

INNOVATION - CHANGEMENT - RÉFORME - RÉNOVATION

I. ESSAIS DE DÉFINITIONS

INNOVATION

Innover (1315, lat. *innovator*) introduire dans une chose établie (quelque chose de nouveau, d'encore inconnu).

Innovateur (1500) personne qui innove (v. créateur, initiateur, inspirateur, novateur, promoteur).

(Dictionnaire ROBERT.)

Innovation : Toute transformation apportée intentionnellement et systématiquement à un système éducatif en vue de réviser les objectifs de ce système ou de mieux atteindre et de façon plus durable les objectifs déjà assignés (d'après Herrel).

L'innovation en éducation a pour objet (Marklund) :

- la structure scolaire (nombre d'années d'étude, enseignement polyvalent ou non, etc.) ;
- le curriculum, les programmes (y compris la définition des objectifs) ;
- la pratique (méthodes, matériels, instruments d'évaluation).

G. DE LANDSHEERE

(Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation, PUF, 1979, p. 150.)

Une innovation est une amélioration mesurable, délibérée, durable et peu susceptible de se produire fréquemment.

A.-M. HUBERMAN

(Comment s'opèrent les changements en éducation : contribution à l'étude de l'innovation.

UNESCO, BIE, 1973, p. 7.)

INNOVATION CONTRÔLÉE

Dans ce processus que nous avons appelé *innovation contrôlée*, à partir d'une problématique générale définissant un modèle considéré dès le départ comme hypothétique, la recherche associe le plus grand nombre possible de terrains expérimentaux liés si possible à

des centres de formation. Le modèle mis à l'essai de façon non directive dans ces centres (...), se trouve précisé ou même transformé.

L. LEGRAND

(Pour une politique démocratique de l'éducation.
PUF, 1977.)

INNOVATION ET CHANGEMENT

Toute innovation en matière d'éducation suppose un changement complet, dans le domaine politique, en matière d'organisation de la production, et dans l'idée que l'homme se fait de lui-même : celle d'un animal à qui l'école est nécessaire.

I. ILLICH

(Libérer l'avenir. Éd. Point Seuil, 1971, p. 115.)

On ne change pas pour réaliser le royaume de Dieu sur terre, mais pour survivre. Parce que tout ce qui ne change pas se dégrade parce que toute société, toute institution a besoin de se renouveler, de se dépasser, de se transformer pour continuer à rester vivante. Les systèmes humains ne peuvent fonctionner qu'en mouvement.

M. CROZIER

(On ne change pas la société par décret.
Éd. de 1982, Grasset, p. 9.)

Mais ce qui distingue une innovation du changement en général c'est l'élément de planification délibérée. Enfin pour que l'innovation porte sur les objectifs de l'éducation ou sur une partie du processus d'enseignement, elle doit, en dernière analyse, être comprise en termes de comportement humain et de relations humaines.

M. HUBERMAN

(Répertoire, recettes et vie de classe :
comment les enseignants utilisent l'information.
Éducation et Recherche, 1983, p. 3.)

Le mot *changement* regroupe l'ensemble des processus et des résultats de ces processus introduits par une décision d'entreprendre une transformation du système éducatif, ou une transformation à l'intérieur de ce système.

M. POSTIC et J.-M. DE KETELE

(Observer les situations éducatives.
PUF, 1988, p. 215.)

CHANGEMENT ET RÉFORME

Une réforme de l'enseignement implique des changements fondamentaux dans les orientations de la politique scolaire. Elle est, de ce fait, formulée par le pouvoir central. Elle prend sens en référence avec des facteurs liés à l'environnement (facteurs sociaux, économiques, politiques...).

Une réforme s'articule sur une conception large du changement social. Elle se limite généralement à l'énoncé d'objectifs généraux qui figurent dans des documents officiels. Ces documents ne contiennent pas, le plus souvent, d'indication sur les processus ou les méthodes par lesquels ces objectifs sont censés être atteints.

P. DUCROS, D. FINKELSZTEIN

(L'école face au changement. CRDP, Grenoble, 1986.)

Les réformes il faut le dire, obéissent à des objectifs politiques.

C. MESLIAND

(Président d'Aix-Marseille-II, 15 mars 1976.)

Une réforme pour espérer aboutir doit avoir deux qualités :

La première c'est d'être modeste. Seules les réformes minimales réussissent.

Tout changement brutal est impossible.

L'écriture, ce n'est pas seulement une façon de transcrire la langue c'est aussi une institution sociale.

La seconde qualité, c'est de répondre aux vrais problèmes des gens.

N. CATACH

(« La dictature des mots »,

Nouvel Observateur, 12 octobre 1989.)

Le projet de réforme part assez souvent d'une idée généreuse que l'on se donne comme objectif principal et l'on bâtit autour de cette intention un dispositif cohérent intellectuellement mais qui ne tient pas suffisamment compte des réactions de tous les sous-systèmes — élèves, parents, personnels — concernés par l'action pédagogique. On n'évalue pas avec précision les moyens matériels exigés par la réalisation.

L. LEGRAND

(Pour un collège démocratique, 1981, p. 86.)

RÉNOVATION

Dans l'immense majorité des cas la rénovation est une réalité et se traduit par des effets bénéfiques. Même lorsque son impact n'apparaît pas.

rait pas clairement, on s'accorde à reconnaître que la situation serait plus difficile sans l'effort entrepris. (pp. 59-60.)

Si la rénovation porte ses fruits, c'est dans des secteurs limités quoique essentiels (la vie scolaire, le mode de fonctionnement des équipes pédagogiques). En revanche on ne peut encore relever de modifications fondamentales dans le domaine cognitif et au niveau des acquisitions et des performances. (p. 65.)

La Documentation Française — rapport général 1987-88
de l'Inspection Générale de l'Administration
de l'Éducation Nationale.

La rénovation et la modernisation du système éducatif passent par une politique du temps scolaire cohérente qui respecte les besoins de l'enfant et de l'adolescent tout en étant attentive aux intérêts légitimes des personnels, des familles, des collectivités locales et de la vie économique.

Cette politique s'appuie sur la volonté et la capacité d'innovation des établissements scolaires et de leurs équipes pédagogiques et éducatives.

Loi d'orientation sur l'Éducation, avril 1989, p. 27.

2. ORIGINE ET DIFFUSION DES CHANGEMENTS

Là où l'homogénéité est la règle, on ne se précipite pas vers la rénovation. Là où l'hétérogénéité règne et où l'orientation paraît incertaine, la rénovation apparaît comme une réponse possible.

J.-P. LE TOURNEUR
(MAFFEN, Nantes, 1989.)

Actuellement le pilotage de la rénovation consiste moins à lancer des idées qu'à consolider des acquis et surtout à éviter l'essoufflement.

(Le Monde de l'Éducation, mai 1989.)

Dans le domaine de l'éducation, la manière de piloter et de diffuser un changement est aussi importante que le contenu de ce même changement.

J. LESOURNE (Les défis de l'an 2000.
Documentation française.)

3. FREINS DE LA DIFFUSION

On ne prévoit pas avec rigueur les étapes d'une stratégie de mise en place. On apporte beaucoup de soin à l'élaboration d'un projet cohérent dans sa structure et son contenu et justifié par son objectif généreux, et on s'intéresse moins aux aspects pratiques de la réalisation.

R. BEGARRA

(L. LEGRAND - Pour un collège démocratique,
novembre 1981, p. 86.)

La rénovation des études risque de tourner court par insuffisance de recherche.

Il ne suffit pas, en effet, de diversifier les exercices proposés aux élèves ou d'élaborer des projets d'établissement. L'objectif n'est pas de changer pour changer mais pour améliorer. Des différentes innovations entreprises, il est donc indispensable de savoir quelles sont les plus fécondes, et à quelles conditions. Il est indispensable d'améliorer celles qui semblent efficaces. Cela suppose une recherche soutenue.

A. PROST

(Les lycées et leurs études à la veille du XXI^e siècle,
CNDP, 1983, p. 206.)

4. LA RÉUSSITE DE LA DIFFUSION

Comment faire, pour réussir cette diffusion générale de pratiques nouvelles ? La question est aussi capitale que difficile. Deux stratégies semblent vouées à l'échec.

— La première est celle de la tache d'huile : essai à petite échelle, diffusion des résultats, imitation et contagion. Jusqu'ici, elle a toujours échoué.

— La seconde est administrative, mais elle échoue également, car, pas plus qu'« on ne change la société par décret » on ne transforme les mentalités et on change les études par arrêté ministériel. La seule solution consiste à agir de façon prudente et limitée, mais progressive et souple, et sur plusieurs plans à la fois. Elle suppose une volonté politique durable (...).

Elle suppose un effort considérable de recherche et de formation.

A. PROST

(Les lycées et leurs études à la veille du XXI^e siècle,
CNDP, 1983, p. 89.)

Vers 1965, un chercheur américain, Paul Mort a analysé plus de 150 études de l'innovation éducative publiées entre 1930 et 1957. Il a constaté qu'en moyenne il fallait 50 ans pour qu'une nouvelle idée ou une nouvelle tendance après avoir été acceptée par la société, se traduise par une proposition de modification spécifique de l'éducation. Il fallait encore 15 ans pour que l'innovation soit acceptée par 3 % des écoles de la nation et 5 ans de plus pour être à la mode, ce qui donne un délai de 70 ans...

La rapidité avec laquelle une idée nouvelle fait son chemin à l'école est déterminée par la certitude plus ou moins grande de l'opinion publique au sujet de sa nécessité.

N.-M. GLOBE

(Le rôle des enseignants et de leurs organisations
dans l'innovation en matière d'éducation.
Athènes, 6-8 mars 1984.)

Le temps d'adaptation au changement nécessaire pour adopter une nouveauté est un facteur humain essentiel, qui n'est pas suffisamment considéré. Le « choc du futur » d'A. Toffler décrivait bien cette aliénation due au flux trop élevé du changement, à l'anxiété du trop grand choix, aux architectures impersonnelles, aux mythes qui entourent les robots inhumains. Le passé se pare alors de couleurs idylliques.

J.-C. SIMON

(L'éducation et l'information de la société, p. 142.)

Qu'est-ce qu'une stratégie optimale de modification de systèmes et d'innovation ?

— Une telle stratégie est bien connectée au système qu'elle se propose d'améliorer en réalisant des connexions et des relations efficaces avec les personnages-clés et les chefs de file de l'opinion dans tous les sous-systèmes appropriés.

— Les personnes qui participent à un sous-système d'innovation coopèrent en une équipe cohésive qui partage le sentiment très poussé de leur interdépendance et de leur engagement dans les objectifs du projet.

R.-G. HAVELOCK et A.-M. HUBERMAN
(Innovation et problèmes de l'Éducation,
UNESCO, p. 408.)

*
* * *

Recueil de réflexions établi et présenté par C. BONNE-DULIBINE;
J. DAVIER; L. GROSJEAN; N. LESELBAUM; P. REHAUT; M.
TIXERONT.