

## **INRP - Centre Alain Savary**

Innovations et expérimentations pédagogiques  
Séminaire du 17 octobre 2008  
organisé par l'Académie de Bordeaux

### **Innover et expérimenter dans l'éducation : des démarches professionnelles complexes tournées vers la conduite de processus de changement**

*Intervention de Christiane Cavet et Catherine Pérotin*

*Tout au long de cette intervention, nous prendrons comme fil conducteur le point d'ancrage de toute démarche d'innovation et d'expérimentation à savoir la conduite de processus de changement et la mise en place de dynamiques de transformation des pratiques.*

*Notre but n'est pas de faire le tour de la question ni d'aborder tous les facteurs qui permettent de faire évoluer positivement les pratiques professionnelles et les logiques institutionnelles.*

*Nous souhaitons simplement attirer votre attention sur la complexité des démarches que vous entreprenez et sur la manière dont elles touchent le cœur du système institutionnel et professionnel. C'est une situation qui nécessite de prendre en compte la diversité des conceptions et des logiques qui nous font agir car elles sont sources de tensions. Celles-ci s'exercent tout naturellement dès qu'on bouge les principes structurants d'un monde professionnel.*

*Par ailleurs, nous n'aborderons pas la question des différences entre l'innovation et l'expérimentation qui dépendent des dispositifs institutionnels dans lesquels s'inscrivent ces démarches. Votre équipe académique sera bien plus à même que nous de clarifier ce sujet.*

#### **1 la question du changement dans l'éducation**

La volonté de changement n'est pas un phénomène nouveau aussi bien en France que dans la plupart des pays. En effet, dès la mise en place de systèmes scolaires installant des règles pédagogiques et organisationnelles, il y a eu très vite des initiatives pour enseigner « autrement ». Elles ont été portées selon les périodes et les contextes par l'institution elle-même, par des praticiens au nom de leurs idées et de leur savoir-faire ou par des chercheurs à partir des résultats de leurs travaux scientifiques.

Au fil du temps, elles se sont parfois rencontrées, mais elles se sont fréquemment ignorées voire opposées. Les divergences de points de vue entre les différents acteurs se sont souvent exprimées par rapport à la pertinence et à l'efficacité des transformations à opérer ou réellement effectuées.

Dès que l'on affiche un objectif de changement, le questionnement porte à la fois

- sur l'objectif à atteindre (*Que veut-on faire changer ? pourquoi ? quelle sera la valeur ajoutée par rapport à la situation antérieure ?..*)

- et sur les résultats (*Ce que l'on a fait a-t-il produit les effets attendus ? Sur quoi se base-t-on pour mesurer les résultats obtenus ?..*)

Dans la plupart des cas, les acteurs se sont trouvés confrontés à la difficulté d'avoir un regard partagé sur le bien-fondé des changements visés et sur l'effectivité des transformations opérées<sup>1</sup>.

Historiquement il y a donc eu des initiatives multiples qui n'ont pas toujours « tiré » dans le même sens mais ces initiatives ont au moins un point commun: elles ont toutes un lien avec la « forme scolaire » traditionnelle, en général pour la faire évoluer mais aussi parfois, et surtout récemment, pour la restaurer !

Cette forme scolaire constitue donc un point d'attraction et de modélisation des pratiques éducatives extrêmement puissant et persistant car c'est le moteur du système éducatif depuis sa création. Pourtant les contextes sociaux qui l'ont générée sont totalement différents des enjeux de société et des modes de vie actuels.

Avant d'aller plus loin, quelques mots sur les caractéristiques de cette « **forme scolaire** » traditionnelle.

Ce concept de forme scolaire a été mis en évidence par des chercheurs<sup>2</sup> pour caractériser la manière de concevoir et d'organiser l'enseignement.

Le dispositif d'enseignement a été conçu autour de principes structurants très solides et interdépendants. L'école fonctionne dans un espace spécifique dédié à l'éducation (clos et standardisé). Elle regroupe les enfants au sein de classes supposées réunir des élèves ayant le même âge et le même niveau. La vie scolaire est rythmée par une organisation du temps ordonné par les contraintes annuelles et journalières liées à la constitution des classes, aux découpages disciplinaires et à la gestion de l'espace.

Cette façon de concevoir l'espace, le temps et la constitution des groupes d'élèves a été un terrain favorable à la mise en oeuvre d'une pédagogie « simultanée » où tous les élèves, sous la conduite d'un enseignant, réalisent les mêmes activités en même temps et sont censés tirer le même profit d'un enseignement commun à tous.

Cette forme scolaire est également fortement marquée par une relation au savoir que l'on peut qualifier d'« académique » et qui est caractérisée par la prégnance des disciplines et par la nature des exercices (activités graduées, souvent décontextualisées, privilégiant la forme écrite).

Tout ceci s'accompagnant de modalités de travail plus individuelles que collectives, d'un fonctionnement plus bureaucratique que coopératif, d'une ingénierie éducative plus nationale que locale.

---

<sup>1</sup> La mise en place d'un cadre clair et porté par l'ensemble des acteurs, quel que soit leur rôle, est donc un point particulièrement sensible. La démarche de l'académie de Bordeaux va dans ce sens comme en attestent l'esprit de ce séminaire, la manière dont il est organisé ainsi que la composition de l'assemblée présente dans cette salle.

<sup>2</sup> C'est le sociologue, Guy Vincent, qui, dans le cadre d'un programme de recherche en 1980 a fait émerger le concept de forme scolaire et à continuer à l'analyser ensuite pour déboucher en 1994, avec Bernard Lahire et Daniel Thin, sur la définition suivante : « la forme scolaire est le mode de socialisation caractérisé par une relation inédite - pédagogique - entre un maître, ses élèves et des savoirs au sein d'un espace et un temps spécifiques, codifiés par un système de règles impersonnelles ».

Avec in fine une relation au pouvoir très particulière entre les maîtres et les élèves, entre les enseignants et les cadres pédagogiques, entre la liberté individuelle et les contraintes hiérarchiques, entre le niveau national et le niveau local, entre le dedans de l'école et l'extérieur, etc.

La forme scolaire traditionnelle contribue donc à développer un monde professionnel et un dispositif d'enseignement très codifiés, très cohérents dans leurs principes. Chaque fois que l'on veut faire changer un paramètre, on bouscule le système et on le déstabilise. Tout au long du siècle dernier, de multiples initiatives<sup>3</sup> se sont développées pour faire changer cette forme scolaire. On peut citer :

- les initiatives humanistes qui ont tenté de placer l'enfant au cœur du système d'enseignement en favorisant sa libre expression, en luttant contre l'intellectualisation et l'abstraction des programmes d'enseignement, en cherchant à rapprocher l'école de la vie quotidienne et de la nature (« Ecole nouvelle » en Europe, « Education progressiste » aux Etats-Unis)
- les initiatives anti-autoritaires qui, pour les plus extrémistes, ont remis en question la forme institutionnelle de l'école publique
- les initiatives tournées vers l'ouverture de l'école, la recherche de flexibilité, le développement de démarches de coopération, l'installation de centres de ressources, de nouvelles modalités de travail, etc
- les initiatives technico-rationnelles : autour des « machines à enseigner » et de l'enseignement programmé mais aussi de façon plus récente autour de l'élan de l'apprentissage des sciences et des technologies de l'information et de la communication
- les initiatives déclenchées par la volonté de faire face aux inégalités sociales dans l'école qui portent sur des aspects variés, tant pédagogiques qu'organisationnels

Ces initiatives pourtant nombreuses ont eu du mal à faire évoluer la forme scolaire. En fait, les conceptions de base sur l'enseignement et les pratiques éducatives ont subi bien peu de changements significatifs si on regarde la situation globale au niveau d'un pays (exemple de l'étude Cuban aux États-Unis menée sur la période de 1880 à 1990<sup>3</sup>)

Pourtant, en dehors de l'école, les évolutions sociales et technologiques sont considérables : on ne travaille plus de la même façon, on ne vit plus en famille de la même façon, on ne communique plus de la même façon, etc.

L'apprentissage en milieu scolaire serait-il le seul acte de la vie qui reste immuable ?

---

<sup>3</sup> Ce passage de l'intervention s'inspire d'un article sur l'innovation éducative écrit par deux professeurs de l'université de Barcelone, Fernando Hernandez et Juana Maria Sancho Gil paru dans le DICTIONNAIRE DE L'ÉDUCATION. Ce dictionnaire réalisé sous la direction d'Agnès Van Zanten est particulièrement précieux pour accompagner la réflexion de tous ceux qui sont engagés dans la transformation des pratiques et des institutions éducatives. Publié en septembre 2008 aux Presses universitaires de France, cet ouvrage rassemble les contributions de plus de 200 chercheurs.

Par ailleurs l'échec scolaire reste préoccupant et le nombre d'enfants qui ne maîtrisent pas les compétences de base nous interroge sur l'efficacité de notre système éducatif.

Pour toutes ces raisons, la recherche de modalités qui permettraient d'enseigner plus efficacement, au plus près des besoins des enfants et des enjeux de société est complètement d'actualité. D'où l'importance de ce travail d'innovation et d'expérimentation que ce soit dans le cadre des dispositifs institutionnels qui vous réunissent aujourd'hui ou de façon plus informelle dans le cadre de l'exercice quotidien de votre métier.

## **2 La prise en compte de la diversité des logiques fondatrices de l'action professionnelle, un levier pour agir de manière plus sereine et plus efficace**

Quand on expérimente, c'est pour ouvrir la route à de nouvelles manières d'agir plus efficaces pour la réussite des élèves.

La conception et le développement de ces nouvelles modalités demandent de la créativité et de la stratégie.. Elles impliquent en général, des transformations de pratiques qui bousculent les acteurs dans leurs routines professionnelles et dans leurs conceptions.

Elles ne se mettent pas en place avec la légèreté du papillon qui se pose sur une branche ...

Les expérimentateurs et les innovateurs et plus globalement les professionnels que vous êtes, découvrent vite que les **questions « techniques » de surface** portant sur les modalités pédagogiques et organisationnelles sont lourdement impactées par **des logiques profondes**, peu visibles « à l'œil nu » qui constituent des déterminants puissants de l'agir professionnel des différents acteurs. C'est à travers elles que se mettent en mouvement **les freins** ou au contraire les **accélérateurs** qui vont peser sur l'action d'expérimentation et d'innovation ainsi que sur son rayonnement ultérieur.

Il est donc très important de porter une attention particulière à ces deux niveaux, qui sont étroitement solidaires et interactifs :

- le niveau de L'INGENIERIE EDUCATIVE, c'est le champ technique des solutions pédagogiques et organisationnelles.
- le niveau de LA MOBILISATION DES PROFESSIONNELS, c'est le champ stratégique de la *volonté d'agir*, du *pouvoir agir* et du *savoir agir* des membres de la communauté éducative. C'est le terrain des conceptions et des logiques profondes qui fondent l'action professionnelle individuelle et collective.

Imaginez deux disques qui tournent et qui développent des interactions fortes.

Les logiques d'action puisent leur origine dans les éléments constitutifs de l'identité sociale et professionnelle ainsi que dans l'éthique de chacun des acteurs concernés, souvent aussi en référence à leur(s) groupe(s) professionnel(s) d'appartenance : groupes disciplinaires, syndicats, mouvements pédagogiques, etc... Elles renvoient à la culture, à l'histoire, à l'expérience sociale, scolaire et professionnelle, au rapport au savoir, aux conceptions de l'apprentissage et de l'éducation et à bien d'autres éléments encore.

Les décisions que prend un enseignant ou un responsable du système éducatif à un moment donné, sont à la fois le produit des contraintes et des ressources liées au contexte de son action et « le fruit des cohérences, des convictions ou conflits profonds qui se jouent en arrière plan<sup>4</sup> ». Ces logiques d'action se mettent en mouvement au milieu de tensions dès que l'on aborde des enjeux sensibles, dès que l'on touche aux fondamentaux sur lesquels s'enracinent l'identité professionnelle et l'expérience.

### 3 L'intérêt d'une navigation professionnelle sereine et outillée

Lorsqu'on lit les intitulés des projets d'innovation et d'expérimentation de l'académie, on voit se dégager cette question de l'évolution de la forme scolaire à travers la plupart de des thèmes de travail de l'académie : *l'évaluation par compétences, la recherche de nouvelles modalités de gestion du temps et de l'espace, l'usage des technologies de l'éducation et des médias, les stratégies pédagogiques pour prévenir les difficultés scolaires, les nouvelles approches disciplinaires, les méthodes de travail entre professionnels.*

Il faut d'emblée avoir à l'esprit que dès que l'on touche ces sujets, on interroge des pratiques ancrées dans les savoir-faire traditionnels. C'est un processus complexe qui se fait souvent dans un contexte tendu par les différences de conception des acteurs<sup>5</sup>.

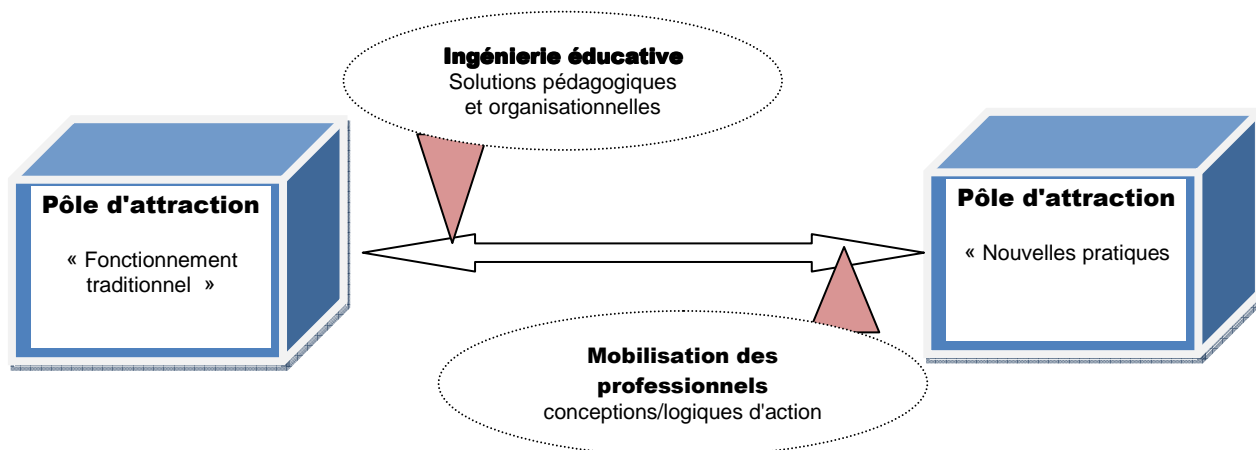
Représentez-vous une ligne avec deux pôles d'attraction (celui du fonctionnement traditionnel et celui des nouvelles pratiques) qui tirent chacun de leur côté. Deux curseurs se déplacent le long de la ligne :

- le curseur qui positionne la mobilisation des professionnels (conceptions et logiques d'action)
- le curseur qui positionne les solutions d'ingénierie éducative au niveau pédagogique et organisationnel

Si le curseur « *ingénierie éducative* » est du côté des nouvelles pratiques alors que le curseur « *mobilisation des professionnels* » est du côté du fonctionnement traditionnel, les acteurs seront soumis à de fortes tensions avec des résistances lors de la mise en œuvre. Il en est de même si c'est le contraire !

<sup>4</sup> Dominique Bucheton, Le multi-agenda de l'enseignant : un modèle pour la formation et la recherche. Article paru dans la revue éducation et didactique, Presses universitaires de Rennes, janvier 2008.

<sup>5</sup> Cette mise sous tension est souvent renforcée par le fait que certains dispositifs « s'empilent » sans réussir à trouver une véritable cohérence d'ensemble.



### Exemples

*progression collective uniforme..... parcours personnalisés*  
*activités identiques pour tous..... activités différenciées voire individualisées*  
*travail classe entière..... travail en sous-groupes*  
*tendances à rechercher l'homogénéité du groupe classe..... tendance à exploiter positivement l'hétérogénéité*  
*tendance à extérioriser le traitement de la difficulté..... tendance à traiter les difficultés dans la classe*  
*enseignement ciblé sur un élève « type »..... enseignement prenant en compte les élèves « réels »*  
*logique de contrôle..... logique d'évaluation*  
*transmission de savoirs disciplinaires ..... construction de compétences*  
*clôture de l'école..... ouverture de l'école*  
*ingénierie nationale des dispositifs pédagogiques..... ingénierie locale des projets pédagogiques*  
*travail « cellulaire » de l'enseignant ..... travail collectif de l'équipe pédagogique*  
*pilotage bureaucratique « descendant » ..... pilotage favorisant l'implication des acteurs*  
**LISTE OUVERTE A ENRICHIR ET A DEVELOPPER.....**

Les solutions expérimentées, qu'elles se situent près d'un pôle ou d'un autre, ne sont pas en soi bonnes ou mauvaises. C'est la pertinence de leur emploi, à un moment donné et dans un contexte donné, qui est essentielle. Par exemple un cours magistral peut être la meilleure ou la pire des choses selon le contexte d'usage.... Ni le pôle « Nouvelles pratiques » ni le pôle « Fonctionnement traditionnel » ne sont en soi porteur de meilleures performances. C'est en fonction du public, des problèmes rencontrés, des objectifs, des ressources et des contraintes de la situation et de la marge d'autonomie définie par l'institution que doivent se prendre les décisions.

Voici trois principes de navigation qui pourront vous aider à circuler au cœur de ces tensions.

**Premier principe :** *Considérez que naviguer au cœur de tensions est une situation normale et enrichissante !*

La navigation au cœur de tensions professionnelles est

- un phénomène normal dès qu'on se situe dans une perspective de changement
- une source de richesses qui permet de prendre en compte nos héritages et mais aussi les défis d'aujourd'hui,
- un moyen d'anticiper, de connaître les freins, de prendre appui sur les leviers etc.

**Deuxième principe :** *Donnez une place, toute sa place mais rien que sa place, à des temps d'expression et de réflexion collective autour de ces logiques d'action et des tensions qu'elles génèrent !*

Il est important de les relier au projet d'expérimentation ou d'innovation, de les mettre en regard avec les choix d'ingénierie éducative (voir en quoi elles sont susceptibles de peser non seulement sur la démarche de l'équipe expérimentatrice mais aussi sur les équipes qui vont essayer d'en tirer parti.)

Ne jamais perdre de vue que ces deux disques qui tournent en même temps (celui de l'ingénierie éducative et celui de la mobilisation des professionnels) n'ont de sens que l'un par rapport à l'autre.

**Troisième principe :** *Utilisez les pôles de tensions comme des outils !*

Ce sont en effet des outils particulièrement précieux pour :

- objectiver,
- confronter des points de vue,
- décontextualiser et recontextualiser les sujets « chauds »,
- adopter une posture plus stratégique et faire des choix, etc.

## Conclusion

Tout le monde ne s'engage pas de la même façon sur la route du changement. Lors du passage à l'an 2000, période où on a beaucoup regardé à la fois le passé, le présent et l'avenir, un consultant<sup>6</sup> qui se penchait sur l'état de la France et sur la réaction des citoyens face aux changements avait fait trois catégories d'acteurs : **les mutants, les mutins, les moutons**. Dans l'éducation, on pourrait adapter la métaphore en repérant dans les équipes :

- les **MUTANTS** qui se mobilisent pour aller de l'avant et saisir les opportunités<sup>7</sup> de changements, au nom de la modernité, de l'ouverture de l'école, de leur intérêt pour de nouvelles manières d'enseigner. Ils cherchent à développer de nouveaux processus d'apprentissage et de nouveaux dispositifs pour mieux préparer les enfants à la vie dans la société actuelle et en devenir.
- les **MUTINS** qui s'opposent aux changements, surtout lorsqu'ils sont portés par l'institution. Au nom de la protection du patrimoine éducatif construit au fil de l'histoire, certains résistent à toute évolution (*on pourrait parler de mutins conservateurs ou protectionnistes*). D'autres, plus ouverts mais systématiquement critiques et en refus vis-à-vis de l'institution éducative veulent contrôler les processus d'évolution et imposer des solutions conformes à leur vision du monde (*on pourrait parler de mutins alternatifs*)
- Les **MOUTONS** qui s'engagent peu et attendent de voir comment le vent va tourner....

<sup>6</sup> Gérard Mermet. *Francoscopie 2001*. Éditions Larousse

<sup>7</sup> Quelles que soient les déclencheurs : l'institution éducative, les collectivités territoriales, l'Europe, des dynamiques locales, etc.

Sachant que dans la vie nous sommes tour à tour, en fonction des situations, *mutants / mutins / moutons*, il n'y a pas de jugement à porter sur le positionnement des uns et des autres, d'autant plus que chaque positionnement peut s'avérer utile à un moment ou à un autre. Simplement, il faut prendre en compte ces différences de postures, apprendre à se parler de manière constructive alors qu'on ne voit pas l'avenir de la même façon et voir comment on peut faire bouger les lignes de force.

En fait, il faut considérer que c'est une affaire professionnelle collective et que dans tout processus de changement, il faut faire de la place

- au temps (*on ne se transforme pas du jour au lendemain !*)
- à la créativité et à l'intelligence collective (*à la hauteur des défis posés par l'accès aux savoirs et par le développement des compétences dans notre société*)
- à la stratégie (*il ne faut pas se lancer à corps perdu dans la première solution venue, il faut savoir « perdre » du temps pour en gagner ensuite, bien analyser la situation de départ, prendre la mesure des ressources et des contraintes, être à la fois ambitieux et réaliste, etc.*)
- à la prise en compte des différences (*on ne peut pas rester entre soi et travailler uniquement avec ceux qui pensent comme nous*)
- à la confiance (*confiance en soi, confiance dans les possibilités de réussite des élèves, confiance dans la capacité d'action des autres acteurs éducatifs*)
- à la solidarité et à la recherche de cohérence (*il est important de pouvoir compter sur chacun ! Il est nécessaire de tisser des liens entre les personnes mais aussi entre les dispositifs et les niveaux d'enseignement*)
- à l'ouverture (*les solutions éducatives sont à la fois scolaires et sociales*)
- à l'éthique (*quand on bouge les points d'ancrage, la référence aux valeurs sociales et professionnelles est vitale*)

Il est indispensable de ne pas en faire un enjeu personnel. Il faut à la fois s'engager professionnellement et se protéger personnellement. Il est important d'être vigilant par rapport aux risques de culpabilisation, d'agression et de dévalorisation.

C'est pour toutes ces raisons qu'il est important de se situer dans un système en mouvement avec une pluralité d'acteurs ayant tout naturellement des conceptions, des logiques d'action et des postures professionnelles différentes. C'est un système complexe dans lequel il faut apprendre à naviguer de manière professionnelle, avec le plus d'objectivité possible et des outils d'analyse.

Tout cela aide à sortir de la densité humaine des situations singulières, rend possible les débats et crée les conditions pour mieux réfléchir et agir ensemble. C'est probablement une des clés du développement professionnel des acteurs de l'éducation.

Et puis surtout, prenez du plaisir à naviguer dans la complexité ! C'est un gage d'efficacité ...