

Les difficultés majeures dans la gestion d'un établissement de formation

Pr M'RABET Rachid, Groupe ISCAE

Page | 1

Un établissement de formation dans le large spectre de la gestion des entreprises est par définition ouvert sur l'extérieur. Son environnement socio-économique et ses attaches administratives obligées constituent son espace naturel pendant et après les échéances de ses cycle de formation ; ainsi que toutes les difficultés inhérentes qui vont avec. Mais une institution n'est pas uniquement cela. Elle a aussi une vie en interne et des problèmes particuliers qui jalonnent son fonctionnement et déterminent son rendement. Mieux, ce sont des problématiques qui touchent la quintessence même de sa formation, autant qu'elles induisent une réflexion sur la nature de sa prestation de service et le sens de ses cursus.

On peut dénombrer ainsi, avec une certaine liberté d'identification et de classification, trois niveaux de difficultés majeurs : Le type d'approche pour la fixation des objectifs spécifiques ; les règles adoptés en matière de gestion des ressources humaines; et le mode de communication approprié.

Le premier niveau de difficultés révèle une distanciation épistémologique entre mission et objectifs. Contrairement à ce que dit l'adage, "comparaison n'est pas raison", ici, le rapprochement comparatif nous appartient par nature. C'est ainsi que dans une entreprise industrielle, trois strates d'objectifs sont intimement liées : La production, la commercialisation et le chiffre d'affaire. La finalité étant la couverture de l'ensemble des charges et la réalisation du bénéfice. Cette imbrication de maillons d'un même engrenage immuable résume la raison d'être de l'entreprise et conditionne sa survie. Ce qui nous intéresse dans ce parallèle, c'est essentiellement ceci : Dans l'entreprise, l'aspect quantitatif est prédominant ; il ne peut en être autrement !

En revanche, dans un établissement de formation, ce qui prime et ce qui prévaut, c'est l'aspect qualitatif. Autant il est facile d'évaluer les produits de l'entreprise, en tant que quantité de biens ; autant il est difficile de quantifier le bilan d'une institution, pour la raison très simple qu'elle produit un service de formation. Dans le même ordre d'approche, ce service, difficilement quantifiable, n'est pas non plus aisément évaluable. De même qu'il est difficile d'évaluer la qualité de formation des étudiants et la performance qualitative des enseignants.

Il existe, bien sûr, des systèmes d'évaluation en fonction du rapport nombre d'heures de cours et nombre d'étudiants. Ceci est la partie la plus facile à mesurer. Par contre, ce qui est beaucoup moins évident, c'est la juste évaluation du service rendu par l'enseignant à chaque étudiant. Cela relève, quasiment, de l'impossible, en termes de mesure. N'empêche qu'on lui a quand même trouvé un nom : « l'Unité de service rendu à chaque étudiant », ou « l'unité de formation acquise ». Ce système d'évaluation, emprunté à l'entreprise, semble théoriquement justifiable et cohérent. En fait, il est à la fois insuffisant et subjectif. Il pose un sérieux problème au niveau de l'acquis. On mesure la prestation des enseignants par rapport aux résultats obtenus par les étudiants dans les examens de contrôle et de sanction. Or, le succès de l'étudiant à un examen, ne veut pas dire qu'il a intégré tout un module. Autrement dit, les évaluations quantitatives portent une faille intrinsèque, en ce sens qu'elles ne rendent pas compte, réellement et suffisamment, de l'acquisition par l'étudiant. En définitive, on se retrouve dans une sorte d'effet de ciseaux, entre, d'une part, l'impossibilité de faire une vraie

évaluation d'un service de formation, uniquement par la quantité ; et d'autre part, la difficulté d'assurer une gestion fortement marquée par la très faible possibilité d'évaluer la qualité des services rendus par l'établissement de formation. Aussi vrai que celui-ci a deux caractéristiques principales, liées à la nature de sa mission et à ses objectifs qualitatifs : Un. Il fournit des produits à caractère intellectuel ; à savoir, des cours, des livres, des mémoires, des thèses.... Ce ne sont donc ni des boulons, ni des tomates, sans aucune allusion péjorative. Deux. Les moyens mis en service sont essentiellement humains, personnel enseignant et staff de gestion et de support administratifs. Alors que dans une production matérielle, on est dans une interface, univoque d'hommes et d'outils.

Il est à relever que ce qu'on vient de dire à propos de la particularité de la formation est également valable pour la recherche dont on peut mesurer la quantité, sans, pour autant, pouvoir en évaluer la qualité, à court terme. Si tant est qu'un travail de recherche ne peut s'apprécier, à sa juste valeur, qu'après un retour d'information sur son utilité et son impact dans un domaine donné. C'est le propre de toute production intellectuelle. Cette distorsion dans le temps, engendre, forcément, une sorte de délai de latence et d'attente, propice à une éventuelle inertie que ne peut supporter la structure concernée. Envers et malgré tout, la recherche reste un levier fondamental de la formation, particulièrement en matière de gestion. Cette vérité intangible n'est, malheureusement, pas encore totalement admise et prise en compte par tous les intervenants.

La deuxième difficulté se situe au niveau de la gestion des ressources humaines à disposition. Il y a trois composantes dans un établissement de formation : les étudiants, les enseignants et le personnel administratif. Ce sont des groupes bien distincts dont la vie à l'intérieur de l'établissement doit s'harmoniser pour assurer la convergence des activités d'enseignement et la supervision facilitatrice du support administratif. Il s'agit de coordonner leur fonctionnement et de les faire travailler ensemble au mieux des intérêts bien compris de cette collectivité humaine et pour un meilleur rendement de l'établissement. Ce n'est pas toujours évident. Cela devient parfois une véritable gageure, d'autant que chacun de ces trois groupes a des tâches et des motivations différentes. Leur direction implique donc des méthodes différencierées et adaptées à chacun d'eux. D'où une gestion quelque peu complexe qui exige une certaine originalité et un effort permanent d'innovation en fonction des situations.

Théoriquement, les étudiants sont là pour apprendre, ils sont donc, a priori, motivés par la formation. Ces deux éléments premiers, aussi essentiels soient-ils, ne sont pas les seuls à prendre en compte. Il y a d'abord l'obligation scolaire imposée par la famille et la société. Il y a aussi les avantages de la vie universitaire par rapport à la vie civile. Il y a enfin le diplôme, comme sésame qui permet l'insertion sociale. Tous ces facteurs interviennent dans la motivation des étudiants ; une motivation qui se présente sous la forme d'une variété d'attitudes. Cela va de la nonchalance et du désintérêt, à l'adhésion passionnée, en passant par le cas des étudiants moyens partout. Il en ressort une déduction objective : l'intégration totale des objectifs de l'établissement par les étudiants, reste assez faible. L'étudiant n'assumera ces objectifs et ne s'y reconnaîtra que beaucoup plus tard, après avoir terminé le cursus diplômant. Les enseignants peuvent jouer ce rôle de conscientisation des étudiants par rapport aux objectifs de l'établissement ; malheureusement, ils ne le font pas souvent.

Il est clair que les étudiants sont tributaires du savoir et de la disponibilité des enseignants ; ainsi que du système pédagogique, dans sa globalité. Leur réaction et leur comportement par rapport au vécu de l'établissement, au quotidien, en dépendant. Sur ce registre, la relation de cause à effet n'est jamais démentie. Quant à l'évaluation de leur travail, au sens le plus

systématique, elle n'a rien de spécial ; elle comptabilise le produit de l'assiduité au cours et de la réceptivité, à travers les notations partielles et les sanctions finales des examens. Il y a, cependant, un élément auquel il faut prendre garde. Le renouvellement régulier des effectifs étudiants introduit une tendance à la répétitivité des enseignements. De son côté, la gouvernance administrative reproduit et perpétue les mêmes réflexes d'encadrement. Cette double inclination n'est pas de nature à tenir compte de l'évolution des contextes, des mentalités et des besoins de chaque arrivage de groupement de jeunes étudiants. Cette propension à la facilité est foncièrement nuisible, avec toutes ses conséquences négatives sur la qualité de la formation et le suivi de son déroulement.

Les enseignants constituent le deuxième groupe d'intervenants directs dans la marche de l'institution de formation. Leur gouvernance est encadrée par l'approche de leur responsabilité et le mode de promotion. Deux facteurs qui déterminent la forme de supervision par la direction. On trouve les mêmes critères dans n'importe quelle organisation. Il s'avère, cependant, que ces deux points de repère sont insuffisants pour assurer une supervision efficace et concertée des enseignants. Pour un cadre dans un autre type d'organisation, sa valeur professionnelle dépend de sa fonction et de ses actions. La valeur professionnelle de l'enseignant, quant à lui, ne se réduit pas à ces deux éléments. L'enseignant possède en effet une valeur propre qui relève de son savoir et de ses publications et qui lui permet d'intervenir dans d'autres secteurs par un engagement et une activité totalement personnelle. Il s'agit-là d'une caractéristique essentielle qui procure à l'enseignant une grande liberté d'action et un large spectre d'intervention et d'implication. Cette caractéristique va profondément marquer la gestion des enseignants.

La troisième composante d'un établissement de formation, ce sont les administratifs. Leur gouvernance n'a rien de vraiment particulier. Elle ressemble à celle des personnels d'autres organisations, telles les entreprises ou les administrations de manière générale. Cependant, le fait qu'ils soient entre étudiants et enseignants, c'est une sorte de gestion intermédiaire entre entreprise et administration au sens large. Un espace de gestion un peu flou où l'on procède, forcément, par tâtonnement, au gré des particularismes personnels et, encore une fois, des situations.

En résumé, pour gérer un établissement de formation, on doit constamment s'adapter à la nature des activités de chacun de ces trois groupes. Ceux-ci ne sont pas uniquement des entités professionnelles, mais aussi un ensemble d'individualités humaines qui ont leur ressort propre et, parfois, leur propre système de valeurs dont il faut tenir compte et s'efforcer de les rendre compatibles avec les objectifs de l'établissement. Un pari difficile, mais une aventure humaine passionnante.

La troisième difficulté est le style de communication dans les établissements qui est spécifique et difficile. Par définition, rien n'y est réellement produit, tout y est en fait communication. Si dans l'entreprise, la communication est organisationnelle, en revanche, dans un établissement d'enseignement elle est plutôt intellectuelle et très peu organisationnelle. Le langage utilisé dans une entreprise est pratique et doit être compris de tous (langue objet ou langue outil). Dans l'établissement, du fait de la prépondérance de la dimension intellectuelle, la langue a tendance à être théorique, scientifique ou technique. Les professeurs utilisent la langue théorique (principalement), les étudiants la langue théorique et une langue culturelle propre à leur classe d'âge ; seuls les administratifs utilisent principalement la langue objet ou administrative.

Dès le départ, donc, la communication présente des difficultés très grandes ; les caractères propres à chaque groupe ainsi que leur rôle au sein de l'organisation ne les portent pas à

communiquer spontanément. La communication doit donc être davantage organisée. Cette constatation est paradoxale, si l'on pense que par essence, toute formation est avant tout communication. Mais ce n'est pas parce que les enseignants émettent un certain nombre de messages que les étudiants reçoivent, qu'une véritable communication existe entre les groupes qui composent un établissement d'enseignement.

Par la différence de langage, la différence de motivation et la différence d'activité, il existe de par la nature de l'établissement des difficultés de communication considérables. Et il est dommage de constater que les systèmes de gestion des établissements ne sont pas en général organisés de manière à favoriser la communication. Ce n'est pas parce que les étudiants et les enseignants se parlent en cours qu'il y a communication dans le sens organisationnel du terme.

L'établissement d'enseignement, tout en demeurant un lieu privilégié de l'expression des contradictions de la société, a vu, par le développement des techniques éducatives, croître ses besoins financiers, matériels et d'organisation. Or, les structures fondées sur le passé et conçues dans un esprit totalement différent ne permettent pas de faire face aux changements et en particulier aux évolutions des besoins et des comportements. Le problème des structures d'organisation et de management des institutions d'enseignement doit donc être pensé autrement et abordé avec une conception d'organisation plus nouvelle et plus complète ; Et cela est une autre question...