Entre ingénierie, management et marketing : perméabilité et résistance de la formation initiale

*Between engineering, management and marketing : flexibility or resistance in
college teaching.*

Julien Deceuninck

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/2742>

DOI : 10.4000/edc.2742

ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1993

Pagination : 139-150

ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Julien Deceuninck, « Entre ingénierie, management et marketing : perméabilité et résistance de la formation initiale », *Études de communication* [En ligne], 14 | 1993, mis en ligne le 05 janvier 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/2742> ; DOI : 10.4000/edc.2742

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Tous droits réservés

Entre ingénierie, management et marketing : perméabilité et résistance de la formation initiale

Between engineering, management and marketing : flexibility or resistance in college teaching.

Julien Deceuninck

- 1 Parler d'industrialisation à propos de la formation initiale peut paraître encore plus étrange que dans le cas de la formation permanente : l'école, le collège, le lycée ne semblent guère être affectés dans leur fonctionnement par des phénomènes analogues à ceux que connaissent les entreprises du secteur des industries culturelles ou certains gros organismes de formation continue qui développent des pratiques de marketing et se présentent comme des professionnels de l'ingénierie de la formation.
- 2 Le concept d'industrialisation, malgré ses limites en l'état actuel des recherches, n'en revêt pas moins un caractère particulièrement intéressant sur le plan heuristique, en attirant l'attention sur les évolutions récentes du secteur de la formation initiale.
- 3 Il y a quelques années, on pouvait craindre du fait de la pression exercée par les industries de la communication, une évolution de l'Ecole dans le sens d'un processus de technologisation de l'éducation, soit de manière directe par une pénétration frontale et massive de matériels informatiques, soit indirectement par le détour du marché grand public (Flichy, 1982). En fait, le développement d'une médiatisation de la communication pédagogique s'est révélé relativement lent. Seul le magnétoscope, par le détour du marché des loisirs et des pratiques à domicile, se répand de manière importante mais reste utilisé de manière totalement artisanale par les enseignants. De même, selon une enquête réalisée en février 1991 par le CNDP, si on peut estimer que 100 à 150 000 instituteurs et 120 à 160 000 professeurs sont des utilisateurs potentiels de logiciels éducatifs ou professionnels, seule la moitié le sont réellement, voient avant tout dans le logiciel éducatif un outil permettant l'apprentissage sous une forme ludique et lui

accordent une fonction de répétiteur et de contrôle des acquis. Les professeurs n'ont pas été remplacés par des machines. Le capital ne s'est pas substitué au travail: le recrutement massif que connaît actuellement l'Éducation Nationale en est la meilleure illustration.

- 4 Sur un autre plan pourtant, quand on analyse les discours tenus aujourd'hui à la fois dans et sur l'École, on est frappé par une évolution étonnante : en dix ans, le secteur de la formation initiale et plus particulièrement l'enseignement secondaire, sont devenus étonnamment perméables aux normes et aux modèles issus du monde de l'entreprise : management, audit, gestion par projet font désormais partie de l'environnement quotidien des chefs d'établissement. Parallèlement, dans la presse se développe une vision consumériste de l'École en direction de parents de plus en plus convaincus de l'importance du choix de la « bonne école » sur un « marché des établissements » (Ballion, 1991).
- 5 Dans ce contexte nouveau et à la lumière de la problématique de l'industrialisation de la formation, deux questions peuvent être posées: ces discours sont-ils le signe d'un processus de déstructuration-restructuration de l'École ? (Miège, 1989). Si tel est le cas, de quelle nature serait la recomposition en cours ?
- 6 Répondre à ces questions suppose que l'on distingue deux niveaux d'analyse : celui de l'institution et de son organisation d'une part, prises à la fois au niveau national et à celui local de l'établissement, et celui de la pratique des enseignants d'autre part. A chacun d'entre eux des indices peuvent être relevés, relançant sous un angle nouveau les questions de la médiatisation de la communication éducative et de l'évolution générale du secteur de la formation initiale.

1. Éducation et management : évolution des objectifs, de l'organisation et des méthodes de gestion dans l'Éducation Nationale.

- 7 Depuis quelques années, le secteur de la formation initiale a été marqué par une série de décisions qui ont infléchi les orientations du système et modifié à la fois son organisation et son mode de fonctionnement. Alors que se termine une évolution qui semble concrétiser la réalisation du plan Langevin-Wallon, l'École paraît s'ouvrir de manière surprenante à une idéologie inspirée de l'entreprise.

1.1. Accroissement global du niveau de qualification et centration sur l'élève.

- 8 Il faut remarquer en premier lieu que l'objectif des 80 % d'une classe d'âge au niveau du baccalauréat n'est pas uniquement d'ordre quantitatif. Sur le plan des textes officiels, il apparaît que s'il y a bien une continuité entre les objectifs assignés au système éducatif depuis un quart de siècle, on peut relever, à la suite de l'analyse de A. Legrand et G. Sole aux (1992), un infléchissement « d'un simple objectif de scolarisation en vue de l'élévation du niveau des connaissances en 1959 à un objectif global de qualification avec les mesures de 1985 et 1989 ». Le contexte économique et social des années 80 rend l'institution plus sensible à des raisonnements derrière lesquels se profile la théorie du capital humain¹.

- 9 Sous un autre angle, la loi d'orientation a par ailleurs opéré un véritable renversement de perspective en plaçant l'élève au coeur du système. Sans renoncer au côté obligatoire de la scolarité, l'École prend une orientation nouvelle. La notion de service public ouvert à tous sans distinction semble évoluer dans le sens d'une interprétation en termes de service en direction d'un public différencié. Là où l'École sélectionnait, elle tend maintenant à prendre en compte le projet personnel de l'élève. La loi d'orientation apparaît comme la suite logique d'un processus de différenciation amorcé avec les mesures mettant en place les 10 % (Fontanet en 1973), avec les P.A.E. (Beullac en 1979) et les Z.E.P (Savary en 1981) à savoir la recherche d'une plus grande efficacité par adaptation au public, orientation que l'on retrouve dans d'autres secteurs des services publics (Salaün, 1990) et que l'on pourrait interpréter comme une démarche de type marketing.
- 10 En rapprochant ces deux évolutions, on ne peut que remarquer la manière dont est censée s'opérer l'articulation entre les deux objectifs que sont l'évolution globale du niveau de qualification dont a besoin l'appareil économique, et le souci nouveau de prendre en compte l'utilisateur de l'appareil éducatif. Loin de toute idée de planification ou d'orientation imposée de manière autoritaire et centralisée, l'adéquation est supposée se faire de manière naturelle, par un ajustement progressif entre la demande de formation, sous la forme des projets personnels des élèves, et l'offre de l'institution². Une adaptation progressive de l'offre et de la demande devrait régler ainsi de manière souple et efficace une question rendue délicate par le caractère massif de la population scolaire et l'aspect complexe des qualifications. Indépendamment de tout aspect financier, il semble bien qu'on soit en face d'une régulation par le jeu d'un marché sur lequel chaque partenaire s'ajuste progressivement.

1.2. La gestion par projet : un management inspiré de l'entreprise industrielle.

- 11 L'administration actuelle de l'Éducation Nationale, héritée de l'époque napoléonienne, a longtemps réglé les relations entre le niveau central et niveau local sur le mode « central de règlement/local d'exécution », l'établissement n'ayant qu'à appliquer les décisions du Ministère (Girod de l'Ain, 1990). L'augmentation quantitative des effectifs et la complexité du projet actuel de prise en compte de l'élève rendent ce type d'organisation très lourd. Dans ce contexte, la gestion par projet s'est - ou a été - imposée en quelques années à tous les établissements de la maternelle à l'université, dans le but d'assouplir le fonctionnement en plaçant le processus de décision au niveau le plus proche de l'utilisateur. L'École se veut ainsi « à l'écoute » pour reprendre les termes de M. Crozier (1989) à propos de l'entreprise.
- 12 J .L.Derouet dès 1989 remarquait dans le passage progressif de la notion d'équipe pédagogique à celle de projet d'établissement, l'influence des travaux portant sur les entreprises. De fait, la création des E.P.L.E., en donnant aux lycées et collèges, dans le cadre de la déconcentration et de la décentralisation, une autonomie administrative et pédagogique nouvelles, a favorisé le développement de discours assimilant l'établissement scolaire à une entreprise. La création de la revue *Éducation et Management*³ se situe dans ce courant. Vouloir diriger autrement pour diriger mieux n'est pas nécessairement un signe d'industrialisation, mais sur le terrain, le mimétisme avec le discours entrepreneurial est révélateur d'un changement de perspective⁴. Cette évolution

n'est certes pas spécifique. Elle s'inscrit dans un contexte plus large de réforme des modes de gestion du service public. On remarquera par ailleurs que la gestion par projet présente parfois un aspect très formel et est marquée par des dérives de type bureaucratique⁵. Mais le fait important, ici encore, est que cette démarche soit devenue la norme de fonctionnement du système, depuis la simple école jusqu'à l'académie.

1.3. Évaluation et rendement : rationalité du système et principes industriels.

- 13 Le passage d'une gestion centralisée à un management par projet, l'ajustement entre offre et demande de formation dans le cadre de la loi d'Orientation s'accompagnent du développement d'une volonté d'évaluation à tous les niveaux. Sur ce plan, l'organisme rigide, hiérarchique et pyramidal de l'Éducation Nationale change profondément. Voir l'Inspection Générale réaliser l'audit du dispositif d'élaboration des projets est plus qu'une adaptation à un discours moderniste. Au-delà des méthodes (inspection/audit), c'est le principe même de référence qui a changé : à la conformité à la Loi, s'est substitué un principe d'efficacité.
- 14 A tous les niveaux le système scolaire s'est mis à évaluer, que ce soient les élèves (en C.E.2, 6^e et en 1992 en Seconde), les établissements ou les enseignants. La hauteur du budget de l'Éducation Nationale justifie amplement la démarche. L'adhésion des parents qui cherchent des informations sur le système, la soutient. Si l'évaluation de l'établissement n'est encore qu'une « rumeur », comme l'écrit R. Ballion (1991), les indicateurs et les méthodes se développent cependant rapidement.
- 15 J.L. Derouet (1992), développant dans le domaine scolaire les travaux de L. Boltanski et L. Thévenot (1991), remarque que prendre comme principe régulateur l'évaluation ou le rendement relève d'un modèle industriel, par opposition aux modèles civique et domestique. Si les comportements de ce type remontent au moins à la fin du XIX^e siècle (Derouet, 1989), il n'en est pas moins vrai qu'ils se multiplient depuis quelques années. L'acceptabilité croissante de discours et de mesures qui peuvent y être rattachés témoignent d'un changement de sensibilité d'une partie des acteurs du système. Dans un pays où le principe civique de l'intérêt général et de la réglementation administrative dominant depuis près de deux siècles, le mouvement actuel mérite d'être observé de manière attentive.
- 16 Le développement d'un discours de sensibilité industrielle au niveau des responsables de l'Éducation, du ministère à l'établissement, pourrait n'être qu'un phénomène de mode. Il coïncide cependant avec une évolution parallèle qui se situe au niveau de l'enseignant, de la pratique de la classe et des relations maître-élève.

2. Industrialisation et pratique pédagogique.

- 17 Sur le plan de la pratique de l'enseignement, le modèle industriel évoque une pédagogie à la fois technique et instrumentée. Au niveau de la classe et des relations maître-élève, les résistances des enseignants face aux technologies dites nouvelles sont connues. Mis à part auprès d'une minorité enthousiaste, la télévision, la vidéo, l'informatique ou la télématique n'ont jamais jusqu'à présent rencontré une adhésion massive.

2.1. De la pédagogie par objectif à l'enseignement modulaire.

- 18 Les années 70 ont vu l'introduction en France des termes rationalité, objectifs, curriculum, porteurs d'une pédagogie inspirée par le behaviorisme et évoquant une vision instrumentale, sinon instrumentée, de l'éducation (Berger, 1982). La décomposition des apprentissages en comportements observables, leur évaluation, leur prise en charge éventuelle par des machines, ouvraient la possibilité d'une industrialisation en termes de rationalisation des processus, de technologisation et de rentabilisation de l'acte éducatif. Cette conception originaire des États-Unis (Jacquinot, 1988), qui aurait pu transformer l'École en « un système productif » copiant l'efficacité industrielle, ne s'est pas imposée en France. Les écoles normales qui véhiculèrent un moment la pédagogie par objectifs dans la formation des instituteurs ont rapidement pris leur distance par rapport à ce modèle au profit du travail en projet, plus adapté aux apports des recherches en psychologie cognitive. G. Berger avait remarqué le télescopage curieux entre la conception techniciste que représentait la pédagogie par objectifs et une idéologie critique alors en vogue, alliant ouverture sur le monde et méthodes actives. Pour reprendre la terminologie de J.L. Derouet, le modèle domestique semblait ouvrir la porte aux pratiques et valeurs du monde industriel.
- 19 Le courant actuel, sans renoncer à une analyse de l'acte éducatif ni au souci de le rationaliser, développe davantage une réflexion sur la volonté de différencier la pédagogie et de l'adapter à la diversité des publics des établissements. L'accroissement quantitatif de la population scolaire a d'abord posé des problèmes de type qualitatif au niveau du collège. Aujourd'hui c'est le second cycle de l'enseignement secondaire qui est touché. La mise en place à la rentrée 1992, d'un enseignement modulaire en classe de seconde, dans le cadre de la rénovation pédagogique des lycées en est l'illustration. Cette mesure apparaît comme la conséquence logique de la volonté de centrer le système éducatif sur l'élève. L'impossibilité d'adapter l'enseignement à chaque élève de manière réellement individuelle se traduit plus modestement par la mise en place d'un travail par groupes. L'organisation en modules semble bien s'inscrire dans une démarche de segmentation du public en vue d'un accroissement d'efficacité.
- 20 Il est clair que les différences de pratique entre enseignants, entre classes d'un même enseignant, voire à l'intérieur d'une même classe, ne sont pas nouvelles. De même, les dispositifs adoptés dans les établissements pour la mise en place des modules sont très diversifiés. Ce qui est fondamentalement nouveau, une fois encore, c'est que cette différenciation devient une norme. Alors que naguère les enseignants devaient justifier les écarts par rapport à une pratique standard, c'est désormais l'absence de prise en compte des différences entre élèves qui doit l'être.

2.2. Recherches praxéologiques en éducation et industrialisation des services.

- 21 On remarquera que l'évolution actuelle, tout en conservant le souci d'une amélioration de l'efficacité du système, tend à s'éloigner des critères traditionnels de l'industrie (standardisation, division des tâches, reproductibilité des comportements, etc...) et semble plus proche de ce qui se passe dans le secteur des services. La réflexion que mènent certains pédagogues sur la pratique d'un conseil méthodologique (Meirieu, 1990)

va dans le même sens : l'enseignant cherche à être le plus près possible de l'élève, même la pédagogie différenciée par groupes semble encore trop standardisée. Comme le note J.M. Albertini (1991), l'enseignement reste un service, « un effet sur une personne ».

- 22 Le rapprochement avec le secteur des services semble donc plus riche qu'avec celui de l'industrie. Alors que les recherches en économie montrent une forme originale d'industrialisation de ce secteur (Gadrey, 1990), les réflexions des pédagogues prennent une orientation particulière. Les recherches à caractère praxéologique développent une vision nouvelle de l'enseignant. Celui-ci n'est plus considéré comme celui qui transmet la connaissance mais davantage comme quelqu'un qui conçoit et élabore des dispositifs d'enseignement-apprentissage. Les travaux sur le statut de l'élève dans les situations d'apprentissage (Not, 1990, 1991), qui montrent la particularité des rôles du maître et de l'élève et leur indissociable complémentarité, peuvent être rapprochés des recherches sur la servuction développées depuis quelques années non seulement dans le secteur des services (Eiglier, Langeard, 1987) mais aussi dans celui de la production des biens (Mayère, 1990).
- 23 Les recherches ici évoquées ne concernent pas que les études universitaires : le succès d'une revue comme les *Cahiers Pédagogiques* montre une réelle réflexion d'un nombre grandissant d'enseignants dans des termes analogues, même si les expérimentations sur le terrain sont loin des théorisations présentées. S'éloignant des pratiques et des idéologies développées dans les années 70, de nouveaux comportements apparaissent, qui ne relèvent ni du modèle civique ni du modèle domestique.

2.3. Instrumentation de la pratique pédagogique.

- 24 Dans ce contexte, la question de l'instrumentation en tant que recours à des « machines » remplaçant l'enseignant ou utilisées par l'enseignant dans sa relation à l'élève apparaît sous un jour différent et demande à être abordée avec un certain recul historique.
- 25 Le modèle d'enseignement magistral qui s'est imposé depuis la fin du XIX^e siècle repose essentiellement sur un art de la parole (Prost, 1985). Dans le cadre d'un enseignement dont le contenu est défini de manière administrative, l'enseignant qui garde une totale liberté pédagogique est celui qui transmet, essentiellement de manière orale, les connaissances à ses élèves. Dans ce schéma, l'introduction de technologies audio-visuelles ou informatiques apparaît comme un élément de modernité inutile qui complique la tâche par la maîtrise technique qu'elle suppose et qui en accroît le coût. Dans le modèle civique qui repose sur l'égalité d'accès au savoir et sur une représentation de l'enseignement comme transmission de connaissances, l'instrumentation ne s'est guère développée.
- 26 Avec le mouvement de critique des années 60-70, l'École a fait un certain nombre de concessions - au nom du modèle domestique - dans le sens d'un certain épanouissement de l'élève. B. Ricatto (1989), dans sa thèse sur les dimensions institutionnelles de la documentation pédagogique, note que le développement de la fonction documentaire dans l'École est lié à la perte du monopole exclusif du discours magistral dans la transmission des connaissances. Avec la création des C.D.I., le maître n'est plus le bénéficiaire exclusif de la documentation. On est certes encore très loin de la situation qui prévalait au milieu du XIX^e siècle où les élèves étaient plus souvent en salles d'études qu'en cours. La création du corps des professeurs documentalistes en 1989 n'en renforce

pas moins ce mouvement. On pourrait ainsi émettre l'hypothèse qu'un phénomène de médiatisation de l'acte éducatif se développe de manière lente, certes, mais grandissante.

2.4. Évolution du rôle de l'enseignant.

- 27 Cette évolution se produit au moment où se dessine, sur un plan général, un véritable changement de paradigmes concernant l'information et la connaissance, que ce soit dans l'entreprise (Mayère, 1990) ou dans le monde des bibliothèques et des centres documentaires. Il apparaît de plus en plus clairement que l'information n'existe que dans un processus relationnel. Les connaissances sont de moins en moins considérées comme « des choses que l'on peut acquérir, posséder, stocker dans une mémoire archive... » (Losfeld, 1992). Les savoirs sont construits par l'élève. Le renversement de perspective coïncidant avec le développement des technologies de l'information et de la communication pose la question de la définition même de l'acte d'enseignement.
- 28 Le secteur des entreprises a posé la question bien avant celui de l'École. Alors qu'au moment de la création des I.U.F.M., certains cherchaient à clarifier l'opposition entre enseignement et formation (Charlot, 1990), dans le secteur de la formation permanente était posée la question de la séparation entre formation d'une part, et information d'autre part (Lesne, Minvielle, 1990). Certaines entreprises ont rapidement compris qu'il pouvait être intéressant d'utiliser les possibilités des nouveaux médias pour diffuser les informations techniques là où des stages de formation représentaient une solution certes riche pour le stagiaire, mais plus coûteuse pour l'entreprise⁶. Le critère industriel de rentabilité a donc bel et bien des effets dans le secteur de la formation permanente, alors que dans celui de la formation initiale aucun mouvement de ce genre ne semble perceptible. Par contre, certaines situations induites par le souci de différenciation ou d'individualisation des pratiques rendent nécessaire le recours à l'outil audio-visuel ou informatique⁷ : l'enseignant ne peut être constamment derrière chaque élève et perçoit davantage l'intérêt d'un tel recours et analyse mieux le type d'instrument dont il a besoin. Ce faisant, l'enseignant n'apparaît plus comme un transmetteur de connaissances mais comme un concepteur de situations d'enseignement-apprentissage, autre nom pour une pratique d'ingénierie de formation.

Conclusion

- 29 Les indices que l'on vient de relever sont certes très tenus. Sur le plan quantitatif, les pratiques pédagogiques que l'on pourrait qualifier d'industrielles parce qu'alliant rationalisation, rentabilité et technologisation de l'enseignement, sont totalement minoritaires. Ainsi le rôle des C.D.I., évoqué plus haut, reste-t-il limité malgré la création des CAPES de professeur-documentaliste. Les enseignants restent massivement attachés à une vision de leur pratique très éloignée d'un caractère industriel, refusant même le terme de « métier » à son propos (Dubet, 1991).
- 30 Le monde de la formation initiale apparaît cependant en cours d'évolution à la fois au niveau de ses finalités et de son organisation. G. Jacquinet (1988) insistait sur l'incompatibilité entre l'apport spécifique des technologies et la persistance d'un système éducatif inchangé sur ces deux plans. Les transformations institutionnelles actuelles sont-elles de nature à faire sauter ce blocage ? Rien ne permet de l'affirmer. On est en présence cependant d'une conjoncture nouvelle par rapport à celle des années 70.

- 31 L'apparition d'objectifs nouveaux, la naissance des E.P.L.E. créent un contexte plus favorable au développement de pratiques de type industriel. On a cependant déjà signalé le paradoxe de l'établissement scolaire : « Ce n'est pas un système au sens précis du terme. La plupart des acteurs d'un établissement en ont fait l'expérience, on peut très bien changer quelque chose en un point d'un établissement sans que rien ne bouge ailleurs » (Demailly, 1991). L'autonomie du système « classe » par rapport au système « établissement », de la didactique par rapport à l'organisation, est sans doute à l'origine de l'échec de bien des tentatives inspirées du modèle domestique pour transformer l'École. La force de l'organisation mise en place dans le cadre du modèle civique résidait peut-être dans cette séparation. Ce qui semble nouveau dans la situation actuelle, c'est la *conjonction du développement d'un modèle que l'on peut qualifier d'industriel* (avec les précisions apportées plus haut en ce qui concerne l'industrialisation des services), *à la fois au niveau de la classe et de l'enseignant et à celui de l'administration et de l'organisation*. Cette situation semble renforcée par la pression qu'exercent, à l'extérieur, les autres acteurs ou partenaires du système: les parents qui, pour certains du moins, développent une attente d'efficacité et de rentabilité en tant qu'usagers; les industries de la communication, qui voient dans le secteur un marché considérable, les collectivités territoriales enfin, qui occupent désormais une place capitale dans le financement.
- 32 Tout ceci n'existe qu'à l'état de tendance. Dans la période présente, l'autonomie des établissements reste fictive, les chefs d'établissements restant pris entre les règles de la comptabilité publique qui freinent largement les possibilités d'équipement, et la gestion des personnels qui suit les règles de la fonction publique. De par leur taille même, les E.P.L.E. ne semblent guère pouvoir être le lieu de développement de processus de type industriel. Tout au plus pourrait-on évoquer un artisanat instrumenté, voire au maximum un montage se rapprochant d'une P.M.E.
- 33 *Les remarques de M. Crozier (1989) sur le renversement actuel du rapport quantité-qualité dans le secteur des entreprises, laissent penser cependant qu'une mutation est possible. Un travail rigoureux d'observation et d'analyse des dispositifs concrets qui se mettent en place aujourd'hui sur le terrain, dans le cadre des projets d'établissement ou de district, en relation avec les différents acteurs et partenaires du système, serait nécessaire pour déterminer si l'on est en présence des prémisses d'une profonde transformation du secteur ou s'il ne s'agit que de manifestations à la marge d'un système qui a su résister aux mouvements de critique des années 70, pourtant massifs à l'époque.*

NOTES

1. Sur l'évolution de l'approche économique de l'éducation, cf. J.-P. Jarousse (1991).
2. Cf. *Bulletin Officiel de l'Éducation Nationale*, n° 10,5 mars 1992, à propos des options en classe de seconde générale et technologique : « ...l'orientation est plus que jamais l'affaire de tous les élèves des collèges et des lycées. Dans chaque district ou bassin de formation, la carte des options offertes en classe de seconde, sera réalisée en vue de permettre à tous les élèves de troisième un projet réaliste et positif. Il appartient aux autorités académiques de faire en sorte que

l'organisation de l'offre de formation qui conditionne en partie la demande facilite l'expression de cette dernière ».

3. Revue éditée par le CRDP de Créteil. Cf. « Les orientations d'Éducation et Management », *Éducation et Management*, avril 1989, n° 1, pp. 73-75.

4. Le succès de l'Université d'été organisée en 1992 à Lille sur le thème « Facteurs d'efficacité du service public d'éducation: structures organisationnelles nouvelles et impératifs du management » est révélateur de l'intérêt grandissant du monde enseignant pour les méthodes issues de l'entreprise.

5. Cf. « Audit des dispositifs concernant les projets d'établissement, Contribution à la mise en place d'un nouveau mode de management de l'Éducation Nationale aux niveaux départemental, académique et central », *Rapport à Monsieur le Ministre d'État*, IGAEN-IGEN, mai 1991, MEN.

6. C'est le cas de Philips avec son service télématique d'aide à la maintenance des lecteurs de compact disques (Sentilhes, Prévost, Merle, 1989).

7. Ainsi dans le cas d'un dispositif d'aide à l'enseignement des Mathématiques dans l'Académie de Lille. Cf. « Les maths, une aventure personnelle », *Le Monde de l'éducation* n° 196, septembre 1992, pp. 27-28

RÉSUMÉS

L'auteur analyse un contexte nouveau pour la formation initiale : pour une fois les différents niveaux d'action de l'école (la classe, l'enseignant, l'administration, l'organisation) sont sensibles, de manière concomitante, à un modèle d'entreprise.

D'une part, en ce qui concerne l'organisation, de nouvelles normes de fonctionnement sont affirmées, proches du modèle entrepreneurial. Dans des mesures qui visent à prendre en compte le projet personnel de l'élève pour obtenir la qualification d'une tranche d'âge et à éviter le recours à la planification imposée au profit d'une recherche d'adaptation locale. Dans la valorisation de la gestion par projet qui s'accompagne d'un recul des discours et valeurs centrées sur l'équipe éducative. Par le développement de pratiques d'évaluation qui prennent comme référence, non plus le respect de la réglementation, de la loi, mais un principe d'efficacité.

Ces discours de l'organisation sont d'autant plus facilement acceptables pour les personnels que les pratiques pédagogiques se sont aussi modifiées, en référence elles-aussi, tendanciellement, au modèle de l'entreprise (non l'industrielle mais de services).

Pratiques d'enseignement modulaire proche d'une volonté marketing d'adaptation à la demande, au public, acte pédagogique centré sur le conseil. La formation continue a été sur ce point en avance, en acceptant comme nouveau paradigme que le savoir est une construction de l'apprenant. Dès lors, le rôle de l'enseignant, se déchargeant sur les machines de la transmission, peut devenir celui de concepteur de situations d'apprentissage; les nouvelles technologies éducatives lui permettent de partager son ancien monopole d'accès aux documents.

The author analyses a new context in college training: for once the participants at different levels (students teachers, administration, direction) would agree to consider themselves as the different actors in a company.

As concerns the organization new rules of action are more clearly oriented towards a company model. For instance some measures tend to consider the personal plans of students for the qualification of an age group, so as to avoid a planning dictated by local interests. Besides they

grant more value to the development of projects than to discourse and opinions coming from the teaching staff. And they also develop a grading system no longer based on educational rules, laws and principles but on a principle of efficiency.

These new organization discourses are all the more acceptable for the school staff as the teaching proceedings have also followed a new trend referring to the business models, not in the industry but in services.

Few teaching units have showed their wish to get adapted to business and public needs by focussing their methods on advice to students. Permanent training was the first to accept as a new paradigm that the only way of learning is by self-teaching. Then, by using transmitting machines (audio-visual aids and computers) the teachers can move from their usual work to the production of software and audiovisual documents; those new educational systems allow them to share the use of documents with students instead of being their exclusive owners.

INDEX

Keywords : first degree training, in-service training, training engineering, industrialization, education, management

Mots-clés : formation initiale, formation continue, ingénierie de la formation, industrialisation, enseignement, management

AUTEUR

JULIEN DECEUNINCK

Julien Deceuninck, C.D.D.P. du Nord