



Bassins de formation et pilotage des EPLE : une approche exploratoire par la proximité

Larbi Hasrouri

► To cite this version:

Larbi Hasrouri. Bassins de formation et pilotage des EPLE : une approche exploratoire par la proximité. Colloque annuel de l'Association Internationale de Management Public (AIRMAP), May 2021, Clermont-Ferrand, France. hal-03539357

HAL Id: hal-03539357

<https://hal.science/hal-03539357>

Submitted on 21 Jan 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Bassins de formation et pilotage des EPLE : une approche exploratoire par la proximité

Larbi HASROURI VALLOREM Université d'Orléans

IAE d'Orléans – Rue de Blois

45100 Orléans cedex.

lhasrouri@gmail.com

Résumé

Les bassins de formation et d'éducation sont un regroupement établissements dans le cadre d'un réseau territorial mais aussi en termes de types d'établissement. La proximité n'est donc pas seulement géographique mais aussi de nature plus relationnelle. L'étude vise à explorer le rôle de la proximité dans la mutualisation et d'échange de pratiques de pilotage entre les chefs d'établissement d'un tel réseau. Nous proposons une double lecture théorique du bassin de formation soit en termes géographique, ce qui ne serait alors qu'un mythe rationnel (Meyer et Rowan, 1983) dans le cadre d'un champ organisationnel visant à (faire) converger donc légitimer¹ les pratiques de pilotage vers un isomorphisme normatif (Powell et DiMaggio, 2012). Mais le bassin peut aussi permettre à un tel réseau d'augmenter la valeur de son capital social pour les membres (Granovetter, 1985). Nos résultats préliminaires permettent de mettre en exergue le rôle de la dimension relationnelle de la proximité du bassin dans le pilotage plutôt que la dimension géographique.

Abstract

Schools are gathered within a training pools as part of both a territory and relational network. These pools can be seen through closeness and proximity. The paper aims to explore how such closeness and proximity put in common management practices exchanges between principals in such a network. Training pool can be seen both as a rational myth (Meyer et Rowan, 1983) as part an organizational field that aims to coincide so legitimate management practices toward a normative isomorphism (Powell et DiMaggio, 2012). But the pool can also be seen as a relational network affording to increase the social and capital value for the members (Granovetter, 1985). Our results show the closeness seems to explain management within the pool more than proximity.

Mots clé (5) : Bassins, proximité géographique et relationnelle, mythe rationnel, capital social

Keywords (5) : pools, proximity, closeness, rational myth, social capital

¹ Par l'institution mais aussi par les chefs d'établissement qui y souscrivent.

Introduction

La constitution des bassins d'éducation et de formation dans l'éducation nationale s'inscrit dans la déconcentration du ministère de l'éducation nationale. Toutefois, le bassin d'éducation et de formation n'est pas un niveau administratif ou hiérarchique supplémentaire formel qui modifierait les règles de gestion du système éducatif et les responsabilités institutionnelles de chacun. Il s'agit d'un cadre d'animation voire de pilotage informel² au sein duquel peuvent s'exprimer des solidarités de proximité entre les niveaux d'enseignement et les établissements d'un même niveau. Contribuant à une préparation concertée des décisions par les chefs d'établissement scolaires, le bassin apporte une véritable valeur ajoutée au service public d'éducation en évitant par exemple une concurrence pour l'attractivité des établissements.

Les missions du bassin s'organisent autour de trois dimensions principales : « le pilotage et l'animation pédagogique », « la gestion des ressources humaines de proximité » et « les relations avec les partenaires locaux ».

La définition des territoires des bassins relève de la compétence du recteur et repose sur une analyse précise des données locales : il ne saurait y avoir de normes nationales en la matière. Les recteurs élaborent la carte des bassins en tenant compte des parcours de formation des élèves et des caractéristiques des territoires.

Cet exercice est aussi l'occasion de (ré)examiner la cohérence des différents zonages existant actuellement. Le choix des limites territoriales s'adapte aux réalités académiques, dans la recherche d'une bonne adéquation aux missions dévolues aux bassins, mais surtout de la cohérence des parcours des élèves de l'école au lycée.

La qualité et l'efficacité de l'animation au niveau des bassins requiert que les personnes ressources chargées de les animer disposent de l'expérience professionnelle et des qualités humaines qui les rendront légitimes aux yeux de tous leurs interlocuteurs. Il est important que des animateurs ou coordonnateurs de bassins, et les équipes avec lesquelles ils travaillent, soient investis d'une double légitimité : celle de l'institution et celle reconnue par les acteurs de terrain.

Nous focalisons notre propos sur la dimension « pilotage et animation pédagogique » du bassin de formation, la gestion des ressources humaines de proximité, les relations avec les partenaires locaux constituent les deux autres dimensions que nous écartons.

² Ils ne sont pas un échelon administratif de plus, mais bien, conformément à la circulaire ministérielle du 20 juin 2001, un espace de concertation et d'animation pédagogique, une sorte d'« écosystème pédagogique ».

La dimension spatiale et territoriale comme la dimension rationnelle de la proximité est donc centrale pour définir et organiser un bassin de formation. Des solidarités de proximité entre établissement et de même niveau (collège, lycée) sont donc attendues au niveau du bassin, ouvrant la voie à des échanges augmentant son capital « de pilotage ». Dès lors on peut se poser la question de la pertinence et de l'intérêt de niveau informel de regroupement³ et de pilotage. Nous explorons la question suivante :

Dans quelle mesure la proximité du bassin améliore-elle le pilotage pédagogique des EPLE ?

Dans ce cas, il reposerait alors notamment sur la capacité des membres du bassin (vu comme un réseau) à constituer des liens nouveaux non redondants par l'essaimage de partenariats. C'est la vision relationnelle du management de proximité qui prévaudrait.

Dans la négative, la vision géographique du management de proximité serait privilégiée et le bassin peut être vu comme que d'un simple mythe rationnel dans le cadre d'une certaine légitimité.

Si la première hypothèse est possible, nous proposons d'analyser le bassin sous l'angle des travaux de Granovetter (1985) en particulier des trous structuraux.

Le bassin pourrait alors constituer un maillon fort du système éducatif entre l'académie et les EPLE grâce au potentiel réticulaire des acteurs d'un tel réseau avec un possible trou structural au service du pilotage pédagogique.

Mais la seconde est possible aussi et l'approche néo institutionnelle peut aussi trouver à s'appliquer avec un possible isomorphisme institutionnel du bassin. Il n'est alors qu'un lieu d'échanges informel de pratiques ayant les contours d'un mythe rationnel à la portée somme toute symbolique.

Notre article propose de répondre à cette question et s'articulera en trois sections. Une propose une double lecture théorique conceptualisant la problématique de recherche. Une seconde section présentera la méthodologie employée pour cette étude exploratoire menée auprès de proviseurs de lycées. Une dernière section présentera les résultats et proposera des éléments de discussion avant de clore notre propos avec les perspectives possibles.

³ L'académie étant le niveau méso, l'administration centrale le niveau macro et l'EPLE le niveau micro.

1. Une double lecture théorique du bassin de formation

Sur la plan théorique, le bassin peut être appréhendé comme un passage obligé de la vision néo institutionnaliste du système éducatif. En effet, si l'on considère le ministère, les académies et les EPLE, on peut s'interroger sur la manière de rendre isomorphe ces derniers à travers l'implantation d'un niveau supplémentaire entre le ministère et l'académie d'une part, et les EPLE d'autre part. Les pressions institutionnelles peuvent constituer un levier pour permettre la diffusion des changements managériaux avec l'importance du rôle joué par les instances intermédiaires de pilotage de l'EPLE dans la diffusion de l'outil de gestion.

1.1 L'approche néo institutionnelle : le bassin comme niveau de management géographique de la proximité

A ce titre, le bassin de formation et d'éducation, resserre la proximité entre les chefs d'établissement et la tutelle par le biais d'un certain isomorphisme normative par les pairs, donc horizontal. L'institution promeut un niveau de regroupement informel qui doit être animé par des chefs d'établissement sans que celle-ci ne soit directement partie prenante aux réunions et décisions qui peuvent s'y tenir. Ainsi El Bahri (2016) montre que le bassin peut être source de pressions normatives de chefs d'établissement (échanges sur des solutions complexes, évolution de comportements, mutualisation des bonnes pratiques, etc.) débouchant à des l'application de normes professionnelles produites à l'échelle du bassin. Toutefois les réunions et les décisions dans le cadre des bassins de formation peuvent aussi être des pratiques institutionnalisées dans l'environnement dont les organisations vont se saisir. Scott (1992, p. 117) définit l'institutionnalisation comme le processus selon lequel des actions sont répétées et donnent, de ce fait même, une signification similaire à d'autres actions. Institutionnaliser signifie ainsi à la fois une répétition d'actions mais, plus fondamentalement sans doute, une conception partagée de la réalité que cette répétition autorise (Charreire, 2017). Les organisations intègrent des pratiques et procédures institutionnalisées et, accroissent ainsi leur légitimité⁴, sans se soucier de l'efficacité de ces pratiques et procédures acquises. Ces pratiques et procédures, parce qu'elles bénéficient d'un important degré de partage *a priori* par les parties prenantes, fonctionnent comme de puissants mythes qui structurent de facto formellement l'organisation. Elles fonctionneraient comme de mythes rationnels (Meyer et Rowan, 1977). Remettre en cause ces pratiques n'aurait aucun sens tandis que s'y conformer représenterait un intérêt évident : être légitime

⁴ Après de leur tutelle pour les organisations publiques et des parties prenantes comme l'utilisateur.

aux yeux des parties prenantes de l'organisation. Ainsi, se conformer à un standard admis comme étant rationnel par tous, c'est devenir légitime. Et devenir légitime, c'est se donner la possibilité d'agir dans et par son environnement (Charreire, 2017).

Meyer et Rowan (1978) montrent qu'il devient impératif de se conformer à ces mythes rationnels pour survivre, pour continuer à capter des ressources utiles dans le ou les environnement(s) d'une organisation donnée. Les organisations éducatives n'y échappent pas et Meyer et Rowan (1978) le soulignent en proposant une description des mécanismes principaux.

Dans ce cadre, l'hypothèse est donc faite que le bassin de formation permet d'accroître la légitimité des chefs d'établissement qui y participent et les ressources qu'ils peuvent obtenir de leur tutelle. En outre il permet d'augmenter la satisfaction et la confiance des familles et de la tutelle.

1.2 L'approche réticulaire : le bassin comme niveau de management relationnelle de la proximité

En nous intéressant aux travaux de Granovetter, nous pouvons aussi prendre en compte le potentiel réticulaire du bassin de formation pour appréhender la dimension « pilotage ». Dans cette optique, le concept de « lien rare » dans l'analyse structurale de la théorie des réseaux trouve son intérêt dans le choix des contacts et des alliés, dans le bassin de formation, pour constituer un réseau socio technique qui va accompagner la diffusion d'outils de gestion. Granovetter, (1985) a mis en avant l'importance des liens faibles, générateurs de nouvelles opportunités. A ce titre, il a souligné la force des liens faibles. Au sein d'un réseau, les individus n'entretiennent pas les mêmes liens et n'engendrent pas les mêmes bénéfices pour l'ensemble. La théorie des « trous structuraux », développée notamment par Granovetter s'inscrit dans une conception structurale du réseau. Elle pose le postulat que l'existence d'opportunités exploitables rend une structure de réseau plus efficace, pour un individu ou pour un groupe d'individus. Le concept de trou structural désigne l'absence de relations entre des contacts non redondants. Dans ce cadre théorique, nous voyons le potentiel de richesse de l'EPL en trous structuraux par le biais de l'opportunité de nouer de nouvelles relations en dehors des pairs.

Le capital social constitue les ressources en termes de contacts offertes par un réseau. Sa prise en compte dans une action (pour un individu) ou dans une démarche managériale (pour une organisation) peut avoir des conséquences sur les résultats et à terme, sur l'acquisition d'un statut.

A partir de ses travaux sur la recherche d'emploi, Granovetter (1973), analyse le rôle du capital social selon une logique d'intensité des liens que l'on peut voir dans un réseau. Un individu ou une organisation dispose de davantage de capital social s'il dispose de plus de liens faibles dans son réseau. Selon l'auteur, les liens forts concernent les proches (famille, amis ...) alors que les liens faibles offrent davantage d'ouvertures vers l'extérieur. Ces derniers constituent un réel potentiel en termes de nouveaux contacts, notamment parce qu'ils ne sont pas redondants. La non redondance qui caractérise souvent les liens faibles sont plus utiles que les liens forts qui offrent des informations déjà connues et donc peu utiles.

En outre, la structure d'un réseau définit sa valeur. Cette dernière dépend des relations que les agents entretiennent entre eux. Coleman (2000) évoque la différence entre structures ouvertes et structures fermées. Burt (1992) a poursuivi l'analyse par la théorie des « trous structuraux » en prenant deux exemples de réseaux, le premier étant très peu dense et le second l'étant au contraire très fortement.

Burt (1992) propose de mesurer la valeur du capital social détenue par un agent en établissant son indicateur de « position structurale » dans le réseau. Dans la continuité des travaux de Burt et pour aider à développer un indicateur unique et consensuel de mesure du capital social, Granovetter propose la construction d'un indicateur de « force/faiblesse » des liens dans un réseau, en mesurant la fréquence avec laquelle les agents se rencontrent. L'importance de la fréquence des rencontres entre les agents renforce les liens tissés entre eux (plus de confiance) et facilite le travail collectif.

Les outils empruntés aux travaux de Granovetter constituent des atouts pour avoir une approche globale en termes d'analyse structurale des réseaux internes et externes de l'EPL. Ils peuvent notamment avoir un intérêt dans la prise en compte du potentiel réticulaire d'un bassin de formation et de sa place dans la diffusion des outils de gestion dans les EPL pour le pilotage pédagogique (El Bahri, 2016).

L'approche par le capital social fournit des informations pertinentes pour améliorer le management et le pilotage des EPL. Le modèle managérial serait ainsi basé sur des informations mieux adaptées à la réalité du terrain. Le partage des informations entre les agents et le partage des ressources permettent d'optimiser l'action collective et d'améliorer leurs pratiques managériales.

Au regard de l'objet de l'étude, nous nous sommes intéressés aux acteurs principaux des bassins de formations du second degré à savoir : les chefs d'établissement et adjoints du second degré membres du bureau du bassin.

1 La collecte et l'analyse de données et la méthodologie employée

Nous avons élaboré un questionnaire (voir en annexe 1) à l'intention de chefs d'établissements de lycées publics. Plus de mille envois ont été effectués avec une double relance. Près de 90 ont été exploitables, soit un taux de retour de 9%.

Ce questionnaire a permis d'appréhender à la fois la dimension géographique du niveau de regroupement des EPLE mais aussi la dimension relationnelle. Des variables de contrôle comme la taille de l'établissement, le degré d'urbanité ou la valence (polyvalent ou mono valent) ont été intégrées.

Les questions ont été formulées afin de limiter les biais du répondant notamment l'effet de halo ou de désirabilité lors des réponses.

Nous avons reçu réponses exploitables que nous avons retraitées notamment pour les échelles de Likert que nous avons transformées en échelles ordinales.

Une question ouverte a été proposée en début de questionnaire permettant de voir si le bassin de formation et d'éducation n'a qu'une seule dimension ou deux (la formation et l'éducation⁵). Nous appréhendons le bassin uniquement dans sa dimension formation car le pilotage pédagogique des chefs d'établissement reste essentiellement centré sur cette dimension.

Enfin les questions ont été formulées de manière à coller au cadre théorique déployé ci-dessus et avec les items suivants

- Le caractère informel du bassin
- L'échange de pratiques de pilotage
- L'échange avec d'autres chefs d'établissement quelque soit leur proximité géographique (la dimension géographique étant neutralisée)
- La possibilité de combler des trous structuraux en se connectant à de nouvelles relations hors chefs d'établissement
- L'amélioration du management par l'échange de pratiques

⁵ Nous avons exclu les collèges de l'étude car la dimension éducation reste prédominante dans ces EPLE et est souvent aussi voire plus importante que la dimension formation.

- L'explication de cette amélioration (fréquence, contenu, membres, ouverture, autres)
- L'échange avec d'autres chefs d'établissement de la même ville/agglomération
- La relation de la fréquence des échanges avec la proximité géographique.

Dans la section suivante, nous présentons les résultats et proposons des axes d'analyse et de discussion avec les possibles perspectives en conclusion de notre propos.

2. Résultats et discussion

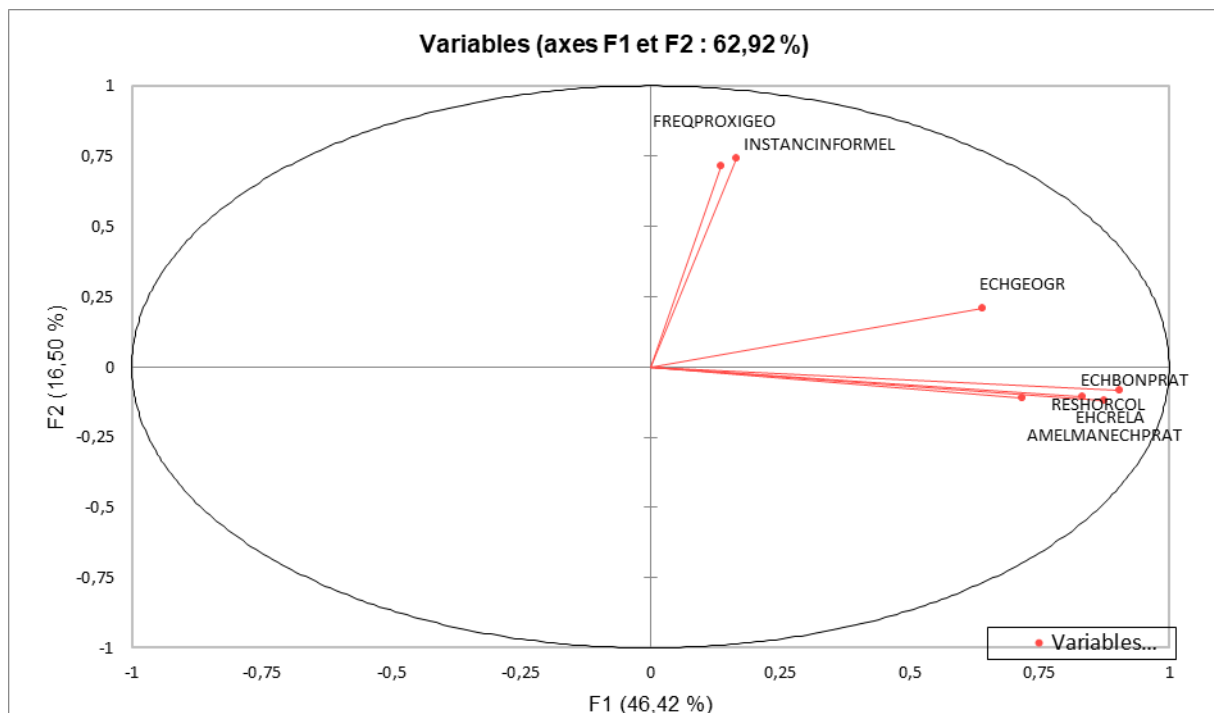
La question ouverte a recueilli une grande majorité de réponses allant dans le sens d'une seule dimension : la formation est indissociable de l'éducation. Le bassin est un ensemble formation-éducation même dans les lycées. Il n'y a donc qu'une seule dimension concernant l'objet d'étude. Le questionnaire a été envoyé auprès d'un peu plus de 1000 chefs d'établissement (avec une relance à une semaine d'intervalle). Près de 100 ont répondu en ligne, les résultats ayant été récupérés directement au format tableur. Nous avons transformé les échelles de Likert en échelles ordinales permettant les traitements statistiques. 89 réponses étaient exploitables en raison de données manquantes notamment.

Une analyse en composantes principales (ACP) permet de voir qu'il existe bien deux dimensions de la proximité du bassin : géographique et relationnelle.

2.1 Résultats

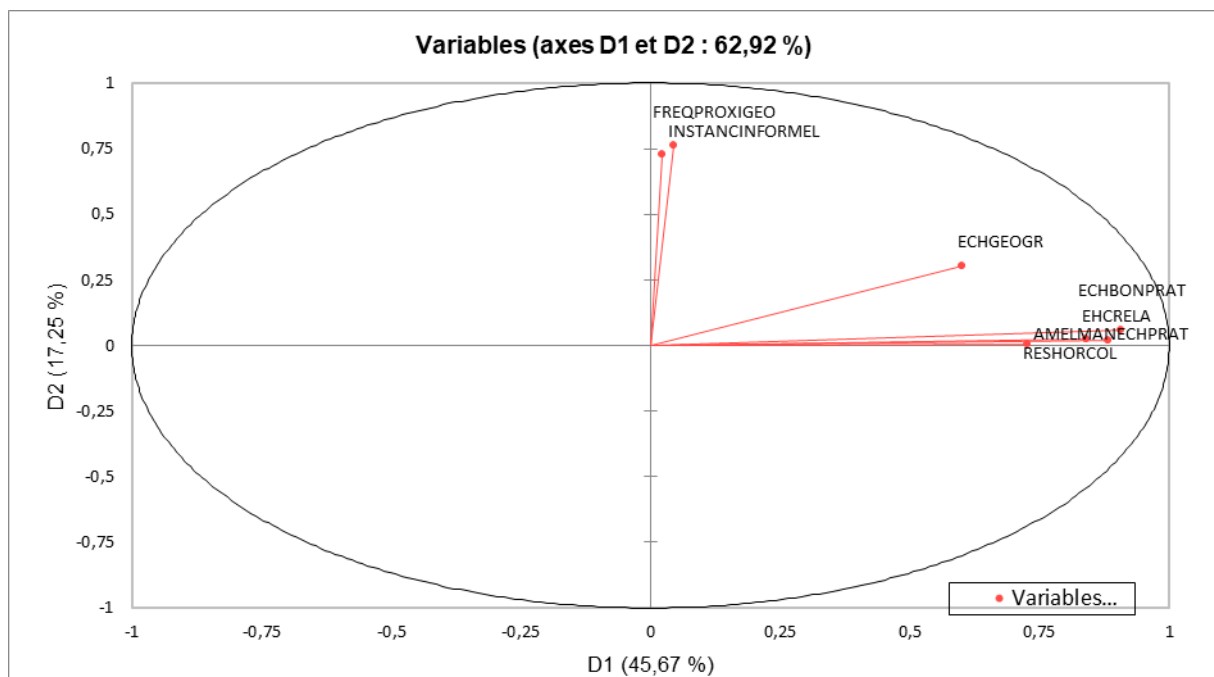
La figure suivante montre avec une bonne inertie de près de 63% (valeurs propres) ces deux dimensions : géographique et relationnelle. Le fait de considérer le caractère informel de ce niveau de regroupement est plutôt corrélé avec la dimension géographique (INSTANCINFORMEL/FREQPROXIGEO/EHCGEOGR).

Figure 1 : ACP sur les variables



L'ACP montre que l'échange de bonnes pratiques et l'amélioration des pratiques de management et de pilotage sont plutôt liés à la dimension relationnelle que géographique.

Une rotation Varimax des axes d'inertie confirme bien l'existence de ces deux dimensions et les corrélations associées mais de façon plus ténue.



Cette rotation tend à atténuer la distinction entre la dimension relationnelle de la proximité et la dimension géographique.

Nous examinons à présent la relation entre les deux dimensions de la proximité par le management au sein du bassin.

2.1.1 Le bassin comme niveau de management géographique de la proximité

Le bassin ici appréhendé comme un niveau géographique de regroupement en termes de pratiques de pilotage, de management ou d'échange de pratiques. Le fait que ce soit un niveau formel (voulu et mis en place par l'institution) ou informel (l'organisation et les échanges sont laissés à la libre appréciation des membres) donne en soi un indice du caractère symbolique ou non de ce niveau de proximité.

Les questions suivantes concernent cette dimension (avec les variables associées) :

Pouvez-vous dire que le bassin de formation est un lieu propice d'échanges de bonnes pratiques de pilotage d'établissement ? ECHBONPRAT

Dans quelle mesure échangez-vous plus facilement avec vos collègues dirigeant des établissements dans la même ville/agglomération ? ECHGEOGR

La fréquence de vos échanges est-elle liée à votre proximité géographique ? FREQPROXIGEO

Les trois questions/variables ci-dessus sont examinées au regard de la question sur le degré de formalisme du bassin :

Diriez-vous que le bassin de formation est niveau informel de regroupement ? (INSTANCINFORMEL)

L'ACP ci-dessus permet de voir que la fréquence est liée à la proximité géographique (moyenne FREQPROXIGEO de 2.84/4) avec une forte corrélation avec le fait de considérer ce niveau de regroupement comme informel (moyenne INSTANCINFORMEL de 3.02/5). Les chefs d'établissement du réseau se réunissent fréquemment parce qu'ils sont proches géographiquement et qu'ils se considèrent autonomes de par la perception informelle qu'ils ont du bassin. La portée symbolique du bassin comme réseau autonome semble alors forte et essentiellement liée à la dimension géographique par la fréquence des échanges. Les échanges de bonnes pratiques (moyenne ECHBONPRAT de 3.15/4) sont une véritable réalité au sein du bassin (moyenne ECHBONPRAT de 3.15/4) mais cependant plus proches de la dimension relationnelle de la proximité. On constate sur l'ACP que ces échanges de bonnes pratiques sont proches des échanges entre collègues de la même ville/agglomération (ECHGEOGR : moyenne de 3.04/4) mais qu'ils sont surtout fortement corrélés avec la dimension relationnelle de la proximité.

2.1.2 Le bassin comme niveau de management relationnelle de la proximité

C'est la dimension relationnelle de la proximité qui est ici privilégiée à travers les questions posées. A ce titre, la question centrale est celle du capital social des chefs d'établissement leur permettant d'améliorer leurs pratiques de management et de pilotage de leur EPLE. Mais la question de la valeur sociale de ce capital est aussi évoquée.

Les questions suivantes abordent la dimension relationnelle de la proximité du bassin :

Dans quelle mesure le bassin de formation est-il utile pour échanger avec vos collègues quel que soit le lieu de leur établissement ? (EHCRELA)

Diriez-vous que le bassin de formation est niveau informel de regroupement ? (INSTANCINFORMEL).

Ces deux variables semblent éloignées l'une de l'autre donc les chefs d'établissement interrogés considèrent ce niveau de regroupement informel principalement en raison de la proximité géographique (voir point précédent).

La dimension relationnelle peut être appréhendée par la capital social (nouer des relations en dehors de ses pairs) du bassin et par la valeur sociale (améliorer ses pratiques grâce au réseau de pairs et au-delà).

2.1.3 Le bassin et le capital social des chefs d'établissement

Les questions suivantes concernent cette dimension :

- Dans quelle mesure le bassin vous a-t-il permis de vous construire un réseau de relations hors collègues ? (RESHORCOL)
- Dans quelle mesure le bassin de formation vous permet-il d'améliorer votre management grâce à l'échange de pratiques ? (AMELMANECHPRAT)

L'ACP montre que l'échange de bonnes pratiques améliore le management des chefs d'établissement interrogés et que les échanges sont plus relationnels que géographiques. En outre le fait de construire un réseau en dehors des pairs améliore les pratiques de management et de pilotage de l'EPLE. La fréquence des échanges est favorisée par la proximité géographique mais cette fréquence ne semble pas expliquer l'échange de bonnes pratiques ou une amélioration du management et du pilotage de l'EPLE.

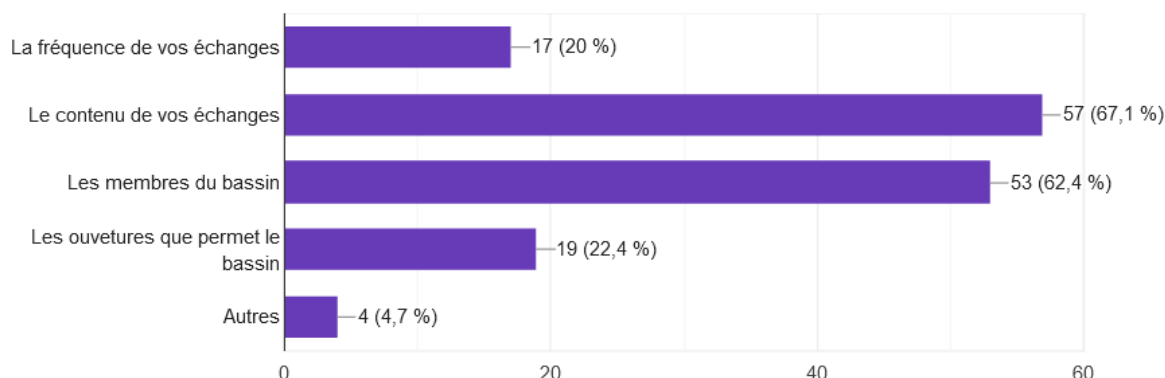
- Si le bassin vous a permis d'améliorer votre management, est-ce grâce à :
 - o La fréquence de vos échanges
 - o Le contenu de vos échanges
 - o Les membres du bassin
 - o Les ouvertures que permet le bassin

○ Autres

Si le bassin vous a permis d'améliorer votre management, est-ce grâce à :



85 réponses



Le graphique ci-dessus montre que c'est le contenu des échanges et les membres du bassin qui permettent d'améliorer le management grâce à la participation au bassin.

2.2 Discussion

En préliminaire, nous avons constaté que les variables de contrôle introduites dans le questionnaire (taille de l'EPL, type et valence) n'ont pas eu d'impact significatif sur nos résultats. C'est donc logiquement qu'ils n'ont pas été intégrés aux traitements qui vont suivre.

Le bassin de formation semble constituer un niveau de regroupement où la dimension relationnelle semble prévaloir sur la dimension géographique en termes de pilotage des EPLE. Toutefois nous n'avons pas examinée la possible corrélation entre les deux dimensions de la proximité du bassin (géographique et relationnelle).

C'est en effet la fréquence et plus encore le contenu des échanges qui semblent constituer le capital social du bassin de formation. L'amélioration du pilotage des EPLE semble davantage reposer sur les échanges de bonnes pratiques nonobstant la proximité géographique entre chefs d'établissement. Et c'est en dehors du réseau des pairs que ce capital social augmente permettant pilotage des EPLE amélioré grâce à une valeur sociale augmentée.

Toutefois le niveau informel que constitue le bassin de formation repose bien sur la proximité géographique comme voulue par l'institution. Cela confirme ce que l'on peut penser de manière intuitive. La dimension géographique est donc bien institutionnalisée car la légitimité de ce niveau de regroupement n'est pas remise en cause par les chefs d'établissement

interrogés par la conception partagée de la réalité que cette répétition autorise (Charreire, 2017). On retrouve bien la double légitimité du bassin de formation : celle de l'institution et celle des acteurs de terrains qui se légitiment au passage. La dimension géographique de la proximité incarnée par les bassins de formations semble constituer un mythe rationnel pour les chefs d'établissement interrogés, dimension qui ne semble par corrélée à l'efficacité des pratiques et des procédures acquises. Les chefs d'établissement se regroupent sur le plan géographique dans le cadre d'un isomorphisme normatif (El Bahri, 2016) de la tutelle plus que coercitif confirmant le processus de managérialisation voulue par l'institution scolaire.

Concernant le capital social ou la valeur sociale, des facteurs de contingence comme le genre (Burt, 1998) ou des effets de structure (Burt, 2000, Coleman, 2000) du réseau n'ont pas été pris en compte dans notre étude et mériteraient d'être intégrés.

Conclusion

Notre étude semble faire émerger l'hypothèse que le pilotage pédagogique dans le cadre du bassin des EPLE repose sur une double dimension de la proximité : géographique et relationnelle. La dimension géographique semble constituer un mythe rationnel et s'inscrit dans une institutionnalisation. Un isomorphisme institutionnel de nature normatif semble pouvoir être associé à la proximité géographique. Le bassin serait alors vu comme un mythe rationnel par les chefs d'établissement donc une condition nécessaire mais pas suffisante du pilotage pédagogique entre autres pilotage interne.

La dimension relationnelle semble découplée de la dimension géographique dans notre étude et semble recherchée pour accroître le capital et la valeur social du bassin de formation. C'est cette valeur sociale qui semble améliorer le pilotage pédagogique des EPLE grâce au bassin.

Toutefois une possible corrélation peut exister entre ces deux dimensions, la proximité relationnelle pouvant être facilitée par la proximité géographique. Le pilotage pédagogique peut donc être aussi amélioré indirectement par cette possible corrélation (à valider).

Notre étude montre que le pilotage des EPLE est amélioré à travers l'échange de bonnes pratiques entre chefs d'établissement, échange qui repose davantage sur la dimension relationnelle que la dimension géographique. Nous pouvons donc raisonnablement conclure que le pilotage des EPLE à travers le bassin de formation repose davantage sur la proximité relationnelle que la proximité géographique. Ce résultat préliminaire est important car le

regroupement des EPLE sur le critère géographique ne semble pas pertinent d'autant plus que la crise sanitaire a véritablement révolutionné les modes de travail en ouvrant d'immenses opportunités par le travail à distance. Le bassin pourrait alors matérialiser un niveau de regroupement sur d'autres critères. Il semble bien que le critère relationnel soit déjà le critère prépondérant peut-être grâce à la distance qui a peut-être été neutralisée les outils numériques.

Une des implications en termes de management est d'interroger la pertinence d'un tel réseau informel pour l'institution et surtout sa genèse : un regroupement d'établissement du second degré sur la seule dimension géographique de la proximité. En effet, les chefs d'établissement ne remettent pas en question ce niveau de regroupement qui reste légitime à leurs yeux (peut-être y-a-il un enjeu de ressources ?) et peut légitimer leur action, mais ils s'appuient davantage sur la proximité relationnelle pour la mutualisation de pratiques de pilotage de leur établissement. Il apparaît donc que ces dimensions semblent indissociables l'une de l'autre. Cependant, cette hypothèse reste à tester et à valider puisque le capital et la valeur sociale d'un réseau doit reposer sur un champ organisationnel au sein duquel un mythe rationnel doit exister (même si les acteurs du capital social et ceux du mythe rationnel sont différents).

Notre étude comporte certaines limites : exploratoire elle permet simplement à ce stade de proposer des conjectures. Ces conjectures peuvent constituer des hypothèses à tester et valider. En outre, de possibles corrélations entre les deux dimensions de la proximité n'ont pas été prises en compte. L'échantillon de personnels interrogés n'est enfin peut-être pas représentatif de la population des chefs d'établissement.

Bibliographie

Burt, Ronald. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in organizational behavior*. 22. 345-423.

Burt RS (1998) The gender of social capital. *Rationality and Society*, 10:5–46

Burt RS (1992) *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge

Charreire-Petit, Sandra. (2017). « XIII. John Meyer et Brian Rowan – Les organisations comme reflets de mythes rationnels », Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management*. EMS Editions, pp. 202-215.

Coleman, J. (2000) Social capital in the creation of human capital, *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, in E. Lesser, ed, Butterworth Heinemann, Woburn, MA, pp. 17 – 41.

El Bahri, A. (2016), « La diffusion d'un outil de contrôle de gestion dans l'EPL (Etablissement public local d'enseignement) vecteur de changements managériaux : Le cas du tableau de bord prospectif (TBP) », thèse de doctorat, université de Poitiers.

Granovetter M. (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78,

Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 1985.

Meyer, J.W., Rowan, B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, September, p. 340-363.

Meyer, J.W., Rowan, B. (1978), *The Structure of Educational Organizations*, in M.W. Meyer and Associates, *Organizations and Environments*, San Francisco: Jossey Bass.

Scott, W.R. (1992), *Organizations: Rational, natural and open systems* (Third Edition), Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

Annexe 1 : questionnaire

Le bassin de formation et d'éducation

La taille de votre établissement

Grand

Moyen

Petit

La valence de votre établissement

LP

LEGT

LPO

Le type de votre établissement

Urbain

Rural

Péri urbain

L'aspect formation est selon vous tout aussi important que l'aspect éducation au niveau du bassin ?

Diriez-vous que le bassin de formation est niveau informel de regroupement ?

Pas du tout d'accord

1

2

3

4

5

Tout à fait d'accord

Pouvez-vous dire que le bassin de formation est un lieu propice d'échanges de bonnes pratiques de pilotage d'établissement ?

Pas du tout

1

2

3

4

Tout à fait

Dans quelle mesure le bassin de formation est-il utile pour échanger avec vos collègues quelque soit le lieu de leur établissement ?

Pas du tout utile

- 1
- 2
- 3
- 4

Très utile

Dans quelle mesure le bassin vous a-t-il permis de vous construire un réseau de relations hors collègues ?

Inutile

- 1
- 2
- 3
- 4

Très utile

Dans quelle mesure le bassin de formation vous permet-il d'améliorer votre management grâce à l'échange de pratiques ?

Pas du tout utile

- 1
- 2
- 3
- 4

Très utile

Si le bassin vous a permis d'améliorer votre management, est-ce grâce à :

La fréquence de vos échanges

Le contenu de vos échanges

Les membres du bassin

Les ouvertures que permet le bassin

Autres

Dans quelle mesure échangez-vous plus facilement avec vos collègues dirigeant des établissements dans la même ville/agglomération ?

Pas du tout

- 1
- 2
- 3
- 4

Beaucoup plus facilement

La fréquence de vos échanges est-elle liée à votre proximité géographique ?

Pas du tout liée

- 1
- 2
- 3
- 4

Très liée

Annexe 2 : questions et variables associées

Questions	Variables codées
Diriez-vous que le bassin de formation est niveau informel de regroupement ?	INSTANCINFORMEL
Pouvez-vous dire que le bassin de formation est un lieu propice d'échanges de bonnes pratiques de pilotage d'établissement ?	ECHBONPRAT
Dans quelle mesure le bassin de formation est-il utile pour échanger avec vos collègues quel que soit le lieu de leur établissement ?	EHCRELA
Dans quelle mesure le bassin vous a-t-il permis de vous construire un réseau de relations hors collègues ?	RESHORCOL
Dans quelle mesure le bassin de formation vous permet-il d'améliorer votre management grâce à l'échange de pratiques ?	AMELMANECHPRAT
Dans quelle mesure échangez-vous plus facilement avec vos collègues dirigeant des établissements dans la même ville/agglomération ?	ECHGEOGR
La fréquence de vos échanges est-elle liée à votre proximité géographique ?	FREQPROXIGEO

Annexe 3 : variables de contrôle

TAILLE	Grand, Moyen, Petit
VALENCE	LP, LPO, LEGT
TYPE	Urbain, péri urbain, rural

Répartition des établissements selon les variables modératrices

Variable	Modalités	Comptages	Effectifs	%
TAILLE	Grand	58	58	65,169
	Moyen	26	26	29,213
	Petit	5	5	5,618
VALENCE	LEGT	48	48	53,933
	LP	16	16	17,978
	LPO	25	25	28,090
TYPE	Péri urbain	16	16	17,978
	Rural	20	20	22,472
	Urbain	53	53	59,551

Moyenne et écart-type des résultats des variables quantitatives

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
INSTANCINFORMEL	89	0	89	1,000	5,000	2,955	1,177
ECHBONPRAT	89	0	89	1,000	4,000	3,090	0,874
EHCRELA	89	0	89	1,000	4,000	3,292	0,882
RESHORCOL	89	0	89	1,000	4,000	2,820	0,972
AMELMANECHPRAT	89	0	89	1,000	4,000	2,730	0,926
ECHGEOGR	89	0	89	1,000	4,000	3,022	0,797
FREQPROXIGEO	89	0	89	1,000	4,000	2,831	0,968