

# Réputation et offre de formation

## Les lycées techniques et professionnels

par Maïten Bel et Philippe Mouy \*

*L'approche théorique en termes de réputation est le plus souvent utilisée dans l'analyse économique de l'échange marchand. Elle offre ici une grille de lecture originale pour établir les différents modes de relation que les établissements scolaires peuvent entretenir avec leurs partenaires. Elle éclaire les stratégies qu'ils peuvent déployer dans leur volonté de développement ou de simple survie.*

Quelles sont les modalités de construction de la carte des formations techniques et professionnelles initiales ? Quel processus conduit à l'ouverture, ou plus rarement à la fermeture d'une section de formation professionnelle ou technique initiale et quel est le rôle joué par l'établissement scolaire dans cette construction ?

A ces questions, on apportera ici quelques éléments de réponse en proposant une grille d'analyse des stratégies conduites par les établissements à l'occasion de l'élaboration de dossiers de projet d'ouverture de nouvelles sections de formation.

Plusieurs raisons ont motivé cette interrogation prenant comme point de départ l'établissement.

Du point de vue des collectivités territoriales, le processus de décentralisation introduit, à des niveaux géographiques fins, le souci de prendre en compte

les réalités locales. Les préoccupations dues à la montée du chômage juvénile conduisent à chercher à des niveaux très décentralisés une meilleure articulation entre l'emploi et la formation.

Du point de vue de l'Education nationale, le resserrement des budgets commande la recherche d'amélioration de la performance à moyens constants, à tous les niveaux, y compris celui de l'établissement scolaire. On passe ainsi d'une vision globale de l'éducation, régie par des principes généraux et des normes, à une approche du champ de l'éducation à partir de ses unités constitutives, les établissements. Dans son fonctionnement même, l'Education s'oriente vers plus d'autonomie dans la gestion à travers le recours au projet d'établissement comme un processus contribuant entre autre à la définition de moyens.

Dans le même temps, en ce qui concerne la formation technique et professionnelle, depuis plus de dix ans l'introduction de périodes en entreprise transforme les modes d'acquisition des savoirs et des compétences. Il implique le développement de nouvelles articulations avec le système d'emploi et entame le monopole scolaire. Cette dimension des évolutions en cours renforce encore la diversification des comportements des établissements scolaires.

La loi quinquennale de 1993 étend leurs missions, à travers un renforcement souhaité des liens avec l'environnement en vue d'assurer une meilleure insertion des jeunes à leur sortie de formation. On peut donc

\* **Maïten Bel**, économiste, est chargée d'études au Céreq. Ses études portent en particulier sur la dimension locale de la relation formation-emploi : *Constructions et régulations de l'offre locale de formation*, M. Bel (éd.), 1996, Document du Céreq, n° 117 ; et en 1995, « La formation, aide au développement local ? » in B. Charlot, J. Beillerot, *La construction des politiques éducatives*, Presses Universitaires de France.

**Philippe Mouy**, économiste, est chercheur à l'Institut de recherche économique de la production et du développement (IREPD) de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble. Ses travaux portent actuellement sur les domaines de la formation professionnelle initiale et de l'emploi. Il a publié, en 1996, « La formation professionnelle des jeunes en France : la décentralisation en marche », contribution aux *Journées de l'AES*, Rennes, 12 et 13 septembre.

s'interroger sur la nature des dynamiques qui permettent aux établissements de s'approprier les mesures prévues par cette loi.

Cet ensemble de questions invite à essayer de comprendre la façon dont les établissements scolaires font évoluer leur offre, tout particulièrement pour la formation professionnelle et technique, supposée se développer en relation avec l'environnement.

L'analyse<sup>1</sup> développée ici prend comme point de départ l'établissement scolaire considéré en tant qu'organisation, positionnée comme élément de l'institution Education nationale. Il ne s'agit pas d'un simple rouage d'un ensemble plus vaste, agent d'exécution de décisions prises ailleurs. L'établissement est ici acteur d'un système. Cette analyse est fondée sur un ensemble d'hypothèses :

- **l'établissement scolaire est une organisation qui dispose d'une marge de manœuvre**

Si l'évolution de l'offre de formation est le fruit de mouvements de fond et de réformes institutionnelles qui touchent très directement le fonctionnement des lycées, ce cadre est loin d'être totalement déterminant pour les établissements. Ces derniers, par leur positionnement, leur trajectoire, contribuent au mouvement d'ensemble. S'ils sont porteurs d'une histoire collective, ils sont également acteurs d'une histoire singulière.

Par son appartenance à l'institution, cette organisation est soumise à un réseau de contraintes, de règles qui déterminent de façon relativement précise le cadre dans lequel elle peut agir. En se situant dans cette acception de l'établissement scolaire on peut parler, pour caractériser son registre d'action et son intervention de marge de manœuvre plus que d'autonomie. La question est alors de savoir comment se constitue cette marge de manœuvre et comment les établissements l'utilisent ;

- **l'établissement scolaire cherche à se procurer des ressources auprès des acteurs qui l'environnent**

S'agissant d'établissements scolaires, relevant du secteur public, on ne peut parler de fonctionnement de

<sup>1</sup> L'analyse proposée est appuyée sur une enquête menée auprès de quarante-cinq établissements, lycées professionnels et techniques répartis sur cinq régions. Il faut rappeler que les lycées professionnels accueillent des élèves issus de classe de cinquième et de troisième pour les préparer à un CAP, BEP ou Baccalauréat professionnel. Les lycées techniques préparent à un Baccalauréat technologique et, éventuellement, à un BTS.

marché. Il n'y a pas à proprement parler confrontation entre offre et demande de formation donnant lieu à une transaction. De même, on ne peut parler de contrainte économique ou de compétitivité qui viendrait sanctionner le fonctionnement de ce type d'organisation.

Cependant, on peut trouver quelques similitudes avec le marché. L'objectif de l'établissement scolaire comme organisation est de vivre, voire de se développer, grâce à la présence d'élèves. Un établissement dont l'effectif diminue est, dans la plupart des cas, en danger. Il s'agit donc pour lui de maintenir, voire d'augmenter ses effectifs. Pour attirer des élèves, il doit jouer sur la représentation que ceux-ci et leurs familles ont de l'établissement. Il doit dans le même temps se procurer des ressources. Par ressources, on entend plusieurs composantes nécessaires au maintien de l'existence, voire au développement de cette organisation. L'établissement doit se procurer des ressources financières pour entretenir et améliorer ateliers et bâtiments, assurer la gestion de l'ensemble. Il doit également obtenir l'autorisation d'ouvrir des classes de préparation aux diplômes et disposer du nombre et de la qualité d'enseignants nécessaires. Il doit également disposer d'un portefeuille d'entreprises lui permettant de garantir des stages à ses élèves ;

- **pour se procurer des ressources, l'établissement s'appuie sur des registres de réputation**

Cette énumération renvoie aux objectifs que peut négocier l'établissement pour obtenir des moyens. Les élèves et les parents attendent de bons résultats scolaires, voire l'élargissement d'opportunités pour obtenir un emploi. L'institution Education nationale attend de bons taux de réussite aux examens mais aussi une formation professionnelle pour tous. Les entreprises attendent une main-d'œuvre dont les qualifications répondent à ses besoins.

Pour obtenir ces ressources, l'établissement doit plaider auprès de leur détenteur, en faisant état de sa capacité à répondre à leurs attentes à travers la formation nouvelle dont il demande l'ouverture. On propose ici de s'appuyer sur la notion de registre de réputation pour caractériser les modes de relations que l'établissement construit avec les acteurs qui l'environnent.

Après avoir développé ce que l'on entend par registre de réputation, on en proposera une typologie. Ensuite, en se fondant sur des exemples on montrera

comment les établissements s'appuient sur plusieurs registres de réputation. A partir de la combinaison de ces registres, ils se construisent des trajectoires stables, ou au contraire provoquent des ruptures d'itinéraires.

## LES ÉTABLISSEMENTS DE FORMATION APPUIENT LEUR ACTION SUR DES REGISTRES DE RÉPUTATION

### LA RÉPUTATION, FONDEMENT DE LA COORDINATION DE L'ACTION ENTRE ACTEURS DE LA CONSTRUCTION DE L'OFFRE

Pour ce qui concerne l'offre de formation professionnelle et technique initiale, comme on l'a évoqué plus haut, sauf sous forme de métaphore on ne saurait parler de marché. Pour qu'il y ait marché, il faut qu'il y ait transaction entre offreur et demandeur, l'accord se faisant sur un prix. L'existence d'un marché supposerait aussi, de la part de l'offreur une soumission à la demande<sup>2</sup>. La formation initiale relève du service public et obéit à une mission définie et contrôlée par lui, et qui l'éloigne d'impératifs de marché : par exemple, scolariser tout le monde. Si l'on poursuit la métaphore, on peut cependant considérer qu'il s'agit d'un marché imparfait.

*« Du côté de la demande, (familles et élèves), le comportement de marché est imparfait et limité. Limité parce que beaucoup de ces agents se maintiennent en situation « d'usagers captifs » : il ne font pas de choix. Imparfait, parce que la capacité d'information sur le bien, sur eux-mêmes et sur l'adéquation entre ces deux termes est faible : ils ne peuvent être que des « usagers éclairés ». Du côté des prestataires de l'offre, les limites du marché sont encore plus prononcées. La concurrence entre eux s'avère très réduite, et ce pour plusieurs raisons. Ils ne peuvent intervenir que marginalement sur la nature et la qualité de leur produit qui est institutionnellement défini... Leurs conduites de type entrepreneurial sont « cadrées » par l'institution. »<sup>3</sup>*

Cependant, pour comprendre les comportements de l'établissement scolaire, il est possible de s'appuyer sur les développements récents concernant l'analyse des transactions et la coordination des échanges par

l'entreprise<sup>4</sup>. En effet, pour survivre, l'établissement, comme on l'a évoqué, cherche à se procurer des ressources auprès de différents acteurs dont les attentes vis à vis de l'éducation et de la formation professionnelle ne sont pas obligatoirement convergentes. Pour obtenir des ressources, il doit être jugé comme « bon » par l'ensemble, ou par une partie de ces pourvoyeurs de ressources :

- **L'Education nationale**<sup>5</sup> vise, à travers l'éducation et la formation, plusieurs objectifs que l'on peut schématiquement regrouper autour de deux dimensions : la gestion, dans les meilleures conditions, de la relation entre la formation et l'emploi et la socialisation de tous dans le respect de l'équité. Ainsi, pour l'Education nationale l'établissement est « bon » parce qu'il a un fort taux de réussite de ses élèves aux examens. Mais il peut aussi être réputé « bon » parce qu'il maintient dans le système scolaire des élèves considérés difficiles et parvient à leur faire acquérir une qualification professionnelle. L'institution fournit alors à l'établissement des moyens en postes d'enseignants, des moyens financiers, des autorisations d'ouverture de formations nouvelles ;

- **les entreprises** jugent un lycée « bon » s'il forme des jeunes qui ont des compétences correspondant à leurs besoins. Il peut aussi être « bon » parce qu'il assure une formation continue de qualité aux salariés, qu'il constitue un centre de ressources dans lequel il est possible de trouver des solutions à des problèmes techniques. L'entreprise peut alors fournir des ressources à l'établissement sous forme de taxe professionnelle, de don de matériel, de places de stage pour les élèves, ou même de leur recrutement ;

- **les collectivités territoriales** ont plusieurs registres d'attente par rapport aux lycées. Elles souhaitent que la formation soit articulée aux dynamiques d'emploi, de façon à réduire le chômage, et en particulier le chômage juvénile. Elles souhaitent également que les établissements forment la main-d'œuvre nécessaire à la survie et au développement des entreprises du territoire. Cet objectif va parfois jusqu'à considérer la qualification de la population locale comme une ressource susceptible d'attirer de nouvelles entreprises. Les établissements de formation

<sup>4</sup> En particulier, en ce qui concerne les développements relatifs au rôle de la confiance dans les transactions. Cette question est présentée in Eymard-Duverney (1994). Pour sa part, Kreps introduit la notion de réputation dans l'analyse des transactions entre firmes dans les cas de jeux répétés (1990).

<sup>5</sup> De façon simplificatrice, on entend ici l'ensemble des structures et acteurs, hors établissement de formation, appartenant à cette administration. En définitive, ce sont eux qui donnent l'autorisation d'ouvrir une section de formation, qui accordent des postes d'enseignants et des moyens.

<sup>2</sup> Dans son article : « *Quasi-markets for education ?* » H. Glennester montre les limites à l'analyse du système de formation, tant en ce qui concerne la formation supérieure que de premier degré, en terme de marché.

<sup>3</sup> R. Ballion, *La bonne école*, Hatier, 1991, p. 202.

doivent aussi empêcher la marginalisation de catégories de jeunes et contribuer au maintien de la cohésion sociale. Ils doivent encore « mailler » le territoire de façon à ce que chacun puisse avoir accès à une formation à proximité de chez lui. Bien sûr, l'ensemble de ces objectifs n'est pas assigné à chaque établissement. La hiérarchie établie entre eux varie selon les choix politiques des collectivités, les lieux et types d'établissements. Depuis les lois sur la décentralisation, les collectivités territoriales ont un rôle important dans l'accès aux ressources puisqu'elles assurent les investissements. Elles peuvent également intervenir dans un établissement par le financement d'opérations spécifiques touchant le plus souvent aux domaines proches de la formation tels que l'orientation, l'aide à l'insertion, le développement d'échanges ;

• **les élèves et les familles** considèrent un établissement « bon » parce « qu'on y travaille bien », qu'il y a un bon taux de réussite aux examens ou que l'on escompte avoir plus de chance de s'insérer dans l'emploi à la sortie en s'étant formé dans cet établissement.

Tous ces acteurs sont donc porteurs d'objectifs multiples, dont la cohérence ne va pas de soi, par rapport à la formation. L'établissement s'adresse à eux pour se procurer des ressources au moment où il

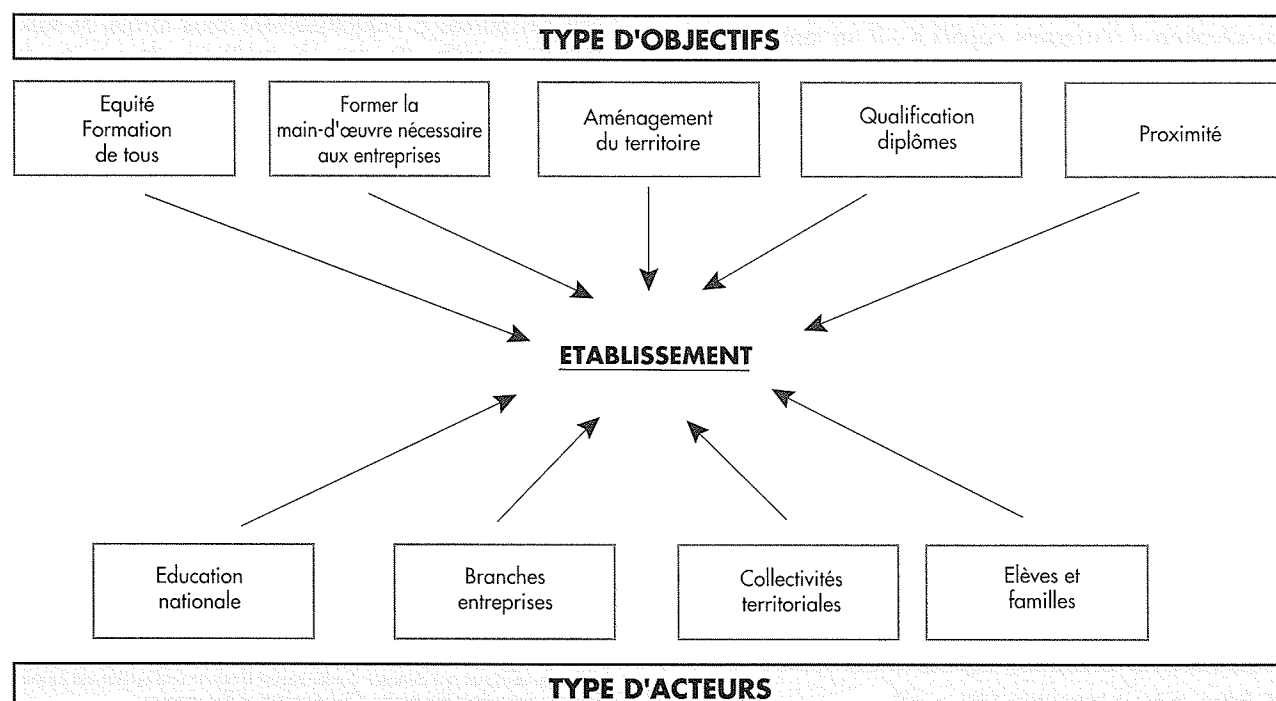
demande l'ouverture d'une nouvelle formation. Mais deux conditions doivent être remplies pour que ces demandes aboutissent. Il faut tout d'abord que le projet réponde, au moins partiellement aux objectifs de l'acteur sollicité. Il faut également que l'établissement, au moment où il présente le projet, soit perçu par son interlocuteur comme capable d'en assurer la réalisation. Au moment où il accorde des ressources, l'acteur ne connaît pas la prestation ni, par analogie avec le marché, la qualité du produit. L'évaluation dans cette transaction, ne porte pas sur un produit ou un service connu mais sur un potentiel de la part de l'établissement dans sa capacité à réaliser ce pourquoi il demande des ressources. L'échange est fondé sur la réputation comme fondement de la confiance que les partenaires engagent dans cette transaction.

Comme on l'a dit précédemment, cette réputation va être engagée sur des registres différents, à partir desquels se construisent les demandes de ressources.

#### LES ÉTABLISSEMENTS SE POSITIONNENT PAR RAPPORT A DIFFÉRENTS REGISTRES DE RÉPUTATION

Pour s'adresser à chacun des acteurs de son environnement, susceptible de lui procurer des ressources,

Graphique 1



l'établissement met en avant un objectif attendu du projet qu'il propose. On peut ainsi construire une typologie de registres de réputation qui associe, pour un projet de formation donné, un objectif à un type d'acteur dans la transaction conduite par l'établissement.

A partir des combinaisons entre objectifs et acteurs, on dégage quatre types de registres de réputation. Il s'agit d'idéaux types qui n'existent jamais à l'état pur dans un établissement. Comme on le verra en présentant des exemples, il n'y a pas de correspondance biunivoque entre établissement et registre de réputation. Même si un registre est fortement dominant dans la stratégie développée par un établissement, ce dernier à un moment donné de sa trajectoire est amené à emprunter d'autres registres pour conduire son action. A partir de chaque registre, on s'efforce de caractériser les modes de coordination que l'établissement cherche à construire avec les pourvoyeurs de ressources qui sont dans son environnement.

### **L'excellence scolaire**

La première de ces catégories concerne le registre de l'excellence scolaire. Celui-ci est essentiellement basé sur des taux importants de réussite aux examens et de façon plus incertaine sur la qualité de l'insertion des élèves à leur sortie. La « bonne réputation » s'adresse à l'établissement dans son ensemble plus qu'à une spécialité particulière de formation. Elle permet d'attirer les élèves.

L'établissement placé de façon dominante sur ce registre n'a généralement pas de problème de vivier ni d'accès aux ressources.

Pour s'améliorer sur ce registre, l'établissement développe plusieurs types de stratégies. Tout d'abord, il s'agit de maintenir ou augmenter ses taux de réussite aux examens. Face à une demande abondante, cela le conduit à des pratiques de sélection d'élèves.

Ensuite, cherchant à renforcer l'attractivité des formations, il va construire des projets visant à offrir des formations au niveau le plus élevé possible, la spécialité passant au second rang des priorités. Cette stratégie répond à la demande de poursuite d'études par les élèves qui souhaitent s'inscrire là où ils pourront réaliser toute leur scolarité.

Dans cette recherche d'attractivité, il peut également initier des projets visant à accroître son renom : relations internationales, sport, par exemple.

Souvent, mais de façon non exclusive, la « bonne réputation » d'un établissement sur ce registre de

l'excellence scolaire trouve ses racines dans l'histoire du lycée technique. Ce registre est rarement dominant dans les lycées professionnels. On retrouve ce registre de façon dominante dans les établissements créés au moment de l'expansion de l'industrialisation, autour de 1920-1930, pour répondre aux besoins en personnels qualifiés des entreprises locales. Ils ont assuré la formation de la maîtrise, des cadres et parfois d'une partie de ceux qui sont devenus patrons de petites ou moyennes entreprises dans le système productif environnant. Cette longue histoire a permis d'asseoir de solides réseaux entre anciens élèves, qui se reconnaissent de la même culture, et qui souhaitent pour leurs enfants la même formation. Quelques uns d'entre eux sont parfois devenus enseignants de l'établissement. Ce réseau s'appuie sur une association d'anciens élèves que l'établissement s'attache à faire vivre.

L'établissement, lié aux entreprises environnantes au moment de sa création s'est souvent vu ensuite reconnaître le statut d'école d'application, formant lui-même des enseignants pour d'autres établissements. Ce statut est, particulièrement aux yeux des acteurs de l'Education nationale, un signe d'excellence.

Le fait d'être reconnu comme un « bon » lycée par les différents niveaux de décision de l'Education nationale va faciliter l'ouverture de nouvelles formations. Les réseaux d'anciens élèves présents dans les entreprises favorisent l'accueil d'élèves en stage, voire leur recrutement. Il permet aussi de drainer la taxe d'apprentissage. Au fond, tout se passe comme si sur ce registre, cet établissement disposait d'un capital de confiance et était dans un « cercle vertueux » qui lui permet de cumuler les facteurs favorables.

Mais, comme on le verra, la qualité reconnue à un établissement sur un registre de réputation n'est pas immuable. Sa pérennité dépend de la stratégie qu'il développe et de l'évolution de son environnement.

### **L'excellence technique**

Le deuxième registre de réputation concerne l'excellence technique, fondée sur la reconnaissance par une branche professionnelle et un ensemble d'entreprises de la compétence de l'établissement en matière de formation dans une spécialité donnée. Ce registre ne fonctionne que dans les cas de figure où la profession est organisée. Cela concerne donc à titre principal quelques branches industrielles ou de l'artisanat collectivement organisées (plasturgie, décolletage, climatisation en bâtiment, mais aussi la réparation automobile et le bâtiment). Par contre, ce

registre de réputation n'intervient jamais, sous la forme telle que nous venons de le définir pour les établissements centrés sur les formations aux métiers tertiaires traditionnels (vente, secrétariat, comptabilité), pour lesquels il n'y a pas de structuration de la profession autour d'une branche d'activité économique.

Autour d'une spécialité de formation, la réputation est fondée sur plusieurs critères. Dans la représentation des élèves et des familles, la formation dans la spécialité dans l'établissement réputé augmente les probabilités de trouver un emploi. Dans ce contexte, l'aire de recrutement est large (régionale, voire nationale) et les demandes sont supérieures à l'offre de formation. L'établissement peut sélectionner les candidats pour cette spécialité.

Très souvent, cette réputation d'excellence technique pour une spécialité de formation s'étend à l'ensemble de l'établissement même si elle ne concerne qu'une partie de l'effectif d'élèves.

La date de constitution de cette image peut être variable. Dans un premier cas de figure, elle est attachée à un établissement ancien, ancré dans des relations avec les entreprises industrielles environnantes. Dans une autre configuration, cette réputation est attachée à un établissement, de date plus récente, qui est dès son origine spécialisé dans une formation.

Pour la spécialité, l'établissement offre une filière complète de formation, du BEP au BTS. A côté de la formation initiale, il assure la formation continue de professionnels de la branche. Ce sont les relations avec la profession et les entreprises qui fondent à titre principal sa réputation. Au près des entreprises, il trouve des lieux d'accueil de stagiaires, mais aussi des lieux d'embauche. Il trouve également des interlocuteurs parmi les enseignants qui peuvent faire évoluer les programmes. La branche et les entreprises qui la constituent fournissent une aide matérielle par la taxe d'apprentissage, mais aussi en dons d'équipement. En retour, elles trouvent auprès de l'établissement une réserve de main-d'œuvre qualifiée, des ressources en formation continue, et souvent un support en matière d'aide technique : conseils, centre de mesure, possibilité d'usage de matériel performant... Sur ce terrain cependant, l'image peut être fragilisée par l'émergence de centres d'apprentissage et de structures de formation concurrentes directement financées par la branche.

Sur la filière, il n'y a pas de problème de recrutement. A partir du niveau du Baccalauréat les candidatures

viennent de la région, voire du niveau national. Cette base large de recrutement permet une sélection des élèves qui renforce la qualité du taux de réussite aux examens.

Un peu à l'instar de ce qui se passe pour l'excellence scolaire, ce registre de réputation permet de jouir d'un capital-ressource cumulatif. Les projets d'amélioration et d'élévation de la formation qui s'y réfèrent seront soutenus par le Rectorat puisqu'on est dans un cas de figure où l'on répond aux besoins des entreprises. De même les collectivités territoriales tirent prestige de la localisation sur leur territoire d'une structure de formation qui contribue à positionner une spécificité territoriale, en terme de ressources en qualifications.

### Remédiation scolaire

La troisième catégorie renvoie au registre de la qualité de la remédiation scolaire. Il s'agit, sur ce registre, de recrutement de jeunes rencontrant des difficultés scolaires et de conduire le maximum d'entre eux au terme d'une formation technique et professionnelle. Dans ce cas de figure, le critère de réussite est le taux de maintien dans le système scolaire, et dans une moindre mesure le taux de réussite aux examens. Il s'agit de permettre à des jeunes en difficulté d'améliorer, de façon globale, leur socialisation. Les références à l'insertion dans un emploi restent relativement lointaines dans la construction de l'offre. Par contre, le recours à des formations en alternance est fréquent et exige la construction de relations avec les entreprises.

Les établissements, dans les filières où ce registre de réputation est dominant, ont souvent du mal à maintenir un volume d'effectif constant. Les familles et les jeunes cherchent souvent à éviter la scolarisation dans ce type de structure et développent des stratégies pour le fuir.

Par contre, la réputation, aux yeux de l'Education nationale, se fonde sur sa fonction de remédiation scolaire et justifie l'attribution de moyens parfois importants, comme c'est le cas d'établissements situés dans des Zones d'éducation prioritaires (ZEP).

Ce point de vue est aussi porté par les élus des collectivités territoriales, soucieux eux aussi d'assurer l'équité entre les citoyens, ou pour le moins de préserver la « paix sociale » dans les quartiers difficiles de la ville.

Dans le cadre de formations en alternance, sur ce registre, l'établissement établit le plus souvent des

relations avec de petites entreprises avec lesquelles il peut négocier des stages pour ses élèves. Ces négociations se font souvent au coup par coup et les relations sont souvent instables.

Dans un tel contexte, l'établissement peut mobiliser autour de lui toute une série d'acteurs qui, avec lui, contribuent à cet objectif de remédiation sociale : animateurs de maison des jeunes, éducateurs, police<sup>6</sup>.

Souvent, pour faire face à leur mission sur ce registre, les établissements sont amenés à diversifier les pédagogies mobilisant plusieurs types de dispositifs : DIJEN, MOREA<sup>7</sup>, apprentissage, alternance. Tous ces dispositifs visent à aider des jeunes en difficulté à acquérir une qualification professionnelle et à favoriser leur insertion dans la vie active. Ils mobilisent, pour leur mise en œuvre, des entreprises qui reçoivent les jeunes en stage. Ce sont également des dispositifs dont la durée de vie peut être courte, adaptés à des situations conjoncturelles. Les établissements qui y ont recours sont donc déjà plus préparés que les autres à la mise en œuvre de la loi quinquennale, loi dont les mesures reprennent en partie ces dispositifs.

On retrouve plutôt ce registre de réputation dominant parmi les établissements récents, créés entre 1950 et 1970, construits dans les banlieues pour faire face à l'accroissement démographique. Ce caractère récent est un des éléments qui empêche l'exploitation d'un réseau d'anciens élèves.

A l'inverse du registre de l'excellence scolaire, ce registre ne constitue pas un facteur d'attractivité pour les élèves et les familles, et souvent cette réputation touche l'ensemble de l'établissement, même si le taux de réussite aux examens, au moins dans une spécialité, est plus qu'honorable.

### La polyvalence de proximité

On entend sous ce registre les logiques guidées par le souci d'offrir aux élèves des formations proches de leur domicile. Cette conception est aujourd'hui reprise dans le terme de lycée de proximité.

Ce registre de réputation concerne de façon majoritaire les lycées implantés en zone rurale.

Dans cette logique, répondant à des objectifs d'équité et d'égalité, il s'agit pour répondre aux besoins des élèves de la zone, d'offrir un éventail de formation suffisamment large. Un établissement dans lequel cette logique est dominante est structuré autour d'une multiplicité de spécialités de formation, rarement construites en filière complète.

Ce type de lycée développe des relations de proximité avec les entreprises environnantes qui lui versent leur taxe d'apprentissage, recrutent les élèves au moins en stage, viennent participer aux jurys d'examen. Le lycée peut éventuellement leur servir de centre de ressources. Parfois, pour une des spécialités les relations avec les entreprises ou la branche se renforcent et un registre d'excellence technique cohabite avec le premier, étendant le champ d'influence au-delà de la zone dans laquelle est situé l'établissement.

Les établissements positionnés sur ce registre de réputation sont fortement soutenus par les collectivités territoriales (Conseil général, mairie), qui y voient un élément important de structuration de la vie sociale et économique de la zone. Par contre, le point de vue du Rectorat est plus partagé. Se confrontent en effet une logique de rationalisation des moyens, qui tendrait à supprimer l'établissement quitte à financer des internats et du transport scolaire, et une logique d'égalité offrant à chacun une formation à une distance raisonnable par rapport à son domicile.

Il faut se garder d'une utilisation simpliste de cette typologie. Un registre de réputation n'explique pas l'ensemble des logiques d'action menées par un établissement. Un même établissement peut se positionner ou chercher à se positionner sur plusieurs de ces registres. Il peut disposer d'un registre de réputation dominant mais qui cohabite avec d'autres. Surtout, pour un établissement, ces registres et leur combinaison peuvent évoluer dans le temps. Ces évolutions ont des causes internes ou externes à l'organisation. Un changement profond du tissu économique environnant peut conduire à s'appuyer sur un nouveau registre pour assurer une reconversion de l'établissement. Ce dernier peut aussi, sans qu'il y ait de transformation marquante du contexte, vouloir changer le registre de réputation qui est pour lui dominant ou diversifier la palette des registres sur lesquels il peut s'appuyer. C'est dans cette perspective qu'il est intéressant d'avoir une lecture dynamique du recours à ces registres dans la construction des trajectoires d'établissements.

<sup>6</sup> Cet aspect a été particulièrement développé dans les travaux de Henriot-Van Zanten (1990).

<sup>7</sup> DIJEN = Dispositif d'insertion des jeunes de l'Éducation nationale ; MOREA = Module de réparation à l'examen par alternance.

Tableau 1

## Les registres de réputation des établissements de formation professionnelle et technique

	Excellence scolaire	Excellence technique	Remédiation	Polyvalence de proximité
<b>Recrutement</b>	Sélectif, recrutement local.	Sélectif, aire de recrutement large, à partir du niveau IV.	Non sélectif, recrutement d'élèves en deuxième vœux.	Non sélectif, recrutement local.
<b>Logique de construction de filière pour l'offre de formation</b>	Filières de formation tirées vers le haut : BTS, classes préparatoires...	Développer la filière dans la spécialité de formation le plus haut possible.	Utiliser les classes technologiques comme vivier d'élèves, développer des formations diversifiées : CIPPA, MOREA...	Large palette de spécialités de formation, sans filière complète.
<b>Type de concurrence par rapport au vivier d'élèves</b>	Pas de concurrence.	La concurrence sur la spécialité se joue sur un territoire suprarégional ; peut être concurrencé par l'ouverture de formations dans les spécialités voisines.	Concurrence des autres types d'établissements présents sur la zone.	Éventuellement risque de concurrence d'établissements de formation relevant de l'agriculture, mais surtout risque de baisse démographique par exode rural.
<b>Relation au système productif</b>	Réseau stable, fondé sur les anciens élèves et la réputation ; constitué par la taxe d'apprentissage, don de machines, l'accueil de stagiaires, embauches.	Réseau stable, souvent avec les représentants de la branche professionnelle, constitué par la taxe d'apprentissage, l'accueil de stagiaires, l'embauche, le lycée est centre de ressources pour les entreprises, formation continue des salariés des entreprises ; la spécialité du lycée est souvent fondée sur la spécialisation d'une ou de plusieurs entreprises géographiquement proches.	Réseau instable, constitué par spécialité de formation avec les entreprises environnantes ; ces relations sont construites autour de l'accueil d'élèves en stage, parfois la sous-traitance de pièces.	Réseau constitué pour certaines spécialités, le plus généralement dans des relations de proximité : taxe d'apprentissage, accueil de stagiaires, lycée-centre de ressources pour les entreprises, formation continue de salariés.
<b>Relations avec les collectivités territoriales</b>	Accès aux ressources de ces acteurs grâce à son «capital-réputation».	Aidé par les collectivités territoriales pour qui cette capacité de formation est considérée comme une ressource spécifique du territoire.	Aidé par les collectivités territoriales par souci de lutte contre l'exclusion, d'équilibre entre les quartiers.	Aidé pour des raisons d'aménagement du territoire, de lutte contre la désertification de certaines zones.

### ENTRE COHÉRENCE ET TENSIONS, LES ÉTABLISSEMENTS APPUIENT LEUR TRAJECTOIRE SUR PLUSIEURS DE CES REGISTRES

La notion de registre de réputation explicitée précédemment à la fois détermine la vision qu'offre un établissement de formation professionnelle à son environnement et constitue pour lui un appui pour construire son offre de formation. C'est l'interface, le fondement qui lui permet de justifier son offre de formation et ses projets, de mobiliser des ressources.

A partir d'exemples, on propose ici de montrer la façon dont, au sein d'un même établissement, plusieurs registres cohabitent. En outre, cette notion de registre de réputation ne prend sens que dans une perspective dynamique de mobilisation, sur des objectifs d'acteurs qui environnent l'établissement. Si on peut repérer pour la plupart des établissements un registre qui domine les autres, il n'existe pas « d'état pur ». Par contre, on montrera que ces associations de registres au sein d'une même structure expliquent un itinéraire cohérent et régulier, ou au contraire, servent d'appui pour infléchir cette trajectoire et l'engager dans des ruptures.



## **DES REGISTRES DE RÉPUTATION QUI S'HARMONISENT POUR CONSTRUIRE DES TRAJECTOIRES RÉGULIÈRES**

### **L'excellence technique et l'excellence scolaire**

Dans chaque grand bassin de formation émergent un ou plusieurs établissements de formation professionnelle qui occupent une position dominante. Il s'agit d'établissements qui réunissent depuis longtemps des atouts pour construire leur offre de formation avec une certaine assurance. Ce qui ne veut pas dire qu'ils ne subissent pas, comme les autres établissements, le poids des régulations externes (liées à leurs tutelles, à l'expression de la demande de formation, à leur organisation interne...). Mais ils disposent de certaines ressources pour alléger ce poids. L'excellence technique ou scolaire est l'axe qui caractérise l'essentiel de leur réputation. Les deux registres, dans ce cas, s'appellent et se soutiennent souvent l'un l'autre.

Pour de tels établissements, la cohérence d'ensemble est en général acquise. Elle se lit à travers la structure de l'offre de formation marquée notamment par la présence de filières complètes. Elle transparait aussi dans le fonctionnement du conseil d'administration, où l'on note la présence effective et active de représentants du Conseil régional et des milieux économiques (ceux-ci notamment pour l'intégration des projets pédagogiques de l'établissement dans le tissu économique local).

En outre, les relations extérieures autant avec l'Education nationale que les collectivités territoriales et l'environnement économique sont fortes. Les liens sont réguliers avec les inspecteurs académiques de la discipline, dont le rôle est important dans l'évaluation par spécialité des ressources en formation, de l'évolution des flux d'élèves et de l'état de la conjoncture dans les branches concernées. Toutefois ces liens sont très divers selon les spécialités et les pratiques des inspecteurs pédagogiques régionaux (IPR). Si une démarche d'harmonisation et de complémentarité des offres de formation parvient en général à s'engager au niveau des bassins, par contre la concurrence peut-être aiguë avec les bassins voisins et appuyée par le soutien d'acteurs locaux. De tels établissements entretiennent fréquemment des relations privilégiées avec les collectivités territoriales environnantes (liens personnels des enseignants dans un tissu rural peu urbanisé, liens structurels avec le Comité de bassin d'emploi, liens organiques avec le Conseil régional et contacts directs avec la Direction régionale des formations initiales). Enfin les relations avec les

entreprises sont le fait essentiellement des professeurs de spécialités, des chefs de travaux et des enseignants participant aux actions de formation continue. D'abord à finalité pédagogique (alternance), ces relations favorisent une meilleure connaissance réciproque des enseignants et des responsables d'entreprise. Elles permettent notamment d'échanger sur les finalités de la formation professionnelle initiale, sur les besoins en main-d'œuvre selon les situations de travail et les évolutions techniques. Elle peuvent se déployer dans le cadre de structures d'animation de développement local.

Un premier exemple concerne un lycée professionnel qui, issu d'une démarche expérimentale dans une zone industrielle du sud de la France, entretient sa référence pédagogique initiale pour influencer ses relations avec l'environnement. Créé dans le cadre de la politique d'aménagement du territoire et disposant de moyens exceptionnels pour expérimenter de nouvelles structures et pratiques pédagogiques, il construit sa capacité d'action sur le registre de l'offre de formation. Il avance des propositions susceptibles de recueillir l'assentiment des instances de régulation (Rectorat et Conseil régional) pour obtenir les ressources nécessaires. Il agit également sur la demande de formation en jouant sur le processus d'orientation et d'affectation des élèves. Cette démarche, guidée par l'excellence scolaire, est consolidée par de solides relations avec les entreprises.

Certains établissements privés fondent également leurs trajectoires sur l'excellence scolaire. Souvent anciens, ils ont su négocier les mutations. Un établissement de ce type lié à des spécialités industrielles, combine excellence technique et scolaire. Il a peu à peu construit une carte de formation complète, du CAP au BTS dans les domaines mécanique et électricité-électronique. Pour cela, il a supprimé des classes de quatrième technologique pour pouvoir ouvrir une section de techniciens supérieurs. Les ressorts de cette excellence sont entretenus par deux chefs de travaux dont une grande partie du temps est consacrée à l'animation d'une association d'anciens élèves et aux relations avec les entreprises. Ils tiennent aussi à l'habitude, depuis leur origine de conduire des formations par alternance. Un projet d'établissement réfléchi et construit avec l'ensemble du corps enseignant vient conforter l'ensemble. Cet héritage à gérer appelle une rigueur qui stimule à la fois l'organisation interne et les relations extérieures. De telles conduites d'établissements de formation professionnelle se retrouvent aussi souvent dans les grands lycées techniques publics.

Les établissements s'appuyant sur des registres d'excellence technique et scolaire manifestent donc une cohérence, où s'articulent assez fortement les trois niveaux de leur vocation, de leur organisation stratégique et de leurs actions concrètes. Ceci explique que le technique et le scolaire constituent une référence bien valorisée. Ils dessinent, chacun à leur manière, un profil « phare ». Le projet, porté par les Rectorats, d'établir des « pôles de compétences » s'enracine sur ce profil. Cependant, si ces deux registres de réputation contribuent à placer les établissements dans une position dominante, ils se doivent toujours de l'entretenir et l'actualiser.

### **Le registre de proximité s'associe à ceux d'excellence technique ou scolaire**

Cette visée de cohérence d'ensemble n'est pas l'apanage des établissements mettant en avant les registres de l'excellence technique et scolaire. D'autres établissements, qui s'inscrivent principalement dans une logique d'offre de formation de proximité, tentent aussi de constituer et de consolider leur identité. Ainsi en est-il de cet établissement, implanté dans l'est de la France dans un bassin de formations sans concurrence locale, qui assure des formations tertiaires de niveaux V et IV. Il parvient aisément à nouer des relations stables avec des entreprises voisines, qu'il associe par des contacts individualisés à son projet d'établissement. Il a pu mettre en place notamment une mention européenne (apprentissage de l'allemand) aux filières BEP et Baccalauréat professionnel, accompagnant ainsi le développement de formations à proximité du public d'une recherche d'excellence scolaire.

Un autre établissement, proche géographiquement et d'implantation récente, fait transparaître le même schéma de cohérence d'ensemble, grâce au soutien des partenaires économiques et politiques locaux. Il offre une carte de spécialités lisible (microtechnique et plasturgie) réparties selon les trois niveaux V, IV, et III. Les filières proposées constituent la « colonne vertébrale » de l'établissement et lui permettent une ouverture sur le tissu économique local. L'équipe d'enseignants, impliquée dans la création de ces filières et dans les contacts avec les entreprises, soutient ce processus de cohésion. Une expérience de partenariat est fournie par la création d'un centre de métrologie. Ici la référence à l'excellence technique est recherchée et approchée.

### **La cohérence entre registres de remédiation et de proximité**

Un tout autre enjeu d'identité est bien mis en évidence par l'exemple d'un lycée professionnel implanté dans une Zone d'éducation prioritaire (ZEP) et classé de façon dominante sous le registre de la remédiation sociale. Spécialisé dans les métiers de la mécanique, il est marqué par le vandalisme et par une baisse régulière des effectifs. Aussi est-il menacé de fermeture. Mais le proviseur, avec son équipe pédagogique, ne cesse d'entreprendre des démarches pour assurer le maintien de son établissement. Lui-même, voulant inscrire la structure dans le tissu de la vie locale, a accepté d'être président de la ZEP. Le soutien de la ville d'implantation et du Conseil régional est acquis. Le projet d'établissement repose sur cinq axes : la lutte contre l'échec scolaire, l'amélioration du cadre de vie, l'ouverture sur l'environnement économique et social, la valorisation de l'établissement par les travaux des élèves, enfin la préoccupation de l'insertion sociale et professionnelle. Ces objectifs sont articulés avec ceux de la ZEP. Il s'appuie sur un réseau de partenaires économiques (des artisans essentiellement) et des institutions à objectif socioculturel (PAIO, ANPE, Point information jeunesse). Un « point ressource-emploi » a été créé pour les élèves arrêtant leur scolarité, tandis que plusieurs Formations complémentaires d'initiative locale sont mises en place. Enfin, le conseil d'administration est établi comme l'instance effective de décision, même s'il apparaît difficile d'impliquer les familles dans la vie de l'établissement.

Marqué par une mauvaise réputation, ce lycée professionnel tente d'utiliser les différents registres disponibles pour asseoir une identité. Un tel exemple fait figure de cas extrême, mais non isolé. Les valeurs telles que l'équité et la socialisation justifient non seulement la cohérence du projet mais aussi l'adhésion de partenaires qui contribuent à sa survie. Auparavant, l'équité conduisait l'Etat, seul gestionnaire des établissements scolaires, à un émiettement des ressources distribuées et limitait donc ses effets (à moins que des catégories spéciales d'attribution soient créées). Actuellement, le processus de décentralisation et l'engagement dans le partenariat renouvelent les conditions pour les établissements pour trouver une cohérence d'ensemble.

Mais la mobilisation de plusieurs registres de réputation peut aussi servir d'appui à l'organisation pour infléchir une trajectoire descendante ou pour réagir à une transformation de l'environnement.

## **REGISTRES DE RÉPUTATION ET CHANGEMENT DE TRAJECTOIRES**

### **L'appui sur un registre d'excellence technique ou scolaire permet la survie de l'établissement**

Le premier profil d'établissement innovant concerne un lycée professionnel de petite taille implanté en zone rurale de moyenne montagne. Lié à un projet initial de formation de proximité dans l'industrie du bois, il risquait de fermer à cause de la chute de cette industrie. Il doit sa survie à la mise en œuvre d'une stratégie de valorisation de son potentiel originel sur la base d'une diversification. Pour cela, il s'appuie sur une culture locale en voie d'émergence centrée sur les métiers d'art. En outre, il développe un argumentaire en termes d'aménagement du territoire (avec à la clé la menace de la fermeture) pour mobiliser Rectorat et Conseil régional. Ainsi les responsables du lycée, en parfait accord avec les inspecteurs et dans une attitude résolument dynamique et ouverte, restructurent et recomposent l'ensemble du territoire de recrutement et d'insertion de l'établissement. Devenu lycée professionnel « haut de gamme », aux effectifs restreints mais motivés, il développe un ensemble de réseaux qui lui permettent des synergies et des interactions entre poursuite d'études et insertion. A ce titre, la gestion de cet établissement apparaît exemplaire en se situant, par ce passage d'une polyvalence de proximité à l'excellence technique, dans la perspective d'élaboration d'un pôle de compétences.

Une même dynamique liée au management apparaît dans un établissement placé sous le registre de la remédiation, où l'ancien proviseur paralysait la gestion en se coupant de relations avec l'extérieur. Le nouveau proviseur va tenter de positionner l'établissement sur un registre de réputation d'excellence scolaire, en suscitant un nouvel élan sur la base d'une stratégie pédagogique (développer des filières d'études plus longues). Pour cela, il porte d'abord l'attention sur le recrutement et l'orientation des élèves. Il fait fermer certaines sections, ne gardant que les « classes de premiers vœux » (les bons dossiers d'inscription). Il encourage les élèves de BEP à poursuivre dans la filière Baccalauréat professionnel ou 1<sup>ère</sup> d'adaptation dans le cadre de la cité scolaire. De même, il compte sur les classes de 4<sup>ème</sup> technologique pour alimenter les filières de BEP. Ainsi, l'établissement tend à garder ses élèves en leur conseillant les formations dont il dispose. Les chefs de travaux sont associés à la même préoccupation de

suivi des flux d'élèves et d'aide à la poursuite d'études, au détriment, certes, des contacts avec les entreprises sinon pour trouver des places de stage et augmenter les recettes de la taxe d'apprentissage.

Une même démarche de management de ces établissements s'enracine sur deux registres de réputation différents et poursuit deux visées bien distinctes, l'excellence technique et l'excellence scolaire. Dans chaque cas, la cohérence recherchée est bien spécifique et accompagne un changement d'itinéraire qui conduisait soit à la réduction d'effectifs et à la fermeture, soit à un enfermement sur le registre de la remédiation sociale.

### **Des tentatives de rupture plus difficiles à conduire**

Telle est la préoccupation d'un lycée professionnel de Saint-Etienne qui, accueillant des jeunes en difficulté, reçoit en retour une image négative qui affecte le niveau d'attractivité du lycée technique associé. De fait, l'ensemble constitue un milieu de formation très contrasté : se côtoient des STS et des formations rares, recrutant des jeunes motivés, et des formations à des CAP-BEP recrutant des jeunes en difficulté scolaire. Ce contraste était autrefois accentué par la structure pédagogique du lycée professionnel éclatée en une multitude de spécialités. La stratégie engagée consiste à recentrer l'offre de formation autour de quelques spécialités (bois et BTP) et d'établir des ponts entre le lycée professionnel et le lycée technique, avec l'intention de constituer un pôle de compétence. Cette stratégie, qui mêle différents registres de réputation (remédiation, excellences technique et scolaire), vise d'abord à construire une identité plus unifiée de l'établissement. Cependant, elle rencontre des difficultés et des handicaps liées à son environnement : la désaffection pour l'enseignement professionnel, la crise de recrutement, le contexte « sinistré » du bassin d'emploi, l'attraction des organisations professionnelles pour les formations privées organisées par les branches, la difficulté de repérer les besoins en spécialités professionnelles au niveau local... On craint de devoir reconnaître qu'il y a maintenant un établissement de trop dans le bassin de formation.

Dans une zone d'emploi enclavée dans la montagne, face aux diminutions des candidatures, le lycée technique lance une formation technique très rare, avec l'espoir d'attirer des élèves de la région, voire de tout le territoire national. Il fait valoir le poids d'un

équipement structurant, d'une population d'enseignants sur l'animation de la ville auprès du Rectorat et du Conseil régional. Mais les élèves sont trop peu nombreux au rendez-vous. Le coût trop élevé oblige à la fermeture de ces sections innovantes.

Ces exemples montrent que le sens de la trajectoire d'un établissement n'est ni donné, ni prédéterminé. Il est sans cesse à chercher, à construire. Pour cela, les registres de réputation constituent un réel appui pour trouver la direction à prendre et pour enrichir la signification du projet.

\* \*

\*

La prise en compte des registres de réputation dans l'analyse de la construction de l'offre de formation permet d'éclairer le rôle de l'établissement en prenant en compte la complexité des relations qui le lient à son environnement.

On ne peut se contenter d'apprécier sa légitimité et sa performance selon le seul principe de la scolarisation. De même, les modalités de construction de l'offre de formation ne peuvent pas être considérées comme s'appuyant uniquement sur des critères techniques ou professionnels, en réponse aux besoins des entreprises. D'autres missions sont assurées par l'établissement (offre de formation de proximité,

prolongement de scolarité, remédiation sociale, aménagement du territoire...) et font l'objet de reconnaissance et de soutien explicites de la part d'acteurs qui lui procurent des ressources.

On a essayé de montrer comment, pour vivre et éventuellement se développer, l'organisation cherchait à mobiliser des ressources en fondant les modes de coordination avec les acteurs détenteurs de ces ressources sur des registres de réputation. Nous nous sommes attachés à la mobilisation de ressources externes. Cependant cette analyse serait à articuler avec une approche du fonctionnement interne de l'établissement lui-même. La poursuite d'une trajectoire stable ou ascendante pour un établissement nécessite aussi de développer une intelligence stratégique capable de s'approprier la marge d'initiative qui est la sienne. Celle-ci est liée à un ensemble de facteurs tels que la qualité managériale du chef d'établissement, la motivation et la cohésion du corps enseignant. Dans une perspective de poursuite de ces interrogations sur l'établissement acteur de sa trajectoire, on aura intérêt à s'approprier davantage les travaux conduits par une partie des sociologues de l'éducation.

Maiten Bel  
Céreq  
Philippe Mouy  
IREPD

## Bibliographie

*Cahiers du Centre d'études de l'emploi* (1995), « Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs », n° 34, PUF.

Charlot B. (éd.) (1994), *L'école et le territoire : nouveaux espaces, nouveaux enjeux*, Armand Colin.

Derouet J.L. (1989), « L'établissement scolaire comme entreprise composite », in Boltanski R. et Derouet J.L., 1992, *Ecole et justice. De l'égalité des chances aux compromis locaux ?* Paris, Métailié.

Eymard-Duvernay F. (1994), « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in Orléan A. (éd) *Analyse économique des conventions*, 1994, PUF.

*Formation Emploi* (1989), « L'enseignement technique et professionnel, repères dans l'histoire », numéro spécial, n° 27-28.

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*, Seuil.

Glennester H. (1991), « Quasi-market for Education ? », in *The Economic Journal*, vol. 101, n° 408.

Henriot-Van Zanten A. (1990), *L'école de l'espace local. Les enjeux des ZEP*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon.

Kreps D.M. (1990), *A Course in Microeconomic Theory*, Harvester Wheatsheaf.

Obin J.P. (1993), *La crise de l'organisation scolaire*, Hachette.

Obin J.P. (1995), « Le Professionnalisme éducatif des chefs d'établissement scolaire », Colloque de l'AFIDES, Tunis, 25-29 octobre.

Thévenot L. (1987/4), « Justesse et justice dans le travail », *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n° 31, PUF.