

RATION & ÉDUCATION

RATION & ÉDUCATION

ADMINI

2022 / 2

n° 174

REVUE TRIMESTRIELLE
DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE
DES ACTEURS DE L'ÉDUCATION

La conduite du changement

RÉSUMÉS DES ARTICLES

AFAE

Administration & Éducation

La conduite du changement

N°174 – 2022/2

Toutes les organisations publiques sont fortement concernées par la thématique du changement. Leurs faibles capacités à s'adapter est souvent déplorée ; il en est ainsi pour l'hôpital, l'éducation ou la justice pour ne citer que trois exemples. Les résistances au changement font débat mais aussi le trop-plein de changement résultant d'une action publique considérée par certains comme « vibrionnante ». Le changement est principalement associé à la réforme : mode de définition, mode de mise en œuvre, rythme. Cette forte focalisation sur le changement voulu et impulsé par le pouvoir politique laisse souvent dans l'ombre des adaptations plus « souterraines » de nos institutions publiques.

Notre prochain numéro s'intéresse à ces différentes dimensions du changement dans l'enseignement scolaire comme dans l'enseignement supérieur. Les démarches de réforme font l'objet de plusieurs analyses : qu'est-ce qu'une réforme qui réussit ? Comment analyser, dans le devenir d'une réforme, ce qui est imputable à son processus de définition, de maturation et d'ajustement, ou encore à la façon de la mettre en œuvre et la traduire dans des processus opérationnels ? Et en quoi une réforme qui semble échouer prépare-t-elle le chemin à une suivante qui sera conclusive ? La réforme du lycée ou encore les lois Ferry puis LRU pour le supérieur nous serviront de terrain d'analyse. Nous nous intéresserons également à des changements plus incrémentaux dans les organisations plus déconcentrées, en nous interrogeant sur le rôle des encadrements intermédiaires et leurs capacités à initier ou accompagner les processus de transformation. L'analyse de la période Covid nous permettra de voir si une crise imprévue peut révéler des capacités d'adaptation sous-estimées.

Plusieurs types de regard sont proposés : celui d'historiens, de chercheurs en management et en sociologie des organisations, mais aussi ceux des praticiens ayant participé à des processus de transformation. Une volonté de comparaison avec des établissements hors du champ de nos deux ministères ou encore des regards vers l'étranger sont proposés pour donner plus de recul à nos analyses.

1

RÉSUMÉS DES ARTICLES

Éditorial

Changements et réformes en éducation

Bernard DIZAMBOURG, Alain BOISSINOT et Isabelle KLÉPAL

2

Partie 1 : LE CHANGEMENT PAR LA RÉFORME : L'ÉTAT, SES RESPONSABILITÉS, SES LIMITES

La conduite du changement institutionnel : art plus que science

Claude LESSARD

Dans la plupart des pays, sous l'impulsion des organisations internationales, de divers réseaux mobilisés à cette fin – réseaux d'experts, réseaux d'acteurs internes, réseaux sociaux, et d'acteurs collectifs intéressés, des politiques éducatives sont élaborées, promulguées et mises en oeuvre. Parfois dans la précipitation - Covid 19 oblige - parfois après une longue réflexion et de nombreuses études sérieuses, comme souvent dans le cas de réformes curriculaires d'envergure. Ces politiques sont des entreprises de changement intentionnel. Afin de cerner ce dont nous entendons traiter, distinguons, à la suite de Battilana et al. (2009), deux types de changement : un changement convergent, dont la visée est de renforcer le statu quo par des ajustements qui n'occasionnent pas de transformation des règles du jeu établi ni de l'ordre des choses ; et un changement divergent qui a des visées et des conséquences transformatrices en ce qu'il modifie les règles, les normes et les procédures plus ou moins coordonnées qui gouvernent les interactions et les comportements des acteurs et des organisations. Le changement divergent est caractérisé d'institutionnel, car il transforme le cadre réglementaire, normatif et cognitif qui légitime, informe et régule les interactions entre des acteurs en situation. Ce changement institutionnel passe par des dispositifs et des outils qui sont sujets à des évolutions en fonction des contextes, et qui ont des effets sur les représentations et les pratiques des acteurs auxquels ils s'appliquent. Je voudrais dans l'espace imparti mettre en avant quelques réflexions sur le changement institutionnel en éducation et sur le travail que des acteurs individuels et collectifs doivent accomplir pour le rendre légitime et efficace. Pour ce faire, je procède par formulation de propositions qui identifient des caractéristiques et épreuves auxquelles doit se soumettre la conduite du changement institutionnel dans sa quête de légitimité et d'efficacité. Ces propositions expriment une position informée par l'analyse sociologique de l'action publique (Lessard & Carpentier, 2015), mais assument une certaine normativité.

Réformes : la simplification impossible ?

Marie-Pierre LUIGI

La récente réforme des lycées engage un processus complexe, et entend répondre simultanément à plusieurs objectifs : remédier aux déséquilibres qui s'étaient créés au fil du temps entre les séries et voies de formation, repenser le baccalauréat, permettre aux élèves de mieux préparer leur entrée dans l'enseignement supérieur et leur offrir plus de possibilités de choix... On ne tentera pas ici d'en faire un bilan global, sans doute prématuré, mais plutôt de réfléchir à la façon dont le processus de réforme s'est organisé. Or, le constat est celui d'une grande complexité, là où les usagers, perdus dans les méandres des organisations et des procédures, attendent plutôt des simplifications. Comment faire simple dans des contextes aussi vastes, complexes et sensibles que celui de l'Éducation nationale ? Lorsque les réformes imposent un mode d'organisation et de fonctionnement unique aux académies et aux établissements, malgré la diversité de leurs situations, elles rigidifient et complexifient le système éducatif. Le procédé se fonde le plus souvent sur des références égalitaires qui n'ont plus rien d'équitable dans des contextes aussi variés que ceux des 18 régions académiques, avec leurs 31 académies et 4 000 lycées de métropole, d'outre-mer et de l'étranger. Un cadrage minimum, basé sur les objectifs de la réforme et s'appuyant sur la responsabilisation de l'encadrement des académies, devrait permettre d'en mieux réussir la mise en oeuvre.

3

La conduite du changement dans les politiques publiques éducatives : le cas des réformes de la formation des enseignants

Daniel FILÂTRE

Si les récentes réformes de la formation initiale des enseignants donnent l'impression d'une infructueuse stagnation, on peut aussi les considérer comme un processus de structuration progressive de l'organisation d'un système où les orientations politiques se conjuguent avec des mises en oeuvre plus complexes mais positives. On peut dès lors considérer que la conduite du changement dans les politiques publiques repose fortement sur la clarification de leurs attendus, sur l'engagement des acteurs et sur la prise en compte des réalités sociales et territoriales.

Les partis politiques sont-ils (encore) des acteurs des réformes de l'éducation ?

Ismail FERHAT

Les partis ont un rôle important dans le fonctionnement démocratique (art. 4 de la Constitution). Pourtant, la manière dont ils influencent (ou pas) les politiques éducatives, et plus encore les réformes de l'École, reste méconnue. Cette interaction est complexe, tant les moyens déployés par ces organisations pour peser sur les décisions de changement de l'institution scolaire sont nombreux et variables dans le temps.

Les raisons de l'échec d'une réforme : l'exemple de la loi de Luc Ferry sur la modernisation des universités

Alain ABÉCASSIS

Année 2003 : Luc Ferry, ministre de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche propose une loi de modernisation de l'enseignement supérieur. En 2007, Valérie Pécresse porte un projet de loi accroissant l'autonomie des universités. Ces deux propositions de loi présentent dans leurs contenus de nombreux points de convergence. La première loi restera à l'état de projet et n'ira pas à son terme ; la seconde sera mise en oeuvre et est assez largement considérée comme un moment de forte impulsion politique, la loi permettant une meilleure efficacité des universités dans l'exercice de leurs missions. Dans une analyse comparative de deux processus, Alain Abécassis interroge le rôle de plusieurs variables qui font éventuellement l'échec d'un mouvement de réforme : le processus de définition de la loi, le mode de portage politique, la temporalité ou encore la capacité à enrôler (ou pas) des parties prenantes, voire d'autres variables.



En complément à nos réflexions...

Alain BOISSINOT

Une analyse du n° 83 de la *Revue internationale d'éducation de Sèvres* : « Réformer l'éducation »

(Avril 2020, France Éducation International, diffusion Didier).

Partie 2 : LE CHANGEMENT AU-DELÀ DE LA RÉFORME : L'ENGAGEMENT DES ACTEURS

Une prospective universitaire ?

Bernard DIZAMBOURG

La facilitation du changement organisationnel est souvent associée à un effort d'anticipation ; la réalisation d'un effort de prospection est une des réponses à ce besoin. Dans les organisations publiques, ce rôle est souvent considéré comme relevant de l'État, à charge pour lui de décliner ses orientations d'anticipation dans ses dispositifs d'impulsion de politiques publiques. L'autonomie universitaire suppose que les établissements prennent part à la formalisation de leurs anticipations et les déclinent en orientations stratégiques. En s'appuyant sur une réflexion conduite au sein de l'EUA et de travaux sur les évolutions des attentes des étudiants, la contribution esquisse ce que pourrait être un exercice de prospective universitaire.

5

L'université, avec ses étudiants

Yves LICHTENBERGER

Depuis de nombreuses années, les universités françaises ont connu de multiples réformes, qui ont pris le plus souvent la forme de modifications de leurs structures institutionnelles. L'internationalisation de l'enseignement supérieur et la compétition qui en a découlé ont constitué le principal angle d'entrée des transformations portées par l'État et appropriées par les établissements. Aujourd'hui, si la dimension internationale reste très forte, les enjeux socio-environnementaux interrogent les politiques d'établissements. Sur ces questions, les établissements sont en première ligne, car les adaptations nécessaires concernent surtout la façon de concevoir et de mettre en oeuvre les activités, plus que les structures institutionnelles. Yves Lichtenberger montre comment ces évolutions interrogent très fortement le rapport à l'étudiant et le rapport au territoire.

Conduire et accompagner le changement : le chef d'établissement, compétences et leadership

Catherine MAMAN et Sylvie CHEVRIER

Catherine Maman et Sylvie Chevrier assurent depuis de nombreuses années des enseignements (ressources humaines et management des équipes, pour Catherine Maman, management et conduite de changement pour Sylvie Chevrier) au sein du master GEDOS¹ de l'université Gustave Eiffel (ex-université de Marne-la-Vallée). Elles animent des travaux individuels et collectifs auprès de chefs d'établissement et supervisent des mémoires. En s'appuyant sur leur expérience, elles formulent ici des éléments de constat sur la façon dont

ces personnels sont en mesure d'assumer leurs fonctions, notamment celle de management d'équipes. Elles s'intéressent en particulier aux capacités de leadership des chefs d'établissement, qui peuvent être travaillées et développées. Il ne s'agit pas là d'une analyse scientifique pour deux raisons : les constats ne s'appuient pas sur un travail systématique d'analyse des populations de chefs d'établissement rencontrés ; de plus la forte présence de chefs d'établissement de l'académie de Créteil, souvent confrontées à des situations difficiles, exclut toute généralisation des constats formulés. Cependant, l'analyse présente une grande pertinence.

En attendant Copernic

Vivien JOBY

Depuis plus d'un siècle, nos représentations de l'univers, de l'infiniment grand à l'infiniment petit, se sont singulièrement complexifiées : il n'en va pas autrement de ce monde qu'est le système éducatif, avec son espace-temps spécifique. On s'attachera ici à en préciser le fonctionnement, à la lumière de quelques réformes contemporaines, et à réfléchir au positionnement particulier des établissements de l'enseignement libre.

S'approprier le changement. La première génération des présidents d'université en France (1971-1976)

Étienne BORDES

La génération des premiers présidents d'université et leur organisation (la Conférence des présidents d'université) constituent une étude de cas de la manière avec laquelle un acteur collectif peut s'approprier et même approfondir un mouvement de réforme comme celui initié par la loi Faure de 1968. Cet article vise à comprendre les conditions sociales, politiques et organisationnelles qui expliquent comment la CPU a pu momentanément se muer en un acteur collectif du changement.

La commune est-elle un levier politique en matière d'éducation ?

Richard MERRA

En matière de politique éducative, l'efficacité des orientations prises par l'État et les communes reste freinée par l'opposition structurelle existant entre le principe de souveraineté politique nationale et celui de gestion administrative. Certaines communes, volontaristes, ont fait le choix de s'affranchir de telles barrières en s'émancipant de la seule gestion pour investir un champ de compétences qui n'est pas le leur. C'est le cas de Gennevilliers dont l'auteur expose la stratégie et les initiatives, en explicitant la démarche systémique et novatrice des « Cités éducatives ».

La réforme et les territoires

Jean-Louis NEMBRINI

Depuis les lois de décentralisation, les Régions ont développé des politiques éducatives avec une attention aiguë aux territoires de l'éducation : étendues au-delà de la définition stricte de leurs compétences, ces politiques sont aussi des compléments requis par leurs responsabilités en matière de développement économique. Ainsi, parce qu'elles sont garantes de l'équité du développement territorial, mais aussi en considération des engagements budgétaires nécessaires, les Régions doivent être les partenaires naturels de l'État dans la conception et le pilotage des réformes qui les concernent afin d'en assurer la pertinence autant que la réussite.



Le Covid révélateur des potentialités de changement en université ?

Stéphanie MIGNOT-GÉRARD, Christine MUSSELIN et Aline WALTZING

La crise du Covid a remis en cause le fonctionnement de nombreuses organisations. Le travail conduit par l'équipe du Centre de sociologie des organisations (CSO) et de l'Institut de recherche en gestion (IRG) a pour objectif d'analyser la façon dont les établissements d'enseignement supérieur se sont adaptés à cette dernière. Il s'appuie sur la réalisation de cinq monographies d'établissements. L'observation permet de comprendre ce qui se transmet entre établissements ou entre établissements et ministère, même si la recherche est d'abord centrée sur le niveau établissement. Cette recherche permet d'apprécier la capacité d'adaptation développée par les établissements d'enseignement supérieur français.