in Synergies-formations, mars-avril, n° 6, dossier encarté.

PAIN, Jacques - 1991 - **L'établissement scolaire : vers une culture "partenariale" de la réussite** in La revue des échanges de l'association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires décembre, vol. 8, n° 4, p. 18-20.

PATY, Dominique - 1987 - **Evolution de l'école et changement social** in Administration et éducation, décembre, n° 36, p. 38-47.

PERIE, René - 1987 - **L'Education nationale à l'heure de la décentralisation** - La Documentation française - (Notes et études documentaires, 4834).

PIQUENOT, Alain - 1986 - **L'établissement scolaire : fonctionnement bureaucratique et changement** in Administration et éducation, août, n° 31, p. 24-43.

Pour changer le collège : une gestion participative - 1991 - CRDP de Lille.

Le pouvoir dans le système éducatif - 1980 - in Administration et éducation, n° 6.

Qualité : dossier - 1990 - in Education et management, juillet, n° 5, p. 22-66.

RAYMOND, Jacky - 1991 - **Représentation et identité** in Education et management, juin, p. 48-51.

Requalifier la fonction service : dossier - 1991 - in Synergies formation, mars-avril 1991, n° 3, dossier encarté.

RICHARD, Jacky - 1991 - **Responsabiliser chaque agent** in Education et management, juin, n° 7, p. 60-63.

SCHUL, Jean-Marie - 1991 - **Gestion des ressources humaines et enseignement** in Education et management, novembre, n° 8, p. 8-9.

SELLIER, Michèle - 1989 - **Efficacité et rentabilité dans le système scolaire** in Administration et éducation, avril 1989, n° 42, p. 31-38.

SELSIS, Jean-Claude - 1991 - **La modernisation est systémique** in Administration et éducation, 2e trimestre, n° 50, p. 55-61.

SIMON, Jacky - 1991 - **La volonté de convaincre** in Education et management, juin, n° 7, p. 16-19.

TRILLET, Pierre - 1989 - **Ecole, entreprise : même combat ?** in Education et management, avril, n° 1, p. 6-7.

VANDERVOORDE, Pierre - 1990 - **Libres propos sur les personnels de direction** in Education et management, avril, n° 4, p. 16-19.

4 - LE PROJET D'ETABLISSEMENT

A l'articulation de l'individuel et du collectif : le projet d'établissement - 1992 - in Informer documenter, mars, n° 19, p. 11-12.

ARDOINO, Jacques - 1987 - **Finally, il n'est jamais de pédagogie sans projet** in Education permanente, mars, n° 87, p. 153-157.

ARDOINO, Jacques - 1984 - **Pédagogie du projet ou projet éducatif** in Pour, mars-avril, n° 94, p. 5-13.

Association des enseignants et chercheurs en sciences de l'éducation - 1990 - **L'établissement, politique nationale ou stratégie locale** - Nathan.

BALLION, R. - 1990 - **Approche sociologique du fonctionnement des lycées** in Education et formation, n° 22, p. 48-55.

BEAUDOT, A. - 1981 - **Sociologie de l'école : pour une analyse des établissements scolaires** - Dunod.

BAUDOUX, C. - 1990 - **Typologie des analyses de la culture des établissements** in Revue française de pédagogie, juillet, n° 92, p. 41-50.

BEUDEZ, Dominique - 1992 - **En amont du projet** in Education et management, janvier, n° 6, p. 26-29.

BORDET, Bernard - 1991 - **L'établissement et son projet** - CEPEC.

BOUTINET, Jean-Pierre - 1987 - **Le projet dans le champ de la formation : entre le dur et le mou** in Education permanente, mars, n° 87, p. 7-17.

BOUTINET, Jean-Pierre - 1990 - **Le projet ou anthropologie du projet** - PUF.

BOUVIER, A. - 1988 - **Les établissements secondaires ont-ils besoin d'intervenants-conseils ?** in Education permanente, décembre, n° 96, p. 219-226.

BROCH, Marc-Henri, CROS, Françoise - 1987 - **Comment faire un projet d'établissement** - Chronique sociale.

BRUN, J. - 1987 - **Ecole cherche manager** - INSEP.

CASTERAN, M.F., OEUVRARD, F. - 1990 - **Les pratiques d'analyse et d'évaluation du fonctionnement des établissements dans trois académies** in Education et formation, n° 22, p. 7-19.

COTTEREAU, Y. - 1990 - **Les études d'organisation à l'Education nationale** in Administration et éducation, 3e trimestre, n° 47.

CROS, Françoise - 1987 - **Le projet d'établissement scolaire : histoire, méthodologie et mise en oeuvre** in Education permanente, mars, n° 87, p. 37-48.

La démarche de projet : de nouvelles pratiques pour les établissements : 1 : théorie et problématique - 1990 - CRDP de Poitiers.

Elaborer un projet - 1987 - CRDP de Dijon.

Enseignement agricole : un laboratoire d'innovations : dossier - 1990 - in Cahiers pédagogiques, décembre, n° 289, p. 9-38.

Evaluer les collèges et les lycées : études et outils in Education et formations, janvier-mars, n° 22, p. 3-63.

FIGARI, G. - **Etudes sur la démarche de projet : à la recherche d'un référentiel pour le projet éducatif d'établissement** in Revue française de pédagogie, n° 94, p. 49-62.

FRAYSSE, André - 1992 - **Sciences de gestion : quels apports pour le management de l'éducation**. S.n.
Document non publié.

FRANCE. Direction des lycées et collèges - 1990 - **Description et prescription du projet éducatif : rapport de recherche au ministère de l'éducation nationale : DLC 17** - Ministère de l'Education nationale.

FRANCE. Direction des lycées et collèges - 1990 - **Etudes sur la démarche de projet : rapport de recherche au ministère de l'Education nationale : DLC 17** - Ministère de l'Education nationale, 1990.

GUERIN, J.C. - 1990 - **Le projet d'établissement** in Pour, mai.

Guide pour l'auto-évaluation de l'établissement scolaire - 1990 - CRDP de Lyon.

HOPKINS, David - 1985 - **L'auto-analyse de l'établissement scolaire : un moyen d'améliorer le fonctionnement de l'école** - Louvain : ACCO.

HOPKINS, David, BOLLEN, Robert - 1988 - **Pratique de l'auto-analyse de l'établissement scolaire** - Economica.

Ils ont voulu un projet d'établissement : stratégies et méthodes - 1989 - INRP - (Rencontres pédagogiques ; 25).

LAQUIEZE, Brigitte - 1990 - **Le projet d'établissement : gadget, chimère ou outil de changement** in Cahiers pédagogiques, décembre, n° 289, p. 28-29.

LECOINTE, Michel, REBINGUET, Michel - 1990 - **L'audit de l'établissement scolaire** - Organisation.

Loi d'orientation : le projet d'établissement : un élément moteur - 1989 - in Bulletin officiel, 31 août, spécial n° 4.

MENARD, J.P. - 1991 - **Les quatre P : politique, projet, programme et programatisme** in Education et pédagogies, n° 11.

MENDES-VEGUA, Michel - 1991 - **Projet d'établissement : élaboration, présentation, validation** - CRDP de Bordeaux.

MENDES-VEGUA, M., MARQUEZE, M.J. - 1989 - **Une pratique d'analyse d'établissement scolaires** in Education permanente, mars, n° 96.

NAZE, Y. - 1991 - **Politique (s) et projet dans les entreprises publiques locales d'éducation** in Education et pédagogies, n° 11.

OBIN, Jean-Pierre - 1992 - **L'établissement scolaire, lieu pertinent du changement dans le système éducatif ?** in La démarche de projet, enjeux et pratiques du changement - CRDP de Strasbourg - p. 3-25.

OBIN, Jean-Pierre - 1989 - Projets d'établissements et changements in Réflexions sur le second degré, CRDP de Rouen.

OBIN, Jean-Pierre - 1989 - Projets d'établissements et projets d'entreprises : histoire, praxis, transfert, morale in Education et management, avril, n° 1, p. 36-43.

OBIN, Jean-Pierre, CROS, Françoise - 1991 - Le projet d'établissement - Hachette Education.

OBIN, Jean-Pierre, WEBER, Anita - 1987 - Le projet d'établissement scolaire : de l'imagerie à la réalité in Education permanente, mars, n° 87, p. 49-64.

Pas d'établissement sans projet - 1989 - in Cahiers de l'Education nationale, décembre, n° 76, p. 14-15.

PATY, Dominique - 1981 - 12 [Douze] collèges en France - La Documentation française.

Le projet d'établissement - 1983 - in Les amis de Sèvres, décembre, n° 112, p. 5-151.

Le projet d'établissement - 1991 - in Cahiers pédagogiques, mars-avril, n° 292-293, p. 11-74.

Le projet d'établissement - 1989 - in Education et management, avril, n° 1, p. 17-63.

Projet d'établissement des collèges et des lycées : circulaire n°90-108 du 17 mai 1990.

Projet d'établissement des établissements techniques et professionnels : circulaire n° 88-217 du 8 septembre 1988.

Le projet d'établissement : séminaire de Souillac : 11, 12, 13 octobre 1982 : techniques d'analyse des données et des besoins en vue de l'élaboration du projet d'établissement - 1982 - S.n.

Le projet d'établissement : techniques et méthodologie- 1986 - in Education et devenir, Cahier n° 1.

Le projet en pédagogie - 1991 - in Education et pédagogie, septembre, n° 11, p. 20-106.

Projets d'établissement - 1988 - in Bulletin officiel, 22 septembre, n° 31.

Projets d'établissements, projets d'action éducative : comment les évaluer - 1987 - in Collège, mars, n° 14, p. 11-94.

Les projets des établissements pour les lycées d'enseignement professionnels - 1982 - in Bulletin officiel, 11 mars, n° 10.

Savoir, savoir-être, savoir-faire : le projet d'établissement du lycée Emile Dubois - 1992 - in Informer documenter, janvier, n°18, p. 5-7.

Sortez donc de votre coquille ou le projet mode d'emploi - 1985 - in Animation et éducation, octobre.

Travailler en projet - 1992 - in Des idées, janvier-février, n° 11.

VERGNAUD, Maurice - 1983 - **Le projet d'établissement : autonomie et dynamique de l'établissement** in Les amis de Sèvres, décembre, n° 112, p. 7-18.

Vers une plus grande responsabilité des établissements scolaires - 1983 - in Bulletin officiel, 13 janvier, spécial n° 1.

5 - LE CHEF D'ETABLISSEMENT SCOLAIRE

AMELIO, A.M. - 1992 - **Bibliographie : personnels de direction**
- Centre national de formation des personnels d'inspection et de direction
du Ministère de l'Education nationale.

BOSSARD, Thierry - 1991 - **Les chefs d'établissement en Europe in**
Education et management, novembre, n° 8, p. 76-80.

CEAS, Yvon - 1990 - **La formation des cadres du système éducatif**
in Administration et éducation, 1er trimestre, n° 45, p. 65-80.

DELAIRE, Guy - 1986 - **Le chef d'établissement** - Berger-Levrault.

La direction d'établissement scolaire et la jeunesse actuelle :
actes du colloque, Villefontaine (Isère), 17 et 18 janvier 1991
- 1991 - AFIDES-FRANCE (4, impasse Victor Hugo 38090 Villefontaine).
Association francophone internationale des directeurs d'école secondaire.

Diriger aujourd'hui : dossier - 1990 - in Education et management,
janvier, n° 3.

Diriger un établissement - 1988 - CRDP de Lille - (Innovations ; 9).

DUPUIS, Philippe, et al. - 1986 - **Le mitan de la vie professionnel**
chez les chefs d'établissements scolaires - 1986 - France-Québec
in Administration et éducation, août, n° 31, p. 7-23.

ESKIL, N., et al. - 1988 - **Le rôle des chefs d'établissement dans**
l'amélioration du fonctionnement de l'école - Economica.

FERREZ, Jean - 1987 - **Le collège : guide pratique de gestion du**
principal - Berger-Levrault.

FRANCE. Ministère de l'Education nationale. Inspection Générale - 1988 -
Les chefs d'établissement et l'évaluation des établissements :
quelques éléments de reflexion réunis par le groupe d'inspection
à la vie scolaire : janvier-mars 1987 - Ministère de l'Education
nationale.

LEGROS, Michel, BINARD, Séverine - 1991 - **De l'éducation des élèves au management des établissements : proviseurs, principaux et adjoints** - CREDOC, 1991.

Rapport réalisé à la demande de la Direction de l'évaluation et de la prospective du Ministère de l'Education nationale.

LENEVEU, C., KOKOSOWSKI, A. - 1991 - **Les fonctions et les représentations des chefs d'établissements : enquête qualitative** - Université de Rouen.

Rapport réalisé à la demande de la direction de l'évaluation et de la prospective du Ministère de l'Education nationale.

MANOU, Gérard - 1990 - **Un chef d'établissement aujourd'hui** in Administration et éducation, 1er trimestre, n° 45, p. 81-97.

PICQUENOT, Alain - 1990 - **Changer de métier** in Education et management, juillet, n° 5 p. 78-80.

SOUSSAN, Michel - 1988 - **Communication et pédagogie : contribution à une réflexion sur le rôle pédagogique des chefs d'établissements** in Administration et éducation, janvier, n° 37, p. 50-55.

VANDEVOORDE, Pierre - 1990 - **Libres propos sur les personnels de direction** in Education et management, avril, n° 4, p. 16-19.





* 9 5 5 6 0 2 F *