

à la recherche de l'excellence dans les établissements scolaires

par LAWRENCE H. DOUGLAS

professeur associé d'histoire
Plymouth State College
Université du New Hampshire

Les administrateurs scolaires devraient analyser les facteurs qui couronnent de succès une entreprise. Les auteurs du « best-seller » *Le Prix de l'excellence*, MM. T. J. Peters et R. H. Waterman, ont défini huit critères d'excellence qui sont communs à vingt-cinq grandes entreprises prospères et qui, à leur avis, devraient être étudiés par les administrateurs scolaires. Bien qu'il y ait des différences marquées entre les entreprises et les établissements scolaires, il y a aussi des ressemblances. Ils sont tous deux intéressés à la réussite et doivent être menés par une administration efficace qui fasse preuve d'initiative et d'imagination. Les deux s'intéressent à la formation. Beaucoup de grandes entreprises ont des programmes de perfectionnement pour leur personnel. Dans certains domaines de haute technologie et de sciences avancées, quelques-unes ont établi un programme reconnu menant à un diplôme universitaire. Est-ce de la concurrence ? Pas au sens propre du mot. Mais le fait que l'industrie cherche elle-même à satisfaire ses besoins de formation devrait pousser les éducateurs à s'interroger. Avec l'esprit ouvert, voyons comment les huit critères d'excellence de Peters et Waterman pourraient convenir aux collèges et universités, entreprises d'éducation.

1. Le parti pris de l'action

Le parti pris de l'action, c'est la prédisposition à faire avancer les choses, à prendre les bonnes décisions, à faire face aux situations qui demandent une solution à court terme et à éviter la « paralysie par l'analyse ». Les changements rapides sont de plus en plus monnaie courante. Les administrateurs scolaires doivent s'adapter aux changements et aux besoins nouveaux de formation. Cela suppose qu'il faut faire des changements non pour le plaisir de faire des changements, mais pour donner une orientation active et responsable et projeter une image de meneur. Il y a trop d'établissements d'enseignement supérieur qui fonctionnent dans des conditions qui font que ces critères sont difficiles à appliquer : moyens financiers limités, complaisance dans l'inaction, recherche de solutions sans risques et, dans certains cas, une hiérarchie qui ne permet pas de faire face rapidement aux situations nouvelles. On doit pouvoir surmonter les obstacles qui empêchent d'atteindre l'excellence.

Cet article est paru en anglais
dans *The Chronicle of Higher Education*,
le 19 septembre 1984.

2. À l'écoute du client

MM. Peters et Waterman notent que les meilleures entreprises tiennent compte des doléances de leur clientèle et, ce faisant, améliorent l'efficacité de leur entreprise (service, machinerie, personnel, produits) qui est leur raison d'être. L'enseignement supérieur dessert une clientèle variée, de différents niveaux intellectuels et de motivations particulières. Peut-on écouter et apprendre ? Certainement. Écouter ne veut pas dire abandonner la responsabilité de mener et de guider les étudiants, mais veut plutôt dire apprendre à les connaître. Associer les étudiants au processus de formation ne peut qu'être bénéfique à tous.

3. L'autonomie et l'esprit d'entreprise

Ce critère s'applique à la direction qui doit favoriser la créativité, prendre des risques et encourager l'effort productif de l'individu en créant un environnement libre de restrictions véritables ou imaginaires. Dans l'enseignement supérieur, l'excellence demande que le corps enseignant et les étudiants soient activement encouragés et secondés dans leur effort de dépassement. Les administrateurs peuvent, en favorisant ou en créant des défis nouveaux, tout en minimisant les dangers personnels et professionnels, laisser l'intelligence créer des merveilles. Ce qui est important, c'est d'essayer, peu importe la réussite ou l'échec, car sans essai on ne sait pas de quoi on est capable. Si on encourage quelqu'un à faire un travail, il faut aussi savoir apprécier une tâche bien accomplie. Le corps enseignant et la direction ne doivent jamais permettre que leurs occupations ou préoccupations soient plus importantes que l'enrichissement psychologique créé par l'échange avec une autre personne.

4. La productivité par la motivation du personnel

Les entreprises qui surclassent continuellement leurs concurrents prennent leur personnel comme un actif de grande valeur, le traitent avec respect et le considèrent comme un facteur constant d'amélioration de l'entreprise. C'est tout simplement la théorie Y (fondamentalement les gens sont bons et essaient de faire de leur mieux) opposée à la théorie X (tous les gens sont mauvais et doivent être guidés et contrôlés). Plus que tout autre organisme, un collègue ou une université travaillent avec des êtres humains ; ce sont nos plus importants « produits ». Nous sommes dans le « commerce des humains » et c'est grâce à notre personnel professionnel, administratif, technique et de service que nous fabriquons notre produit. Dans la course pour se tenir à la pointe du progrès,

caractérisée par les programmes réussis ou ratés, nous oublions, trop souvent, qu'il n'y a que des personnes qui font fonctionner un établissement scolaire. Sans ces personnes, les classes, les laboratoires, l'établissement lui-même ne sont rien. Les programmes qui visent à l'avancement et à l'amélioration du personnel sont souvent considérés comme des dépenses inutiles.

5. La loi des valeurs partagées

Ce critère concerne la direction. Les valeurs mises de l'avant par la direction inspirent chacune de ses tâches et se reflètent dans tout l'établissement. Dans les entreprises citées en exemple, Peters et Waterman ont remarqué que les directeurs étaient proches des employés à tous les échelons au lieu d'être des images ou des autocrates inaccessibles. Ils s'impliquent personnellement dans l'entreprise. Le bien-être du personnel et la rentabilité de l'entreprise sont placés au-dessus de leur intérêt personnel et ils réalisent que l'excellence (ou le manque d'excellence) est le résultat de l'effort de tous. La valeur d'une entreprise vaut par l'atmosphère qu'elle dégage.

Quand bien même on aurait des programmes scolaires rigoureux et que l'on publierait bien des règlements, si, sur un campus, tout n'est que bruit et nonchalance, l'étudiant tirera sa propre conclusion. Si l'objectif est d'atteindre l'excellence, la direction doit s'impliquer et mettre l'accent sur les valeurs positives.

6. S'en tenir à ce qu'on sait faire

Tenez-vous-en à ce que vous savez et ce que vous savez bien faire. Ceci s'applique surtout à l'enseignement supérieur où l'administration et le corps enseignant essaient de s'ajuster à un ralentissement de croissance, un déplacement ou même une diminution des inscriptions et le besoin de s'associer avec le monde des affaires qui peuvent, à première vue, paraître étrangères au monde académique. Les collèges et universités se retrouvent sous des pressions de plus en plus fortes d'être tout pour tous rapidement. De nombreuses institutions ont mis en branle des programmes dans les domaines « chauds » comme les ordinateurs et d'autres champs de haute technologie dans le but d'attirer les étudiants et d'augmenter les inscriptions. Pour atteindre l'excellence il faut sans doute de nouveaux programmes, mais ils doivent surtout capitaliser sur la force spécifique de l'établissement. Connaissez-vous dans quel champ votre établissement excelle ? Le réalisez-vous ? Une autre question aussi importante, sinon plus, concerne la

raison d'être de l'établissement, ses objectifs, sa mission. Ces buts sont-ils partagés ? L'établissement se dirige-t-il dans la bonne direction ou piétine-t-il en attendant que quelque chose se passe ou que quelque'un arrive ? Existe-t-il un plan rentable à long terme ?

7. Une structure simple et légère

Toutes les entreprises prospères étudiées par Peters et Waterman avaient une structure administrative simple. La règle de 80-20 ne s'applique pas dans ces entreprises : 80% du travail est accompli par 20% du personnel. Les grands établissements d'enseignement sont souvent encombrés d'un appareil bureaucratique et administratif lourd. Le corps enseignant réclame presque toujours une rationalisation et une diminution de l'administration. S'il y a trop de bureaucrates, on doit en éliminer quelques-uns ; mais on doit veiller à distinguer le nécessaire du superflu.

8. La souplesse dans la rigueur

La souplesse dans la rigueur, c'est, par définition, la coexistence d'une ligne directrice ferme et d'une autonomie individuelle maximale. Les

employés des entreprises qui respectent ce principe sont généralement libres d'accomplir le travail pour lequel ils sont engagés sans trop d'interférence, tout en permettant aux directeurs de prendre les mesures qu'ils jugent nécessaires. Dans l'enseignement supérieur, on semble préférer une administration qui soit à mi-chemin entre la rigueur et la souplesse, quoique de plus en plus la récession des dernières années ait amené les administrateurs à plus de rigueur. Une forme de direction qui se situerait au centre, soit à mi-chemin entre rigueur et souplesse pourrait être appropriée à certaines situations mais ne convient pas à tous les cas.

L'inaction, la peur du changement ou le changement pour le changement sont autant d'obstacles à l'excellence. Les directions d'établissements doivent donner au corps enseignant la liberté d'accomplir leurs tâches tout en étant prêtes à intervenir pour faire face aux défis ou profiter des occasions de développement.

L'enseignement supérieur est un domaine particulier : il transige avec l'intelligence et l'émotion, avec la réalité et les idées, avec les rêves et les moyens de les réaliser. Accéder à l'excellence devrait être notre préoccupation fondamentale.

Un oubli...

Dans notre dernier numéro consacré aux Actes du V^e colloque de l'Association québécoise de pédagogie collégiale sur le thème : « Recherche pédagogique et recherche dans les collèges », nous avons omis de signaler que l'organisation et la tenue de ce colloque de même que la publication des actes du colloque ont été rendues possibles grâce à une subvention de la **Direction générale de l'enseignement collégial**. L'AQPC et *Prospectives* s'en excusent et profitent de l'occasion pour remercier la **DGEC** de son soutien financier.