

L'Evolution du travail des enseignants au sein des écoles de management françaises

Kevin PON

Ecole Supérieure de Commerce de Saint-Etienne

Résumé : Cet article examine l'évolution du travail des enseignants dans les écoles de gestion françaises. A partir des questionnaires envoyés aux professeurs nous constatons le changement perçu à travers des dix dernières années. Les résultats obtenus démontrent certes des points négatifs mais également des améliorations.

Mots Clés : Internationalisation, Motivation, Qualité, Apprentissage, Enseignement

Introduction

Les fruits de cette recherche proviennent en grande partie d'une thèse de doctorat sur l'internationalisation des écoles de commerce français présentée en Grande Bretagne en avril 2007, et qui a précédé un travail de recherche sur les conditions et la perception de l'évolution du travail des professeurs dans les écoles de management. Beaucoup de travail a déjà été effectué concernant le stress d'un enseignant qui provient d'une surcharge de travail (Mc Cormick 1996) ou même de l'administration d'une institution. Cependant, il est intéressant d'évaluer l'origine exacte de ce stress au début du 21^{ème} siècle dans un monde qui est en constante évolution grâce, en partie de la mondialisation. De ce fait, Il est également important de comprendre qu'aujourd'hui les enseignants, vivant et travaillant dans un monde qui ne cesse pas d'évoluer et qui doivent se voir non seulement comme des enseignants qui dispensent un savoir mais également comme des apprenants qui vont transmettre un savoir qu'ils ont crée par la recherche personnelle (Hoekstra et al. 2007).

Revue de littérature

Le monde des écoles de commerce est en pleine évolution depuis la fin du 20^{ème} siècle et elles ont dû faire face à un certain nombre de changements, notamment avec la globalisation de l'enseignement de gestion, non seulement au niveau du curriculum (Kwok 1994) mais aussi au niveau d'autres aspects de l'internationalisation tels que l'accueil des étudiants payants qui viennent en France pour préparer un diplôme reconnu. En effet, L'Europe reçoit plus de 50% des étudiants étrangers désireux de quitter leur pays natal pour étudier (Elkin 2005). La mise en place des campus à l'étranger (Mazzarol, 2007), des double diplômes ou programmes conjoints (Hammond 2009) et même des franchises académique (Zhuang 2009) contribuent également à cette évolution d'internationalisation.

Les raisons pour cette internationalisation sont multiples (Teichler 2000). Avec la mondialisation, les écoles de commerce et de gestion sont obligées de s'internationaliser, afin de satisfaire les besoins exprimés par les entreprises qui, elles-mêmes s'internationalisent (Scott 1998). Nul ne peut donc nier le fait que l'internationalisation touche tous les secteurs de l'enseignement supérieur et notamment celui de la gestion (Altbach 1998). De ce fait, il est tout à fait normal de constater que le personnel d'une organisation va devoir faire face aux changements dans leur travail (Nummela et al. 2006).

Colloque international INRP, 16, 17 et 18 mars 2011

De Witt (2002) identifie quatre facteurs qui poussent les institutions à s'internationaliser :

- Politique – pour des accréditations, visa et reconnaissances
- Economique – pour les entreprises et finances internes
- Culturelle – tel ou tel pays a des liens culturels
- Académique – recherche et pédagogie

Ajouté à tout cela, les écoles doivent faire face à deux problèmes majeurs dans leur financement. Une hausse importante dans les coûts et frais généraux et une diminution des fonds publics (Ulhoi 2005, Barb et al. 2005, Navarro et al. 2005).

En ce qui concerne la hausse importante des coûts, ceci est dû en partie aux nouveaux règlements qui ont été mis en place par le premier commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion dite la Commission 'Hélfer' (voir Principes et Orientations, 2006) où, pour qu'une école puisse prétendre au visa de l'Education Nationale pour son diplôme, elle doit mettre plus d'accent sur l'internationalisation et surtout sur la recherche qui, était encore le domaine de l'université à la fin du 20^{ème} siècle. De plus, certaines écoles de commerce non seulement recherchent une accréditation nationale mais recherchent également une reconnaissance internationale à travers des labels de qualité (Urgel et al. 2007), puisque comme il a été dit plus haut, l'enseignement est de gestion est devenu international.

Tous ces changements donc, ont une influence sur le travail des enseignants et parfois ceci peut être ressenti comme étant négatif par les enseignants.

Beaucoup de recherche dans ce domaine (et surtout celle qui a été effectuée à l'étranger) est portée sur des aspects que l'on peut qualifiés comme étant négatifs tels que la démotivation (Naylor 2001), les basses salaires (Scott 2003), manque de ressources (Scott 2001) et les raisons pour lesquelles certains enseignants sont amenés à quitter la profession (Woods et al. 1997). La recherche démontre également que des facteurs tels que le stress et la surcharge de travail sont des éléments importants qui influencent fortement l'évolution du travail (Naylor 2001). D'autres facteurs tels que le manque des moyens (Troman et Woods 2001) sont aussi des facteurs importants perçus par le corps enseignant. Ce travail vise donc à examiner si ces facteurs contribuent à l'évolution dans le travail des professeurs des écoles de commerce. Il essaie également de découvrir quels sont les moteurs de ces facteurs ainsi que la perception de ces influences sur le travail des enseignants en général.

Cependant, la recherche concernant la satisfaction des enseignants est rare (Oshagbemi 1996) et celle qui existe a été publiée n'est plus vraiment à jour. De plus, ces études ont tendance à examiner des enseignants dans un seul et unique établissement et donc il a été difficile de tirer des conclusions sur le plan national (Oshagbemi 2000).

Donc, il est évident de continuer la recherche dans ce domaine qui a été commencé il y a plus de vingt ans et d'étudier la problématique d'un autre angle, notamment concernant les professeurs en provenance d'autres pays que les pays anglo-saxons afin de contribuer à la connaissance académique des personnes qui souvent eux-mêmes contribue à cette même connaissance.

Certes, le stress et manque de motivation sont des facteurs qui font évoluer le travail de nos jours mais il est nécessaire d'examiner les raisons pour lesquelles ces facteurs existent et d'où viennent-ils et est-ce-qu' ils peuvent apporter des résultants moins négatifs ? Il serait

difficile de dire qu'il existe que des aspects négatifs dans l'évolution du travail des enseignants à l'aube du 21^{ème} siècle.

Méthodologie

Quand il s'agit d'étudier un changement ou une évolution d'une situation donnée la méthodologie a besoin d'être analysée avec soin à cause de la durée de l'évolution ou la vision longitudinale ainsi que l'idée de retour en arrière d'un moment dans le présent. Il faut une quantité de travail non négligeable et sur une durée de temps longue. Les données pour cette étude ont été récupérées à un seul moment de l'année scolaire et de ce fait les résultats ne démontrent que la perception de l'évolution du travail de l'enseignant. Là où le temps et la distance ont posé des problèmes, des entretiens téléphoniques ont été faits car il a été jugé important d'effectuer ce questionnaire dans une durée très courte afin d'avoir une photographie de la situation pendant la même période de l'année scolaire. Des résultats pour tirer des conclusions auraient été moins fiables si le questionnaire avait été administré en partie en début de l'année scolaire dans certains établissements et puis en fin d'année scolaire dans d'autres, car les participants se seraient trouvés dans des situations différentes dans le cycle de leur travail et ayant des charges de travail très variées. Le questionnaire de type 'ouvert' a été adressé à des professeurs permanents principalement de marketing et de management des écoles de commerce françaises. En total, 30 questionnaires ont été remplis.

Le questionnaire lui-même, se portait sur le travail de l'enseignant aujourd'hui et celui d'il y a dix ans ainsi que les changements au sein de l'institution au cours de ces dernières années. Il avait un double objectif pour répondre aux questions dans les domaines suivantes :

- L'évolution du travail
- La perception de cette évolution

Afin d'avoir un maximum de retour ces questionnaires ont été remplis par téléphone et ont pris entre 20 et 30 minutes par entretien. Pour des raisons de confidentialité les données ont été examinées de façon 'aveugle'. Les seules informations personnelles citées dans les entretiens concernaient le nombre d'années travaillées au sein de l'établissement.

Les résultats ont été analysés afin de trouver des thèmes communs pour être ensuite codifiés. Il a été donc ensuite possible d'analyser les facteurs les plus cités par les enseignants afin de découvrir les éléments déterminants qui provoquent selon eux, ces évolutions ainsi que les évolutions elles-mêmes. Il était également possible d'analyser le rapport entre les facteurs ainsi que les résultats de ces évolutions.

Résultats

Les questionnaires ont révélé des résultats plutôt homogènes. Deux grandes tendances sont apparentes – des facteurs positive et négatifs qui influencent l'évolution.

La quasi-totalité des professeurs ont constaté que leur travail comportait trois missions majeures et dont la dose de chaque mission dépendait de l'enseignant lui-même dans le cadre d'une quantité prédéfinie.

- Enseignement
- Recherche
- Administration et/ou management

Ces trois missions avaient une importance variable selon la personne concernée. Ces faits ne sont pas nouveaux puisque il y a déjà eu un certain nombre de publications à ce sujet (Oshangbemi 2000). Certains enseignants avaient pris des responsabilités par choix quand ils avaient été embauchés (tel que responsable de département ou responsabilité pédagogique d'une matière ou d'un module d'enseignement. D'autres ont pris la décision de prendre surtout une mission de recherche depuis que la commission des titres exige que la recherche en gestion doive être une partie intégrale de l'institution afin de pouvoir prétendre d'avoir un diplôme visé par le Ministère de l'Education Nationale ou encore avoir le 'Grade de Master'¹. Afin de pouvoir répondre à ce besoin, les écoles ont fait des efforts pour pouvoir la rendre possible. Un budget recherche avait été alloué et la direction avait demandé aux volontaires de s'y investir en leur proposant de s'inscrire dans un programmes doctoraux. Selon les écoles, une décharge d'un ou deux jours par semaine est accordée pour préparer son doctorat sur trois ans. Pour les enseignants qui avaient déjà terminé leur doctorat, ils avaient vu leur charge de travail en heures de cours diminuer pour faire de la recherche. Certains enseignants néanmoins, avaient pris la décision de ne pas accepter cette proposition et de poursuivre leur carrière en tant qu'enseignant 'non chercheur' sans décharge. Pour eux, la recherche n'était pas un facteur qui avait fait évoluer le travail et tâches d'un certain nombre d'enseignants (pour ceux qui n'avait pas pris la décision d'en faire). Cependant, ce fut un facteur cité par plus de 80% de personnes qui avaient répondu au questionnaire. Il est à noter que pour les enseignants docteurs, le besoin de faire de la recherche leur avait donnée plus de possibilités et notamment en termes de ressources financières.

En ce qui concerne l'administration et le management, tous étaient d'accord pour constater que si on voulait ces taches ce fut un choix soit au moment de l'embauche soit en accord avec son responsable hiérarchique fur et à mesure que les besoins se sont apparus.

En revanche, il est apparu des facteurs négatifs qui avaient contribué à l'évolution du travail. Ces facteurs ont été cités soit comme facteurs liés à la stratégie interne de l'établissement soit à l'évolution de l'environnement externe et facteurs qui obligent non seulement le corps enseignant mais également l'institution dans sa totalité à évoluer. Les résultats de cette recherche identifient trois facteurs majeurs qui contribuent à cette évolution. Tous les participants avaient cité au moins deux des facteurs cités ci-dessous et plus de 50% avaient cité tous les trois :

- L'internationalisation
- La démarche qualité
- De l'enseignement à l'apprentissage

¹ Le grade de Master est un grade accordé par la Commission des titres en plus d'un visa et qui permet aux diplômés de ces écoles d'accéder aux études doctorales en université.

L'enseignant est donc obligé à modifier le contenu pédagogique de ces enseignements afin de prendre en considération ce processus d'internationalisation (Knight 1999) et aucun professeur ne peut négliger son importance (Halliday 2000). Ceci peut se manifester par plusieurs méthodes :

L'introduction du matériel pédagogique ayant un caractère international (cas, textes, livres). Les enseignants ont constaté qu'ils étaient obligés d'ajouter ou rendre le contenu pédagogique plus international afin de mieux préparer leurs étudiants au marché du travail qui s'internationalise de plus en plus. Certains professeurs avaient constaté même un travail de préparation en langues étrangères (et notamment en anglais).

Le deuxième facteur était la prise en compte des étudiants étrangers dans les cours et qui ont tous des pré-requis divers et variés. Ceci est valable pour des étudiants en période d'échange d'une école ou université partenaire étrangère avec qui l'institution avait signé un accord et aussi bien pour des étudiants étrangers qui cherchent un diplôme et qui paient les frais de scolarité au même titre que les étudiants français.

Le troisième point cité fut les voyages à l'étranger et le lieu temporaire de travail des enseignants. La commission des titres qui accorde le visa aux diplômés des écoles de commerce encourage les enseignants à donner des cours à l'étranger. D'autres instances telles que le Bureau Socrates/Erasmus accordent des bourses de mobilité pour encourager cette activité. Certains enseignants donnent des cours dans le cadre d'une franchise académique ou leur institution travaille avec une institution d'enseignement supérieur à l'étranger. La Chine et les pays du Maghreb ont été cités en exemple où les enseignants partent pendant quelques semaines pour dispenser les mêmes cours qu'en France aux étudiants étrangers.

Le deuxième facteur est celui de la mise en place d'une assurance qualité. Aujourd'hui, la quasi-totalité des écoles de commerce sont dans une démarche de qualité au niveau national et international car les deux sont fortement liées (Van de Wende 1996).

Ces accréditations, parfois prestigieuses ont ajouté du travail supplémentaire aux enseignants car il y a une obligation de formaliser ce qui est fait en cours. Il y a également un travail en collaboration avec les collègues afin de pouvoir démontrer pourquoi telle ou telle matière est importante dans le cursus et comment la matière se situe dans le programme. L'enseignant doit également présenter, de façon formelle le déroulement du cours en expliquant le processus pédagogique, les objectifs académiques, professionnels et personnels selon le descriptif fourni.

Donc, on constate aujourd'hui, que le travail d'un enseignant va bien au-delà de dispenser des connaissances en cours. L'enseignant aujourd'hui doit s'assurer qu'il met un cadre pour le développement de ses étudiants dont il a la charge. Il doit également élargir son champ de travail afin de placer ses enseignements (et lui-même) au sein de l'établissement et intégrer de plus en plus dans des équipes qui partagent les mêmes valeurs et objectifs.

En ce qui concerne le facteur de la transition de l'enseignement à l'apprentissage on peut constater que celui-ci est plus efficace au développement des compétences des étudiants (Springer et Borthick 2007) (même si certains pensent que cette évolution est due à la réduction de nombre d'heures de face à face pédagogique !). Les professeurs sont obligés de revoir l'architecture de leur programme pédagogique et de sortir du cadre purement académique. Ceci également amène l'enseignant à :

- formaliser le parcours éducatif

Colloque international INRP, 16, 17 et 18 mars 2011

- Préciser avec soin les objectifs de ses enseignements au sein du programme
- Mettre en place des indicateurs de performance,
- Chercher de nouveau matériel pédagogique qui peut être consulté par l'apprenant à tout moment en utilisant les systèmes d'informations
- Amener l'étudiant à être responsable de son propre apprentissage (Liu et al.2010)

Comme beaucoup avaient constaté, il y a eu une réduction dans le nombre d'heures de face à face pédagogique, l'étudiant doit avoir accès à toutes ces informations afin qu'il puisse être maître de son apprentissage où l'enseignant devient un mentor ou guide tout au long du parcours d'apprentissage.

C'est sur ce point que les enseignants ont perçu le plus de changement dans leur métier. Peut-être parce que leur tâche principale est, et a toujours été d'être devant les étudiants dans une salle de cours et de ce fait, ils ont plus de facilité à comparer leur travail d'aujourd'hui par rapport à leur travail dans le passé. Cette évolution leur demande de changer complètement de comportement, et leur style d'enseignement où ils ne sont plus obligés de donner des cours magistraux devant un grand nombre d'étudiants. Ils sont aujourd'hui obligés de varier les activités pédagogiques et d'avoir beaucoup plus d'échanges avec l'apprenant par un processus d'apprentissage souvent en trois phases où la première phase est de dispenser une information ou des connaissances sur un sujet. La deuxième phase est d'illustrer ces informations ou connaissances par l'utilisation des études de cas, et en phase finale il y a un travail dit 'actif' ou 'participatif' en guise de projet où les apprenants se sont mis en situation réelle appliquant et modifiant les théories acquises lors des deux premières phases. Cette dernière phase peut également prendre le forme d'un jeu d'entreprise ou 'serious games'

Bien que les nouvelles technologies n'a incité que 53% des participantes à citer ce facteur. Il a été néanmoins intéressant d'examiner ce facteur par rapport aux autres facteurs. Tous les participants qui avaient cité les nouvelles technologies avaient cité le passage de l'enseignement à l'apprentissage et tous les exemples cités dans cette étude avaient un rapport avec l'enseignement et l'apprentissage.

- « Je mets des cas sur la plateforme pour les étudiants »
- « Pour le travail en dehors de la classe nous mettons sur blackboard »
- « L'intranet est très important pour distribuer les cas »

Ceci semble suggérer que les nouvelles technologies ont un très fort rapport avec la pédagogie dans l'esprit des enseignants et compte tenu des peu ces citations par rapport aux autres facteurs il est possible d'arriver à une conclusion que les nouvelles technologies sont entrées dans les mœurs des enseignants au même titre que les livres et manuels scolaires et même si ces technologies sont toujours en pleine évolution les professeurs les acceptent comme une partie intégrale de leur travail.

Conclusions

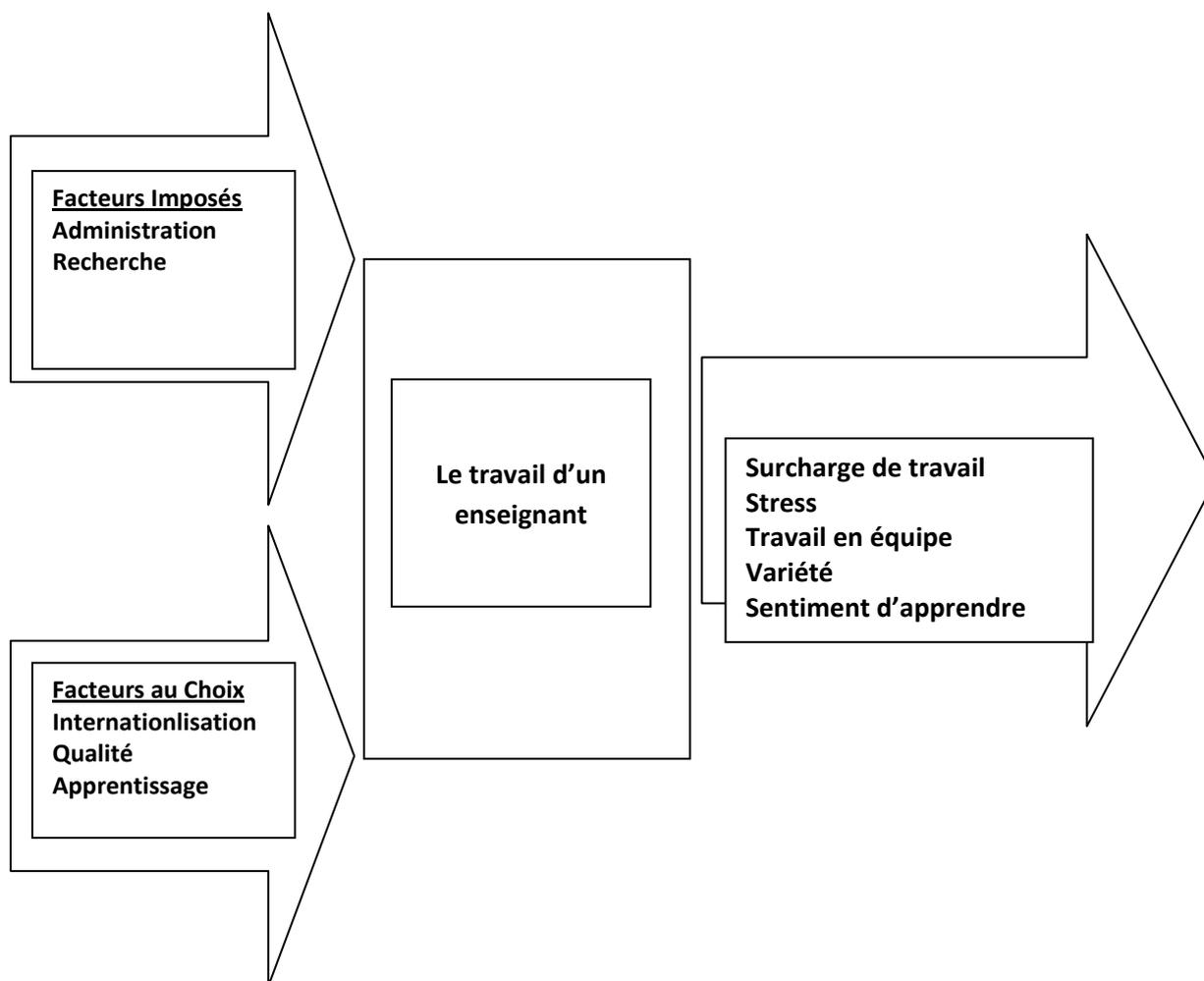
En conclusion, nous pouvons constater que le travail de l'enseignant du XXI siècle dans une école de commerce est influencé et a évolué grâce à plusieurs facteurs. L'enseignant garde bien sûr son statut de spécialiste dans son domaine mais le travail d'équipe est de plus en plus encouragé contrairement au passé où le travail d'un enseignant était souvent individuel et fragmenté (Kumar et Usinier 2001). Le travail est donc élargi pour prendre en

Colloque international INRP, 16, 17 et 18 mars 2011

considération des facteurs tels que la transparence et l'harmonisation. Le professeur se trouve face à plusieurs forces qui changent son environnement de travail – L'internationalisation, la qualité et l'apprentissage d'un côté qui sont des facteurs dont le professeur n'a aucune maîtrise et d'un autre côté l'administration et la recherche facteurs dont il semble avoir un minimum de maîtrise.

Il est donc possible de présenter un nouveau modèle des forces qui influence le travail de l'enseignant de gestion à l'aube du 21^{ème} siècle.

Fig 1 : L'évolution du travail de l'enseignant dans les écoles de commerce françaises



Cette évolution dans le travail des enseignants n'est pas toujours perçue comme négative. Tous les participants dans l'étude ont cité des aspects positifs. Certes, il reste encore le stress et une surcharge du travail mais nous révélons dans cette étude que l'enseignant perçoit un certain nombre d'effets positifs dans son travail grâce à cette évolution tels que le travail en équipe, une variété qui peut réduire l'ennui et un sens d'apprendre de nouvelles choses et de nouvelles façons de faire qui également contribuent à la variété.

BIBLIOGRAPHIE

- Altbach, P. (1998), **Research of Foreign Students and International Study: An Overview and Bibliography**, New York, Praeger
- Barb, J. Suellen,, M. Soutat, G. (2005), **Borderless Education: some implications for education**, International Journal of Education Management, Vol. 19, No. 5, pp 427-436
- De Wit, H., (2002), **Interationalization of Higher Education in the United States of America and Europe**, New York, Greenwood Press
- Elkin, (2005)
- Gustin, A., (2001), **Management des Etablissements Scolaires**, Brussels, De Boeck
- Halliday, S. (2000), **Renegotiating and re-affirming in cross boarder marketing processes: a learning based conceptual model and research propositions**, Management Decision, Vol. 38, No.8, pp 584-595
- Hammond, E.,(2009), **Internationalization in higher education and global access in a digital age** Library Management, Vol. 30, No. 1/2, pp. 88-98
- Hoekstra,A. Beijaard, D. Brekelmans, M. Korthagen, F.A.J. (2007), **Experienced teachers' informal learning from classroom teaching**, Teachers and Teaching: Theory and Practice, Vol. 13, No. 12, pp 191-208
- Knight, J., (1999), **Internationalisation of Higher Education**, Quality and Internationalisation in Higher Education, IMHE, pp 39-51
- Kumar, R. Usinier, J-C. (2001), **Management Education in a Globalized World, Lessons from the French Experience**, Management Learning, Sage, Thousand Oaks, CA
- Kwok,C. (1994), **A Global survey of International Business Education in the1990's**, Journal of International Business Studies, Vol. 25, No.3, pp 605-623.
- Liu, Y. Han, S. Li, H. (2010), **Understanding the factors driving m-learning adoption: a literature review**, Campus Wide Education Systems, Vol. 27, No. 4, 2010.
- Mazzarol, T. and Soutar, G.N. (2007), **"Strategy matters: strategic positioning and performance in the education services sector"**, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing.
- Mc Cormick, J. (1996), **Occupational stress of teachers: bibliographical differences in a large school system**, Journal of Educational Administration, Vol. 35, No. 1, pp 18-38.
- Navarro,M. Iglesias, M. Torres, P.(2005), **A New Management Element for Universities: Satisfaction with the offered courses**, International Journal of Management Education, Vol. 19, No. 6, pp 506-526.
- Naylor, C. (2001), **Teachers' workload and stress: an international perspective on human costs and systematic failure**, No. ED 464 028, ERIC Document Reproduction Service.
- Numela, N. Loane, S. Bell, J. (2006) Changes in SME internationalization: an Irish perspective, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13, No. 4 pp. 652-583
- Oshagbemi , T. (2000),**How satisfied are academics with their primary tasks of teaching, research and administration management**, International Journal of Sustainability in Higher Education, Vol. 1, No. 2, pp 124-136.
- Oshagbemi,T. (1996),**Job Satisfaction of UK academics**, Educational Management and Administration, Vol. 24, No. 4, pp 389-400.

Colloque international INRP, 16, 17 et 18 mars 2011

Scott, C. Dinham, S. Brookes, R. (2003), **The development of scales to measure teacher and school executive occupational satisfaction**, Journal of Educational Administration, Vol. 41, pp 74-86.

Scott, C. Stone, B. Dinham, S. (2001), **I love teaching but.... International patterns of discontent**, Education Policy Analysis Archives, Vol.9, No. 28, disponible à <http://epaa.asu.edu/epaa/v9n28.html>

Scott, P. (1998), **The Globalisation of Higher Education**, Oxford, OUP

Springer, C. W., and A. F. Borthick. (2007). **Improving performance in accounting: Evidence for insisting on cognitive conflict tasks**. *Issues in Accounting Education Vol.22 pp1-19*.

Teichler, U. (2000), **Internationalisation as a challenge for higher education**, Tertiary Education Management, Vol.32, pp 431-465

Troman, G. Woods, P. (2001), **Careers under stress: teachers adaptations at a time of intensive reform**, Journal of Educational Reform, Vol. 1, pp 253-257

Ulhoi, J-P. (2005), **Postgraduate education in Europe**, International Journal of Education Management, Vol. 19, No. 4, pp 347-358

Urgel, J. (2007), **EQUIS accreditation: Value and benefits for international business Schools**, Journal of Management Development, Vol. 26, No. 1, pp 73-83.

Van de Wende, M. (1996), **Internationalising the Curriculum in Dutch Higher Education, An International Comparative Perspective**, Ph.D dissertation, Utrecht University.

Woodhouse, D. (1999), **Quality and Quality Assurance, Quality and Internationalisation** in Higher Education, OECD

Woods, P. Jeffrey, B. Troman, G. Boyle, M. (1997), **Restructuring Schools; Reconstructing Teachers: Responding to change in the primary school**, Open University Press, Buckingham

Zhuang, L. (2009), **The Challenges facing Sino-UK transnational education: an institutional experience**, Journal of Knowledge Based Innovation in China, Vol. 1, No. 3, pp. 243-255