

« *Est-on utile ?* », se demande Raymond Bourdoncle dans son chapitre de conclusion. Mais est-on jamais utile (ou inutile) dans l'absolu ? Dans le monde de la recherche et de la pensée, l'utile se distingue-t-il d'ailleurs de l'intéressant ? Si nous nous demandons par exemple ce que peuvent apporter l'érudition et la réflexion « comparatistes » de quelqu'un comme Raymond Bourdoncle au débat sur la formation des maîtres en France à l'heure de la mise en place des IUFM, une réponse au moins est évidente : c'est la possibilité de prendre une vue à la fois plus large et moins « naturelle » des choses, une perception plus fine et plus spécifique des enjeux, une plus grande marge d'investigation et d'interprétation. Ainsi peut-on dire que l'approche comparatiste possède avant tout une vertu heuristique : elle suggère des hypothèses, elle ouvre des perspectives, elle stimule et nourrit la pensée. La recherche en éducation gagnerait à ce que se développent, en France, des travaux de cette nature.

Jean-Claude FORQUIN  
INRP

---

BOUVIER Alain (1994). – *Management et projet des établissements scolaires*. Paris : Hachette. – 272 p.

En 1996, la place des établissements dans le système scolaire voire dans la société est devenue centrale, à la fois sur le plan de l'évolution et sur celui des décisions. L'établissement scolaire semble être l'unité basique possédant des caractéristiques propres, à travers une application souple et adaptée des orientations nationales.

Des études ont montré que « l'effet établissement » avait un poids considérable et que la manière dont les ressources internes et externes étaient mobilisées faisait son image, sa force et sa faiblesse.

157

Cette mise en œuvre complexe repose, pour une grande part, sur les pratiques du chef d'établissement. Ce dernier se trouve actuellement confronté à de nouvelles missions requérant de nouvelles compétences en matière de direction de l'établissement. Comment faire face à ces données nouvelles de façon à respecter une orientation démocratique, un souci des acteurs, tout en visant la qualité ?

Beaucoup d'ouvrages sont parus sur les chefs d'entreprise et les nouveaux savoirs à mobiliser en matière organisationnelle. Peu de livres se sont lancés sur ce sujet pour les chefs d'établissement scolaire (1), et l'ouvrage d'Alain Bouvier vient combler ce vide. Il poursuit trois objectifs : favoriser les réflexions théoriques sur les organisa-

---

1 - On peut rappeler les travaux de Guy Delaire sur les chefs d'établissement et le livre de Jean Brun intitulé *Profession... manager*, s'adressant aux chefs d'établissement.

tions ; faciliter de la part des lecteurs l'élaboration d'outils pour le management de leur établissement ; les aider dans la conduite du changement.

Ce livre a été construit à la suite de la participation de l'auteur à un séminaire sur le management des établissements scolaires, à des cours aux futurs conseillers principaux d'éducation et à des stages de formation continue de chefs d'établissement et de cadres de l'éducation en France et à l'étranger.

Il se veut un **manuel** compasé de quatre parties qui peuvent être abordées de façon indépendante. La première partie est une sensibilisation aux courants de la sociologie des organisations et à une vision complexe des institutions ; la seconde partie se centre sur la démarche de projet ; la troisième explicite les distinctions entre évaluation et pilotage d'un établissement scolaire et de son projet ; la dernière partie, plus prescriptive, porte sur la gestion des ressources humaines, le style de management, la délégation et la formation des personnels.

La logique à l'œuvre est à dominante entrepreneuriale dans la mesure où les inspirations théoriques s'appuient sur les sociologues de l'entreprise comme Sainsaulieu, Minc, Mintzberg, Godet, Serieyx, Thevenet, etc. Nous n'entrerons cependant pas dans la querelle de jadis où s'affirmait que l'établissement scolaire n'avait rien à voir avec cet univers. La réalité est plus nuancée et la transposition réalisable à certaines conditions. Toutefois, on peut se demander avec l'auteur qui cite H. Serieyx, « *si le management n'est pas une confiture pour avaler la tartine ?* » La tartine étant la transformation inévitable des établissements scolaires...

Deux mots dans le titre même se juxtaposent : management et projet. N'entreraient-ils pas en contradiction, l'un disant l'inverse de l'autre ? Même si l'auteur ne définit à aucun moment ce qu'il entend par management, on peut en conclure qu'il s'agit de diriger, certes de manière souple, mais à la mode américaine fantasmée. Comme je l'ai dit ailleurs (2), « *l'américain est la langue du business et la religion technique : elle reflète comme toutes les langues, une conception du monde, une obédience tacite à une échelle de valeurs. Utiliser management dans la langue du monde européen, ce n'est pas, ou pas seulement, choisir une facilité instrumentale, un moyen inessentiel et commode de communiquer, c'est ordonner l'Europe à une conception techno-économiste du monde et de son propre avenir.* »

Le projet, lui, émane de l'individu, même s'il est collectif et fruit d'une négociation, dans sa lenteur et sa rationalité non soumise à la seule efficacité mais aussi à des valeurs humanistes. Le titre de l'ouvrage reflète ce double aspect : efficacité et valeurs humanistes. Mais, dans quelle mesure ne risque-t-on pas de valoriser un aspect plutôt qu'un autre sachant qu'il est plus facile de prescrire des actions que d'aider à construire des postures mentales, éthiques et intellectuelles source d'émancipation ?

2 - *L'innovation : forces et illusions*, Paris, PUF, 1993, p. 150.

L'auteur sent ce déchirement et tente une conciliation, non par des termes argumentaires, mais par un sentiment diffus. Il écrit page 141 : « *Pour ma part, je suis enclin à penser qu'il est passible d'affirmer que la qualité totale et la démarche de projet permettent de croiser efficacité et humanisme* »...

Dans ce domaine, les pas sont incertains et l'auteur rappelle (page 11) que « *nous ne manquerons pas de nous demander s'il (le projet d'établissement) n'est pas devenu, à son tour, un autre mythe (après la fin du mythe identitaire) auquel se raccrochent les responsables de l'Éducation nationale en France : le projet d'établissement n'est-il qu'une nouvelle illusion ?* »

Il y a, dans cet ouvrage, comme une injonction paradoxale : projet managé (comme on peut le lire page 98 où il s'agit de « management du projet ») ou management projeté ?

Le risque est, en effet, de parler de l'établissement scolaire comme on parle d'un avion ou d'un bateau qu'on managerait à la manière d'un « pilotage » où la carlingue, la coque et son moteur sont l'élément essentiel, peu importe le comportement des passagers du moment que cela n'interfère pas sur l'objet ! L'auteur écrit, page 132 « *pour piloter un avion ou un bateau, il vaut mieux connaître la météorologie* » en parlant du fait que l'établissement doit bien connaître son environnement. Admettons qu'il ne s'agit que de métaphore explicative, mais la dérive techniciste n'est pas loin !

Le livre fait l'apologie du projet de manière incantatoire. Que dire d'une si belle envolée, page 87 : « *Au sein d'un établissement scolaire, la démarche de projet vise à fournir aux enseignants, aux autres acteurs de l'établissement, à tous les partenaires, aux élèves et à leurs familles, une possibilité d'agir en commun pour œuvrer ensemble, dans le même sens choisi collectivement* ». Pas une seule mauvaise note ? Cela évoque la phrase : « aimer c'est regarder dans la même direction ».... De même, page 85, en réponse à une citation de Bertrand Saint-Sernin se demandant comment des individus dont les intérêts sont manifestement incompatibles entre eux peuvent travailler dans le même sens, l'auteur écrit : « *Heureusement, peut-être à la manière de Zorro (3), l'arrivée du projet d'établissement peut favoriser la participation, la transformation du fonctionnaire qui fonctionne à celui d'acteur qui agit* ».

Enfin deux remarques. La première concerne les apports théoriques larges et abondants, clairs et simplifiés. Ce chapitre contient un ensemble varié de courants que l'auteur tente de classer (après avoir rappelé que le raisonnement actuel en matière d'organisation ne peut s'appuyer que sur la complexité vue par Edgar Morin) les théories entre celles à orientation normative (le taylorisme, l'analyse institutionnelle ou la socioanalyse) et celles, sur lesquelles sont construites ses recommandations, à

3 - C'est moi qui souligne.

orientation diagnostique (détaylorisation, analyse stratégique, analyse culturelle ou lieux d'apprentissage collectif).

Cette opération de synthèse de théories est toujours périlleuse et risque parfois d'être extrêmement réductrice : la vulgarisation est une action de haute voltige. Être fidèle aux auteurs qui, par leur théorie, se placent dans la subtilité et la complexité et, en même temps, faire comprendre aux non initiés l'essentiel de cette théorie sans la dénaturer relève parfois de la gageure.

Ainsi expédier en deux lignes la définition de l'habitus de Pierre Bourdieu, page 113 : « *Schémas inconscients qui règlent les pratiques* » laisse sur sa faim. Mais sans doute est-ce une contrainte du genre. De même, l'introduction de Piaget pour appuyer le concept d'homéostasie (page 25) alors qu'il aurait plus volontiers illustré le structuralisme, peut interroger...

La seconde remarque, mineure, porte sur le statut de certaines citations. Quel est l'objectif visé par l'insertion d'une citation comme celle de Louis Leprince Ringuet à propos des statistiques qui peuvent aider « *comme la minijupe, si cela ne dévoile pas tout, cela peut donner des idées* »... Aveu inconscient de misogynie ? Ou cette autre à propos de l'évaluation (page 128) où il faut « *se rappeler que le concombre avance toujours masqué* ».

En conclusion, cet ouvrage fournit incontestablement des éléments pour mettre en place dans l'établissement scolaire des effets dynamisants (tableaux de bord, indicateurs d'évaluation, repérage des styles de direction, mise en œuvre de réseaux, définition de niveaux de décision, etc.). Il fournit des appuis théoriques accessibles à tout lecteur non initié et l'invite à l'approfondissement à travers une bibliographie abondante.

160

Véritable repère dans le dédale de toutes les modes en matière de gestion « humaine », il aide à y voir clair et à expliciter la direction qu'on choisit. C'est un livre de « l'entre-deux » qui, tout en travaillant sur les concepts et les théories ne se coupe pas de la pratique et des réalisations concrètes.

La lecture en est aisée par un jeu de chapitres cohérents et consistants, truffés de dessins très illustratifs et progressifs. Tout chef d'établissement, tout cadre, tout formateur, tout enseignant qui cherche à avoir une vue panoramique et concise des courants traversés par notre société contradictoire qui n'en finit pas de se chercher des valeurs tout en se dirigeant vers la rationalité et le désir d'efficacité trouvera dans ce livre réponses à un bon nombre de ses questions.

Françoise CROS  
IUFM de Versailles