

Le point de vue de Candide

Étienne Roy, maïeuticien, accompagne les personnes dans les évolutions des entreprises.

Il a accepté d'être l'observateur – extérieur à l'Éducation nationale – de cette journée.

Étienne Roy est un Candide pas si candide que cela puisqu'il a aidé tout au long de l'année les accompagnateurs des équipes innovantes à construire leur nouvelle compétence. Voici son point de vue...

Je tenterai ici d'éclaircir quelques aires restées à mes yeux dans la pénombre. Je ne pourrai regarder cette journée sans avoir à l'esprit les travaux du groupe accompagnant des équipes innovantes dans l'académie. Certaines de mes réflexions s'appuieront très certainement sur cette expérience d'accompagnement au cours de laquelle j'ai été confronté à un certain nombre de résistances que je n'avais pas anticipées, et qui m'ont permis petit à petit de mieux cerner la culture " locale ". Comme je dis souvent à mes clients qui espèrent faire changer les autres, regardons (chez les autres, et chez vous) ce qui résiste, et travaillons sur cette matière.

L'innovation est-elle là où on croit qu'elle est ?

Dans l'acte pédagogique ?

Cette journée du 2 avril a été riche, elle a permis de s'interroger sur ce qu'est l'innovation, d'échanger autour de pratiques pédagogiques qualifiées d'innovantes, de sans doute mieux cerner l'intérêt que peut procurer une démarche d'accompagnement et d'analyse des pratiques dans le cadre de processus innovants. Mais au delà de la richesse de ces échanges, l'innovation était-elle présente dans toutes ces expériences ? En effet, je ressors de cette journée avec une petite phrase d'un participant qui disait en écoutant un orateur présenter son expérience: " mais chez nous, cela fait longtemps que l'on fait cela, où est l'innovation ? ". On peut donc s'interroger sur ce qu'est ou n'est pas une innovation. Une action ne peut être qualifiée d'innovante que localement, car décider de ce qui est nouveau est directement lié au point de vue de l'observateur.

L'innovation pédagogique est essentielle, on a vu la difficulté à définir ce qui est innovant ou pas... Mais est-ce véritablement là, dans l'acte de production de l'enseignant que l'innovation a toute sa place ?

Dans le processus managérial ?

L'innovation réside peut être dans le fait de regrouper plusieurs centaines d'acteurs dans un même établissement, des enseignants, des chercheurs, des chefs d'établissements, des inspecteurs, des formateurs, des représentants de l'institution, et permettre à toutes ces personnes d'échanger, de s'enrichir mutuellement, de se questionner. L'essentiel était-il dans les propos riches des intervenants en salle de conférence, ou était-il dans les salles de classes (le lieu d'exercice du métier) dans l'écoute et les échanges entre pairs ?

Dans le sens donné à l'innovation ?

Effectivement, l'innovation n'était-elle pas aussi dans le simple fait de s'interroger collectivement sur le thème de l'innovation. Serait-ce le symptôme d'une organisation qui n'innove pas assez selon elle ?

Il peut être intéressant de chercher à comprendre pourquoi quelques centaines de personnes de l'académie de Paris se sont retrouvées un 2 avril, pour chercher des réponses, échanger, nourrir le mythe de l'innovation...

Une organisation innove pour s'adapter à un environnement changeant, pour trouver des solutions originales à des situations nouvelles, l'homme innove pour éviter de mourir.

Mais à qui sont destinées ces innovations ? Aux élèves ou aux enseignants eux-mêmes qui trouvent par cette voie une façon noble d'exister à leur propres yeux et sous le regard plus ou moins bienveillant d'une institution qui prône le changement et dans le même temps freine des quatre fers. Comment s'expliquer le succès de cette manifestation, sans penser que ce thème est comme un attracteur étrange qui attire et repousse les acteurs. L'enseignant a besoin d'innover car la situation pédagogique et/ou managériale n'est plus vivable, il doit innover pour s'adapter et paradoxalement, tout le pousse à ne pas changer, à maintenir les forces en place, et à ne pas prendre le risque inhérent à toute innovation.

L'innovation est-elle reconnue ?

Au sein de l'Éducation nationale, bien sûr, cette journée du 2 avril en est un signe, des fonctions ont été mises en place pour favoriser et valoriser l'innovation. Mais qu'en est-il de l'innovateur sur le terrain qui propose une nouvelle façon de faire au sein d'un corps social pas toujours en synergie. Ne sommes-nous pas encore dans une institution où l'on se cache pour innover, où l'on préfère innover discrètement ? Si tel est le cas, cette journée aura eu comme formidable mérite de mettre au jour cette volonté d'innover.

Et si l'Éducation nationale était une entreprise comme une autre ?

Une entreprise, c'est avant tout un collectif humain qui génère des richesses et intéresse des clients prêts à acheter ses produits et prestations.

Aujourd'hui les entreprises ont compris que le client est au centre de leur démarche, elles ont compris que le client mythique et unique n'existe pas, et elles ont identifié des cibles de clients, c'est le travail du marketing que de comprendre pourquoi un client achète. Dans le cadre de son métier, l'entreprise va adapter sa démarche en fonction de la cible, de ses exigences, de ses besoins. L'éducation nationale du début du siècle qui consistait à transmettre des connaissances par des enseignants, n'est-elle pas en train de se transformer en un travail réalisé par des éducateurs de terrain confrontés à des réalités très différentes entre la zep et les classes préparatoires.

L'innovation dans l'entreprise doit être efficace et source de rentabilité, alors comment rattacher ces notions de profit à une mission comme celle de l'éducation. Le thème n'est ni mince, ni simple, et je m'interroge sur l'existence d'une norme permettant de préciser ce qu'est un bon établissement scolaire, d'indicateurs permettant d'évaluer la réalisation de sa mission dans son contexte local, pour pouvoir alors mesurer la contribution des innovations à la réalisation des objectifs. Les grands groupes se structurent en réseaux, en unités de petite taille avec un fort degré de spécialisation, travaillant en coopération. Les lignes hiérarchiques sont raccourcies permettant ainsi de réagir en temps réel aux nouvelles exigences des clients.

L'Éducation nationale n'est-elle pas en train de muter tout simplement vers une organisation où la priorité est de servir un client local, plutôt qu'une institution centralisée, et où la qualité du service passe nécessairement par une innovation forte sur le terrain ? Comme toutes les entreprises, elle est en train de changer, d'évoluer, et l'innovation est une réponse à cet enjeu.

Faut-il accompagner le changement ?

Compte tenu des changements à mettre en oeuvre, tant dans la relation aux élèves que dans le management des établissements, comment faciliter ces mutations ? Dans le cadre de cette opération sur l'innovation, un groupe d'accompagnateurs a, deux années durant, aidé, suivi les innovateurs sur le terrain. Cette relation d'accompagnement réalisée par des inspecteurs, des chercheurs, des enseignants, a pu étonner certains. Comment peut-on être inspecteur (et contrôler la bonne application de la norme institutionnelle) et en même temps accompagnateur (s'appuyer sur la réalité locale et accompagner l'autre dans son développement) ? N'a-t-on pas vu dans ces situations l'émergence de nouvelles formes de relations et d'organisations, organisations locales, et relations de coopération et d'aide, qu'il serait pertinent de développer au sein de l'institution ?

Je ne peux terminer cet article sans penser à l'action d'accompagnement d'un groupe que j'ai menée pendant cette année avec le dispositif académique d'innovation. L'action consistait à accompagner un groupe d'accompagnateurs des porteurs d'actions innovantes. Toute la difficulté dans ce travail a consisté à se positionner

dans un rôle autre que celui que l'on attendait de moi. En effet, me retrouvant face à un groupe d'enseignants, de chercheurs, d'inspecteurs, que pouvais-je donc leur apprendre ? Pas grand chose. Alors si je n'étais pas dans le rôle du sachant, je ne pouvais pas être non plus dans celui qui pose la norme (n'étant pas un membre de l'institution), mais seulement celui qui posait des questions, toutes plus naïves les unes que les autres, celles d'un être qui découvrait petit à petit la difficulté d'un tel groupe à cerner les enjeux de la démarche et à prendre en main son destin d'acteurs. Il a fallu du temps pour prendre conscience des résistances et petit à petit accepter les immenses degrés de liberté dans la réalité locale de chacun.

Finalement, j'espère de tout mon cœur que cette journée sur l'innovation aura permis à chacun de prendre conscience que l'innovation est naturelle et indispensable, que ce processus qui permet de trouver des réponses nouvelles enrichit la personne et l'organisation, et que cette voie dans laquelle s'est engagée l'Éducation nationale est celle qui permettra petit à petit à l'ensemble des enseignants de vivre ce superbe métier qui aide à construire notre société de demain.