

Vers un management des Etablissement Educatifs

Pierre-Charles Pupion, Yves Chappoz

DANS **GESTION ET MANAGEMENT PUBLIC** 2015/2 Volume 3 / n° 4 , PAGES 1 À 2
ÉDITIONS **AIRMAP**

DOI 10.3917/gmp.034.0001

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2015-2-page-1?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour AIRMAP .

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



Vers un management des Etablissement Educatifs

Pierre-Charles PUPION¹ et Yves CHAPPOZ²

L'éducation étant au cœur du développement économique et humain d'une société, on comprend aisément toute l'importance que revêt le management du système éducatif. Il est au centre du développement économique des pays émergents ou en voie de développement et au centre de l'économie de la connaissance pour les pays développés.

L'environnement des établissements éducatifs du secondaire (lycées ou collèges) et du supérieur comme les universités connaît de profondes mutations. Il est marqué par l'avènement de l'impératif de la performance, concept central pour les approches de politiques publiques inspirées par le New Public Management. Le développement de la concurrence latente ou de l'étalonnage appelé aussi benchmarking avec les autres établissements et le renforcement des pratiques d'évaluation de politiques publiques. La LOLF (Loi organique relative aux Lois de Finances du 1er août 2001), est en France l'aboutissement de ce nouveau mode d'administration publique. Elle organise la gestion des services de l'Etat selon un « pilotage » qui met l'accent sur l'efficacité et l'efficience des politiques, donc, sur l'évaluation du degré de réalisation d'objectifs stratégiques.

Ces évolutions conduisent selon nous à faire du management des établissements éducatifs le facteur clé de réussite dans cette quête de la performance éducative, alors qu'il est trop souvent l'oublié des politiques éducatives. Ce

numéro présente un ensemble d'articles portant sur le management des établissements éducatifs. Ceux-ci ont à leur tête un manager qui dispose selon les pays et le niveau d'enseignement, d'une autonomie plus ou moins étendue touchant les finances, la gestion des ressources humaines, la gestion patrimoniale, et même parfois l'élaboration des curriculums.

La problématique du management *concerne à des degrés divers les différents niveaux hiérarchiques d'une organisation* (gestion de l'établissement, d'une composante, d'un service au sein de celui-ci), selon des modalités et des horizons différents. Elle devient la dimension principale de l'exercice d'une *fonction de direction générale qui dans un contexte de profonds changements sociétaux, ne peut plus se penser en simples termes d'administration et d'exécution de directives venues d'en haut.*

Le management défini comme l'ensemble des processus nécessaires à la conduite d'une organisation comprend :

- une dimension **pilotage** correspondant à la capacité de l'organisation à préciser et ajuster son projet de développement en fonction de son environnement ;
- une dimension **mobilisation des moyens et conduite du changement** permettant d'atteindre ses objectifs.

¹ Pierre-Charles Pupion, Professeur des Universités, Université de Poitiers, pierre.charles.pupion@univ-poitiers.fr

² Yves Chappoz, Professeur des Universités, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, yves.chappoz@univ-lyon3.fr

Mais comment peut-on manager un établissement éducatif ?

C'est à cette question que répondent les contributions de Thierry Côme et Abdelilah Yassine, et de Sandrine Fournier sur la motivation du personnel et des apprenants, et les contributions sur la stratégie des établissements éducatifs de Erick Leroux et Hervé Goy.

Dans leur article, intitulé « **Accès régulé à l'Université et implication et motivation des étudiants : l'exemple du Maroc** », **Thierry Côme**, et **Abdelilah Yassine**, montrent que le mode d'accès à l'université par sélection dit à accès régulé ou au contraire à accès libre influent sur la motivation et l'implication des étudiants. Les étudiants au sein des établissements à accès régulé sont plus impliqués que les étudiants très peu impliqués dans les établissements à accès libre. Ce résultat montre l'effet de la sélection quant aux niveaux de l'implication. Cependant les scores des établissements à accès régulés restent moyens du fait d'une implication affective relativement faible. Les étudiants sont conscients des avantages qu'ils ont à suivre une formation à accès régulé mais ils n'en tirent que peu de sentiment d'appartenance et ne s'identifient pas à leur établissement.

Dans son article intitulé, « **Pratiques managériales dans les EPLE et implication des enseignants** » **Sandrine Fournier**, aborde une question centrale, trop souvent oubliée dans le cadre des politiques éducatives, celle de la motivation du personnel enseignant et de leur engagement. Elle montre que les conditions de travail influent sur l'implication des enseignants vis-à-vis des élèves et au sein des EPLE. L'identification psychologique soit l'importance du sens donné à son travail, à son activité est relativement mal expliquée par les pratiques de GRH seules, celles développant la place du collectif ont une influence.

Dans son article, « **Universités et développement durable : de nouveaux enjeux au regard des discours des Présidents d'Université ?** » **Erick Leroux** aborde la question de la gestion patrimoniale des Universités au travers d'opérations qualifiées de « campus durables » et pour lesquelles le

mode de financement privilégié à savoir les PPP ont laissé la place à d'autres modes de financement qualifiés de partenariats public-public où la CDC joue fréquemment un rôle d'assistance en maîtrise d'ouvrage. Il met en évidence quels sont les motifs pour ces opérations campus durables.

Dans son article « **Politique contractuelle et stratégies universitaires : le rendez-vous manqué ?** », **Hervé Goy** montre au travers d'une étude longitudinale sur une université française, que la mise en œuvre d'une politique contractuelle ne semble pas avoir vraiment permis l'affirmation des stratégies universitaires. La contractualisation n'a pas réussi à s'imposer comme levier efficace des stratégies universitaires, parce que les choix stratégiques des établissements ne sont pas clairement explicités dans leurs contrats et que ceux-ci sont conçus dans l'optique de répondre aux attentes de la tutelle.

VARIA

Dans son article intitulé « **Adoption et usages des outils de gestion de l'absentéisme : l'importance des jeux d'acteurs et jeux de pouvoir** », **Gulliver Lux** traite de l'impact des jeux de pouvoir et jeux d'acteurs sur le statut d'adoption d'un outil de gestion portant sur la mesure et l'évaluation de l'absentéisme au sein d'un établissement médico-social spécialisé dans l'accueil de jeunes présentant un handicap et sur les usages qui peuvent en être faits par son directeur.

Dans son article, « **The Introduction of e-Government in Korea: Development Journey, Outcomes and Future** », notre collègue coréen **Choon-Sik Chung** analyse les raisons du succès sud-coréen dans le développement du e-gouvernement. L'analyse réalisée sur cette politique publique est riche d'enseignements quand on sait que la Corée du Sud est classée première dans le e-gouvernement et que la France est la première au point de vue Européen et la quatrième au plan mondial dans le dernier classement « e-gouvernement » réalisé tous les deux ans depuis 2003 par le département des affaires économiques et sociales de l'ONU.