

# adaptation, le mode d'emploi

Olivier Perrenoud, Laetitia Progin

# O

Olivier Perrenoud, à la tête de l'équipe de recherche et d'intervention LEAD, à la HEP Vaud, et Laetitia Progin, chargée d'enseignement, se demandent comment les chefs d'établissement peuvent exercer un leadership sur l'innovation pédagogique et quels sont les outils qui permettent de construire le changement en soutenant les équipes. Réflexions.

Comment adapter l'école pour qu'elle réponde le mieux possible aux besoins du XXI<sup>e</sup> siècle ? Un récent rapport publié par l'OCDE (Schleicher, 2015) met en avant deux axes essentiels :

- des enseignants confiants en leurs compétences pédagogiques et en leurs capacités d'innover pour améliorer le système ;
- des chefs d'établissement énergiques qui mettent en place des conditions propices à l'innovation et fournissent l'encadrement dont les enseignants ont besoin pour travailler ensemble à la progression de tous les élèves.

L'environnement des établissements scolaires et de l'enseignement supérieur connaît de profondes mutations ces dernières années. Il est notamment empreint d'un nouvel impératif de performances ; concept central non seulement dans les nouvelles politiques *publiques*, mais également dans les pratiques actuelles de pilotage des systèmes éducatifs. Dans ce contexte, le pilotage des institutions de formation peut être considéré comme un facteur clé de la réussite à condition qu'il soit envisagé dans une double dimension : celle du *management* qui concerne principalement les

aspects organisationnels de gestion d'un établissement et celle du *leadership* relatif notamment à l'innovation et à la transformation des pratiques. En effet, la dimension management revient à *faire tourner l'établissement* au sens de Barrère (2008), en l'organisant pour qu'il s'adapte aux contextes nationaux, cantonaux et locaux.

**la dimension leadership  
du pilotage d'une école  
s'incarne, quant à elle,  
dans la manière de faire  
bouger l'établissement**

La dimension leadership du pilotage d'une école s'incarne, quant à elle, dans la manière de *faire bouger l'établissement* (Barrère, 2008) en mobilisant les enseignants, en conduisant les changements nécessaires pour transformer l'organisa-

tion et atteindre les objectifs de l'école. Il peut s'agir alors parfois de bouleverser les façons de faire traditionnelles pour y substituer de nouvelles pratiques, plus en cohérence avec une vision commune qui serait – idéalement – partagée par chacun des acteurs au sein de l'établissement.

Dans cette perspective, le pilotage est à concevoir comme la mise en relation des objectifs et des moyens qui se traduit dans un engagement des personnes et une régulation des ressources et des dispositifs pour obtenir ce qu'on vise.

# D

**Donner aux acteurs un pouvoir d'agir**

Pour les chefs d'établissement et les équipes de direction, il est parfois difficile d'opérationnaliser une idée en une stratégie de changement qui se décline en plusieurs étapes : identification d'une finalité ; formulation d'objectifs « SMART » ; développement de dispositifs ; recherche de ressources à mobiliser ; mise en réseau avec des alliés potentiels ; etc.

Cette difficulté est souvent imputable au décalage existant entre des outils développés *par* et *pour* le monde de l'entreprise et les besoins des écoles, qui ont leur propre culture relativement éloignée de celle d'autres types d'organisations. Et ce d'autant plus que – dans les écoles – le changement apparaît moins comme une idée à implanter que

---

## Préparer le changement

Développer l'argumentaire sur le pourquoi changer maintenant (créer un sentiment d'urgence)

Identifier des groupes relais du changement, des alliés, former une coalition

Développer une vision du changement en termes de but et de planning

## Engager le changement

Communiquer la vision du changement et les nouveaux comportements attendus

Créer du sens pour les acteurs, convaincre de la nécessité de changer

Offrir aux acteurs la possibilité de contribuer à une vision commune et leur donner du pouvoir d'agir

---

## Réaliser le changement

Traiter les obstacles, recadrer en fonction des buts

Visibiliser et célébrer des réussites à court terme

Consolider les améliorations et amplifier le changement jusqu'à ce que la vision soit atteinte

---

## Pérenniser le changement

Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'établissement

Capitaliser les apprentissages organisationnels

Célébrer les apprentissages professionnels et la réussite du projet

---

comme un processus à construire en le produisant. Il s'agit, par conséquent, d'enrôler les acteurs en partageant avec eux le sens et la nécessité du changement, en leur donnant le pouvoir d'agir, au sens de l'*empowerment*<sup>1</sup>. Dans le cadre du travail mené avec les membres des directions d'établissements scolaires en formation, nous avons pu consolider des balises de changement<sup>2</sup> qui semblent faire consensus dans le monde du pilotage scolaire romand.



### Art de composition et de leadership

Si les chefs d'établissement sont incités à mettre en œuvre des styles de pilotage participatif tels qu'ils apparaissent dans le tableau ci-dessus, il ne suffit toutefois pas d'être visionnaire, de faire passer son message et de faire adhérer les acteurs. Tout changement rencontre des résistances qui peuvent prendre une multiplicité de formes et suscite inévitablement des conflits. La gestion du changement devient alors un art, non seulement de composition avec les individus qui constituent le collectif, mais aussi d'exercice d'un leadership participatif qui redonne du pouvoir d'agir aux acteurs.

En croisant les recherches récentes sur le domaine et les retours que nous avons en formation,

nous pouvons aujourd'hui avancer que le pilotage d'un changement peut s'appuyer sur plusieurs stratégies complémentaires.

Ainsi, les directions d'établissement de formation pourraient :

- être un modèle par leur attitude face au changement et par leurs actions ;
- connaître les processus de changement et accepter de ne pas tout contrôler dans ce processus ;
- aborder le changement dans la perspective d'une amélioration continue et, dans ce sens, accepter que chacun soit en apprentissage, y compris soi-même ;
- accepter la logique des petits pas, accepter un fonctionnement par tâtonnements réfléchis et laisser du temps au temps ;
- faire construire, reconstruire et reconstruire régulièrement du sens et de la cohérence dans les changements ;
- faire confiance et offrir un espace pour les préoccupations des individus et des équipes ;
- prendre en compte les résistances et les questionnements et accepter que les enseignants puissent prendre conscience de certains points faibles seulement s'ils ne sont pas menacés et qu'ils peuvent sauver la face ;
- transformer les prescriptions en leviers de changement ;
- apporter un soutien par des dispositifs d'accompagnement aux équipes et aux enseignants ;
- travailler avec les innovateurs, les soutenir et accorder des privilèges aux équipes pédagogiques qui sont des moteurs de changements de pratiques. Il importe alors toutefois de faire en transparence sur le principe que l'innovation pédagogique soit valorisée, sans pour autant être obligatoire ;
- présenter et faire partager des expériences locales ou régionales, en demandant aux équipes de partager leurs réflexions et leurs expériences sans pour autant les ériger en exemple.

## À

### À chaque équipe sa partition

À la lecture de ces éléments, certains pourraient être déçus de ne pas y lire *les 10 bonnes recettes* pour réussir, à tous les coups, la mise en œuvre d'un changement. Nous partageons l'avis de Rondeau (1999), qui souligne que « la conduite d'un changement n'a rien de générique et se doit d'être hautement contextualisée. Il s'avère donc futile de chercher un modèle générique applicable indistinctement à toute forme de changement dans tout type d'organisation et en toutes circonstances » (p. 148). Au contraire, chaque équipe de direction choisira sa partition en harmonie avec le contexte spécifique de l'établissement et des équipes d'enseignants qui l'animent.

Nous postulons par ailleurs qu'il pourrait être utile de travailler au niveau du système. Ainsi, en formation d'enseignants, nous ferions bien de nous questionner sur les savoirs d'innovation et les compétences à faire construire aux futurs enseignants pour qu'ils puissent participer à l'innovation. Tout comme Perrenoud (2001), nous partageons l'idée que « les savoirs sur l'innovation, ses obstacles, ses conditions, les stratégies perdantes ou gagnantes, les divers niveaux et leviers systémiques, les mécanismes de défense, les enjeux, etc., devraient faire partie du bagage des nouveaux enseignants ».

nous ferions bien  
de nous questionner sur  
les savoirs d'innovation  
et les compétences à faire  
construire aux futurs  
enseignants pour  
qu'ils puissent participer  
à l'innovation

## E

### Envie de partager vos projets et d'échanger ?

Nous pensons également que le développement de recherches-actions est une voie prometteuse. En effet, il permet aux acteurs innovants d'échanger avec des chercheurs tout en renforçant les liens entre l'institution de formation et les pratiques réelles. Et pour que l'innovation marche et devienne pérenne, pour que l'innovation devienne une habitude ancrée, l'expérience montre qu'il faut un laboratoire d'idées, un espace d'incubation et de multiplication d'insights. Vous souhaitez anticiper les défis, renforcer votre vision de l'avenir et des possibles de l'école, partager des expériences d'innovations ? Pour échapper à la solitude, pour partager les projets, les envies et les réflexions, une possibilité vous est offerte de communiquer *entre vous* et *avec nous*, au travers des activités proposées par LEAD. /

#### Notes

- 1 Que l'on pourrait traduire par la prise de pouvoir des acteurs concernés sur leur réalité, sur leur travail.
- 2 Ce modèle est adapté de Kotter & Rathgeber (2008) et Kotter (1996).

#### Bibliographie

Barrère, A. (2008). Les chefs d'établissement au travail : hétérogénéité des tâches et logiques d'action. *Travail et formation en éducation* [En ligne], 2 | 2008, mis en ligne le 18 décembre 2008, consulté le 16 décembre 2015. URL : <http://tfe.revues.org/698>.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston : Harvard Business School Press.

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2008). *Alerte sur la banquise ! Réussir le changement dans n'importe quelles conditions*. Paris : Pearson Éducation France.

Perrenoud, Ph. (2001). *Préparer les enseignants au changement*. Texte d'une intervention dans le cadre des Journées « Éducation & prospective », Forum de l'innovation pédagogique et éducative, Ollioules, 30-31 mars 2001.

Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion*, 24(3), 148-157.

Schleicher, A. (2015). *Des écoles pour les apprenants du XXI<sup>e</sup> siècle. Des chefs d'établissement énergiques, des enseignants confiants et des méthodes novatrices*. Paris : OCDE.