



28-29 mai 2020, Montpellier

9<sup>ème</sup> Colloque AIRMAP  
L'ENTREPRENEURIAT: QUELS DEFIS POUR LE MANAGEMENT PUBLIC?



LABEX Entreprendre  
Université de Montpellier



AIRMAP  
Association Internationale de  
Recherche en Management Public

MRM  
Montpellier Research in Management



## APPEL A CONTRIBUTION POUR L'ATELIER n° 8

# L'entrepreneuriat, un nouveau modèle de management pour les établissements d'enseignement

Présidents d'atelier :

**Thierry CÔME**  
UVSQ  
IUT Mantes - LAREQUOI

**Pierre-Charles PUPION**  
Université de Poitiers  
IPAG – CIMP

**Gilles ROUET**  
UVSQ  
IAE-ISM - LAREQUOI



Coordonnées où transmettre votre proposition :

<https://airmap2020.sciencesconf.org/>

## Track 8 – Entrepreneurship, a new management model for educational institutions

The aim of this track is to explore the theme of public management in Schools, High schools and Universities. As part of the theme of the conference, we will be particularly interested on communications responding to questions as “Entrepreneurship, a new management model for educational institutions? or “Entrepreneurship, a new skill needed for managers of educational institutions”. We also accept communications concerning types of governance and strategic management of institutions.

## **1°. OBJECTIFS DE L'ATELIER**

L'atelier a pour objectif de faire le point sur l'état actuel de la recherche en management public dans les domaines de la gestion des établissements d'enseignement scolaire, secondaire et supérieur. Dans le cadre du thème du colloque seront plus particulièrement attendues des communications sur l'entrepreneuriat vu comme un nouveau modèle de management pouvant impliquer un changement profond dans la manière de diriger un établissement mais également des communications abordant la nécessité pour les dirigeants de se former pour acquérir les compétences entrepreneuriales de plus en plus nécessaires dans un contexte de NMP et d'autonomisation des établissements d'enseignement. Ces questionnements sont au centre des préoccupations de cet atelier mais toute autre contribution, notamment sur la gestion du changement, le rôle des managers, le contrôle de gestion et le développement de systèmes d'informations pour prendre en compte notamment les actions de développement durable, est également attendue.

## **2°. CONTEXTE, ENJEUX ET QUESTIONNEMENTS**

Les établissements d'enseignement scolaire, secondaire et supérieur sont au cœur des mutations profondes de notre société. Ils sont impactés par les changements d'environnement législatifs, règlementaires et surtout sociaux (massification, prolongement des études) liés à l'émergence d'une société de l'information et aux préoccupations croissantes concernant l'état de la planète. D'un point de vue plus managérial, les établissements font face à des revendications fortes vers plus d'équité et de justice sociale. Et de manière croissante, le principe d'autonomie induit par le NPM les laisse seuls pour relever ces défis. Pour cela il est demandé aux chefs d'établissement de prendre des initiatives, d'inventer des solutions mais dans le cadre d'un contrôle des dépenses de plus en plus strict et d'une bureaucratie de plus en plus mal vécue. Les chefs d'établissements doivent désormais être des entrepreneurs, en posséder les qualités de créativité, de charisme, de conviction mais aussi de rigueur, tout cela, dans un contexte de resserrement des dépenses publiques, et, malgré les discours officiels, de limitation de leur pouvoir de décision. Ils ne sont que des managers intermédiaires pour les instances décisionnelles mais doivent faire preuve de leadership dans leurs établissements alors que l'effet « chef d'établissement » tend à s'estomper du fait d'un éloignement toujours croissant entre fonctions administratives (qui constituent leur champ entrepreneurial du point de vue des instances) et rôle pédagogique (où l'effet chef d'établissement est attendu). Ces contradictions et paradoxes ne peuvent que restreindre leur dimension entrepreneuriale. Dans ce contexte, les chefs d'établissements d'enseignement peuvent paraître ballottés entre les injonctions parfois contradictoires sur leur(s) rôle(s) de la part des responsables politiques locaux ou nationaux mais aussi des parents d'élèves et *at last but not at least* des enseignants et de leurs personnels. Dans le même temps, les établissements sont plus que jamais acteurs de l'évolution des tissus urbains dans lesquels ils sont insérés. Ils participent à l'évolution des territoires par exemple en matière de gestion des flux, y compris informationnels, dans le but d'améliorer les services proposés aux citoyens/consommateurs voire d'intégrer des logiques participatives des parties prenantes. Ils sont aussi des acteurs essentiels de la citoyenneté et du développement durable sur lesquels les pouvoirs publics s'appuient sans toujours les consulter ni leur donner les moyens de leurs nouvelles missions. Ce contexte complexe nécessite de la part des chefs d'établissement de vraies capacités entrepreneuriales pour surmonter les difficultés qu'il crée et ce d'autant plus que la cellule de base de l'établissement, l'enseignant, voit son rôle se bouleverser : il n'enseigne plus seulement un savoir, il doit permettre aux élèves d'acquérir de nouvelles compétences. Aujourd'hui, enseignant et enseigné sont semblables : ils devront apprendre et réapprendre tout au long de leur vie pour maintenir leurs capacités à acquérir des compétences et utiliser leur savoir. Cette désacralisation du professeur impacte nécessairement les rapports sociaux, bien au-delà des rapports maître-élève. Elle nécessite de reconstruire l'image d'expert de l'enseignant. Dès lors, comment dans ce contexte pour le moins instable et imprévisible, le directeur d'établissement (de plus en plus souvent

directrice), pas toujours formé aux dimensions stratégiques et de coaching de sa fonction, peut-il maintenir son établissement dans les flots pour qu'il remplisse efficacement son rôle ?

De cette situation découlent de nombreuses questions, notamment

Qu'en est-il réellement de l'évolution des modes de gestion et de gouvernance des établissements ? L'établissement d'enseignement peut-il être autonome, comme le prévoit les principes du NPM ? Comment dans le management se concrétisent ces évolutions ? Sont-elles inéluctables ? Et surtout est-elle compatible avec le métier de chef d'établissement, son image, sa représentation, ses valeurs ? La capacité de résilience du système sera – t-elle suffisante pour absorber ce qui peut être vu comme un choc managérial ?

Quelle formation et quel accompagnement apporter aux chefs d'établissement pour accroître leur capacité entrepreneuriale ?

### **3°. TYPE DE CONTRIBUTION ATTENDUE**

La question de l'impact des politiques publiques (et notamment éducatives mais pas seulement) et des discours des politiques sur le pilotage des établissements reste centrale mais la richesse du contexte et la multiplicité des enjeux permettent des contributions diverses et variées. Cette année en raison de la thématique générale du colloque, nous aimerions avoir de nombreuses contributions traitant de l'évolution du métier de chef d'établissement.

Les approches internationales et comparées sont les bienvenues et permettront d'enrichir les débats au sein des ateliers, en présentant des cas et expériences, européennes, africaines, américaines ou asiatiques. Qu'en est-il dans ces zones de la réalité de l'entrepreneuriat des chefs d'établissement ? Les méthodologies retenues peuvent être diverses (étude de cas, recherche intervention, analyse quantitative...). Nous laissons aussi de la place pour des approches qui seraient purement conceptuelles.

De façon plus large les expériences dans le pilotage des établissements éducatifs et des systèmes éducatifs seront les bienvenues.