



Conférence

"De l'innovation au changement"

Françoise Cros,
Professeur d'université en Sciences de l'Education

responsable scientifique de l'Observatoire européen des innovations en éducation et en formation.

1- Introduction
2- Quels sont mes enjeux à moi?
3- Comment définir l'innovation?
4- L'innovation, pour qui, pourquoi? Peut-il y avoir évaluation de l'innovation?

L'innovation en éducation et en formation

Introduction

Je traiterai donc ce sujet sous forme de trois questions. Je pense qu'il est indispensable pour chacun d'entre nous, lorsque nous parlons d'innovations, de nous situer par rapport au système éducatif : qu'est ce qui m'autorise à parler de l'innovation ? D'où est-ce que je pars ? Quel est mon enjeu institutionnel ? Quelle est mon expérience envers l'innovation ? Est-ce que l'innovation est effectivement empreinte d'idéologie et de valeurs ? Il faut donc bien se situer institutionnellement. Ce sera ma première question.

Ma deuxième question est : Qu'entend-on par innovation en éducation et en formation ? C'est-à-dire, au-delà du mot, que se cache-t-il ? Il y a effectivement des enjeux, il y a des usages sociaux qui à mon avis ne sont pas du tout innocents par rapport à ce mot, et par rapport d'ailleurs à d'autres notions véhiculées dans le système éducatif.

Enfin, dernière question : l'innovation pour qui, pourquoi? Peut-on évaluer l'innovation ? Et si oui, de quelle manière?

Début

Première question : quels sont mes enjeux à moi?

Mais je demande à chacun d'y réfléchir, à votre place à vous sur le plan institutionnel. Je crois que toute personne qui travaille sur l'innovation en éducation et en formation doit clarifier sa position institutionnelle, ses enjeux, par rapport à cet objet éminemment sensible aux politiques et à l'idéologie.

Je ne suis pas inspectrice générale, je ne suis pas inspectrice d'académie, je ne suis pas IPR-IA, je ne suis pas enseignante dans le secondaire, je ne suis pas formatrice, ou alors occasionnellement. Autrement dit, je n'aurai pas présentement de promotion, de reconnaissance institutionnelle si je parle en bien de l'innovation.

En d'autres termes, je peux en dire tout le mal possible, je ne serai pas sanctionnée.

C'est un des avantages d'être universitaire que d'avoir une certaine liberté de propos, ce qui ne signifie pas pour autant dire n'importe quoi, parce que j'ai quand même un enjeu, celui d'avoir tenté de créer, comme objet scientifique de mes recherches, l'innovation en éducation et en formation. Et cela ne s'est pas fait au hasard, effectivement, selon ma trajectoire. Actuellement, je me consacre à trois types de travaux. Je ne

m'étendrai pas sur mes travaux, mais c'est pour que vous les connaissiez.

Le premier type de travail, c'est l'alimentation d'une banque de données bibliographiques de recherche sur les documents écrits portant sur l'innovation en éducation et en formation, francophones et anglophones. Cette banque est appelée NOVA et sera consultable en mars 1998 sur Internet via le serveur de l'Institut national de recherche pédagogique. Une seconde banque de données, appelée NOVA Bis, réunira des monographies ou des écrits sur des actions innovantes et des réussites, qui seront collectés sur toute la France par la direction des lycées et collèges.

Deuxième type de travaux : le fonctionnement d'un Observatoire européen des innovations en éducation et en formation, regroupant les quinze pays de l'Union Européenne. Il est quelquefois intéressant de faire un détour par les autres pays pour comprendre son propre pays. C'est ce que nous faisons actuellement.

Le troisième point, c'est le fonctionnement d'un secteur de recherche universitaire à Paris X, qui porte sur l'innovation, la crise et la transformation du système éducatif.

Donc, c'est à ce titre, et à ce seul titre, que je parlerai de l'innovation.

Je ne voudrais pas que vous sortiez de cette salle en disant : elle a parlé d'une façon générale. J'ai parlé d'un point de vue institutionnel, du mien, de ma façon de voir les choses.

Débu
du

Deuxième point que j'aborderai avec vous : comment définir l'innovation?

On parle toujours de ce mot, c'est un mot incantatoire, porteur de symbolique, de désirabilité sociale, de progrès, d'ouverture, de promesses. Il suffit de le prononcer pour que l'avenir scolaire s'éclaire, que les problèmes aient des chances d'être résolus, et que chacun de nous, qu'il le veuille ou non d'ailleurs, sombre dans cette illusion, dans le fantasme d'un futur qui sera meilleur, d'une sorte de déni de la réalité pour se sauver un peu de la réalité.

Mais il n'en a pas toujours été de même, et on se rappelle bien déjà, dès Aristote, que l'innovation était une menace, c'était quelque chose qu'il ne fallait pas rencontrer. Déjà au XIII^e siècle, la " nouvelleté ", la fausseté, l'hérésie sont des synonymes, d'ailleurs Montaigne lui-même disait qu'il était dégoûté de la " nouvelleté " car " il faut suivre l'ordre voulu par Dieu ". Donc cette innovation, telle qu'elle est vue actuellement, est ancrée déjà dans des données politiques et dans des données religieuses. L'innovation n'acquerra vraiment son côté positif, celui que nous lui connaissons actuellement, que quand ce terme sera utilisé pour parler de l'économique, et notamment de l'usure et du prêt d'argent.

Autrement dit, l'innovation a beaucoup bougé, s'est transformée, a navigué de la sphère du politique et du religieux à la sphère de l'économique, et elle est beaucoup plus une notion qu'un concept, car elle désigne une sorte de réalité un peu floue, un peu large, qui fait que nous sommes tous en consensus lorsque nous parlons d'innovation.

Ainsi donc, si on regarde présentement l'innovation, elle est très liée au monde de l'entreprise. C'est au début du XX^e, avec Schumpeter, qu'a été valorisée la notion d'innovation.

Dans ce sens, si nous nous appuyons sur cette approche de la notion, comme je vous le disais, sur son caractère positif, innover à l'école, c'est traiter l'enseignement comme une chose qui doit être efficace et avoir un esprit d'entreprise.

Dans ce contexte, l'innovation assure le développement d'une société capitaliste, basée sur le profit et la création continue de besoins nouveaux. Chaque objet nouveau est appelé à disparaître au profit d'un autre encore plus nouveau, et ainsi de suite, c'est la fameuse " destruction créatrice " que nous vivons quotidiennement. Les maîtres-mots de l'innovation sont le sujet et l'initiative. Ainsi, qu'on le veuille ou non, quand on s'éloigne de cette notion, il y a quand même cet arrière-plan de rentabilité, de progrès, lié bien souvent aux découvertes scientifiques et à leur application dans le domaine de la vie sociale.

Puis, on s'est éloigné comme je vous le disais de l'innovation technologique/économique proprement dite, on s'est rapproché des innovations sociales : les crèches parentales, les boutiques de santé, de droit, etc. C'est ce qu'on a appelé " les innovations sociales ". Ainsi, l'innovation à l'école est prise entre deux composantes : une composante qui serait plutôt de l'ordre économique et de rentabilité, et une composante plutôt d'innovation sociale, pour laquelle d'ailleurs les caractères politique et idéologique ont une très très grande place. Autrement dit, en opposition au siècle passé, l'innovation a pris un aspect positif par le détour par l'économique, tout en déniait le plus souvent, de manière manifeste, son caractère éminemment politique.

Pour travailler sur l'innovation, nous avons été obligés de trouver une définition, d'essayer de cadrer ce que voulait dire l'innovation, et plutôt que de vous donner une définition toute bouclée, je préfère soumettre à votre réflexion un certain nombre d'hypothèses, ou plus exactement d'attributs, que l'on pourrait accorder à l'innovation à l'école, à l'innovation en éducation et en formation.

Ces attributs ou ces prédicats sont au nombre de cinq :

- Le premier attribut de l'innovation, c'est incontestablement et je crois que peu d'entre vous me contrediront, c'est le nouveau. Quoi de neuf dans l'innovation ? Il va de soi que pour tous, l'innovation définit le nouveau et elle est définie par le nouveau. Pourtant cette évidence du nouveau ne l'est pas tant que ça. En effet, quand on réfléchit, on ouvre certaines zones de perplexité. Comment peut-on saisir l'essence du nouveau, puisque par définition le nouveau est une qualité d'existence éphémère à un attribut momentané ? Il est relatif à celui qui l'énonce: " non, ce n'est pas nouveau " ou " si, c'est nouveau ". Il est lié directement au point de vue de l'observateur, de celui qui énonce que justement c'est nouveau.

En effet, qui peut décider, logiquement, en éducation et en formation, de ce qui est nouveau ? S'agit-il d'une qualité mesurable ? S'agit-il d'une qualité évaluable ? Le nouveau à lui seul ne peut être un critère de définition de l'innovation. A la limite, tout peut être qualifié de nouveau, y compris la réitération de l'ancien. Autrement dit, ce serait confondre innovation avec invention ou novation.

Ce qui peut être noté, par contre, lorsqu'on observe une innovation, c'est la qualité d'événement d'innovation, sa hardiesse, car l'innovation est effectivement un événement. Si nous définissions l'innovation par le nouveau, nous aurions beaucoup de difficultés.

- Deuxième attribut, deuxième prédicat, que l'on accorde à l'innovation, c'est le produit. Il suffit par exemple de prendre l'ordinateur, il suffit de prendre un certain nombre de choses, c'est tangible, cela se voit. C'est la substance à laquelle on attribue cette vertu novatrice. Le produit entraînerait ensuite en onde de choc un certain nombre de transformations.

Par exemple, comme je le disais, l'introduction de l'ordinateur dans la classe peut être novateur, mais peut être aussi le renforcement d'une pédagogie traditionnelle. La vision, l'approche de l'innovation en formation et en éducation, est une approche technologique ; elle s'appuie sur la conception schumpéterienne que j'avais évoquée tout à l'heure, et le produit ne peut être à lui seul un élément qui définit l'innovation. Ce n'est pas le produit en lui-même qui est l'innovation.

Donc, je vous ai dit que le nouveau ne pouvait pas définir l'innovation, et je vous dis maintenant que le produit ne peut pas définir à lui seul l'innovation.

- Voyons un autre attribut, un autre prédicat qui pourrait jouer et nous aider à définir et à cerner l'innovation : c'est l'innovation comme changement.

Effectivement le premier réflexe serait de considérer l'innovation comme un changement, voire, pour chacun d'entre nous, un changement positif. Mais cela pourrait être négatif. Par exemple, le fait de restaurer en classe des châtiments corporels, de " flanquer des baffes " aux élèves en classe, serait une innovation, sans être forcément une amélioration. Mais, ce n'est pas encore sûr, parce que les élèves pourraient peut-être mieux apprendre.

Autrement dit, toute innovation n'est donc pas positive, soit dans le court terme, soit dans le long terme. D'autant plus que l'innovation est un changement. Ce dernier est volontaire, intentionnel et délibéré, il veut le bien et le meilleur, bien souvent pour l'autre, c'est-à-dire pour l'élève. Autrement dit, tout changement n'est pas une innovation mais toute innovation est un changement et l'innovation serait donc un changement particulier.

Si je reviens à mes trois points : on ne peut pas se caler sur le nouveau, on ne peut pas se caler sur le produit, on ne peut pas véritablement se caler sur le changement.

- Alors, allons voir du côté d'un quatrième attribut qui pourrait être : l'innovation, c'est une action finalisée, c'est une action qui a des objectifs et dont l'effet serait produit conformément à l'objectif de ses auteurs. Mais on en vient à un dilemme, c'est celui de la non-distinction entre le projet et l'innovation. En effet, si le projet est visé comme innovation, il est aussi et surtout, planification en fonction d'objectifs et réalisé dans le temps, fortement lié à une conception causale de l'action, alors que l'innovation – et vous le savez tous si vous avez innové – est en général guidée par un désir, par une volonté.

Il y a alors un paradoxe à parler de projet d'innovation. Le projet, c'est une planification, l'innovation, c'est une découverte avec des aléas et des incertitudes, et parler d'un projet d'innovation, montre que l'innovation est coulée dans le moule planificateur, tous les aléas sont traqués et vus beaucoup plus comme des perturbateurs, alors que ce sont les composantes mêmes de l'innovation.

Si je reprends : nouveau, non ; produit, non ; changement, non ; action finalisée, non.

- Allons voir dans le cinquième attribut qui est celui de l'innovation comme processus. Nous nous inscrivons là dans une démarche de résolution de problèmes dont nous vous parlerons tout à l'heure. Il s'agit d'une démarche en transformation sous différentes formes, une série de mises en problèmes et de mises en solutions, le tout à l'intérieur d'un espace temporel provisoire.

Là, dans le processus, il y a effectivement émergence d'imprévu, d'inattendu, d'aléatoire. Le projet est avant tout une procédure, tandis que l'innovation est un processus avec ses zones d'incertitude, elle est plus livrée à l'imprévisible. L'innovation vit de l'incertitude, alors qu'on veut absolument la faire rentrer dans la maîtrise d'une action finalisée.

Autrement dit, l'innovation n'est pas aussi captable et maîtrisable que certains institutionnels voudraient nous le faire croire.

Lorsque nous avons travaillé ces cinq attributs, nous sommes arrivés à une définition que je vous donne comme cela et sur laquelle vous pourrez réfléchir, c'est la définition que nous avons adoptée pour la banque de données NOVA et pour un certain nombre de nos travaux. Nous avons trouvé la définition suivante, en fonction de ce que je viens de vous dire, qui est : " l'innovation est un processus qui a pour intention une action de changement et pour moyen l'introduction d'un élément ou d'un système dans un contexte déjà structuré ". Ce qui est important dans une innovation, c'est sa contextualisation, c'est-à-dire que si vous mettez en place dans votre classe un travail de groupe d'élèves, chose que vous n'aviez jamais faite avant, alors que votre voisin le fait depuis longtemps, vous faites une innovation même si ce n'est pas nouveau, parce que c'est par rapport au contexte, par rapport vraiment à la localisation de votre action, dans votre classe à vous.

Vous noterez cependant que dans la définition que je viens de vous fournir, il y a une volonté manifeste de ne pas inscrire l'amélioration. L'amélioration ne fait pas partie de la définition, et pourtant quand vous regarderez dans les ouvrages qui parlent d'innovation, l'amélioration est aux premières loges. En effet, dans ce domaine, nous nous trouvons dans un champ de valeurs et souvent, seulement pour l'innovateur, l'innovation est inscrite dans une intention d'amélioration. Comme je vous disais tout à l'heure, pour la restauration des châtiments corporels dans une classe, l'innovateur - je suppose - doit y voir une amélioration, chose que nous ne sommes pas obligés de voir et de partager avec lui.

Vous voyez bien, nous sommes là au cœur des valeurs et d'un choix politique et idéologique, car qui dit meilleur, veut dire meilleur, par rapport à quoi ? Dans la définition de l'innovation, quand on a mis amélioration, on n'a rien ajouté, si ce n'est l'intentionnalité de l'auteur de l'innovation, qui se dédouane de toute action de rendre des comptes, en attestant de sa bonne intention, sa bonne foi du départ. Que dire des constructeurs de machines, je pense par exemple aux constructeurs de fours crématoires, qui innovaient en perfectionnant les techniques et la rapidité, et dont l'intention était bien d'améliorer? Rentrer dans l'innovation par l'amélioration, c'est s'engager sur le plan de la morale, sur le plan de l'éthique, autrement dit des valeurs sous-tendues par toute innovation.

Il y a incontestablement, de la part de tout innovateur, une intention d'amélioration, mais il vaut mieux dire que dans toute innovation, il y a des valeurs et création de conflits entre différents enjeux. C'est cela qu'il faut que nous travaillions.

C'était ma deuxième question, en ce qui concerne : comment peut-on définir l'innovation, comment peut-on y voir clair, les uns et les autres, et essayer d'échanger sur un terrain relativement commun ?

Débu
du

Ma dernière question, c'est : l'innovation, pour qui, pourquoi? Peut-il y avoir évaluation de l'innovation?

Pourquoi innover ? Souvent, l'aspect technique domine, et celui des valeurs, comme je le disais tout à l'heure, passe au second plan, voire à la trappe. Si l'innovation est le renforcement des objectifs institutionnels, alors l'innovateur doit le déclarer, et analyser son rôle dans chacune des actions de valorisation.

Si l'innovation est une contestation de ces objectifs, une remise en cause de la raison d'être de l'institution, alors on peut se poser la question de sa mise en œuvre et de sa valorisation.

J'ai été étonnée par un travail auprès d'un innovateur qui à chaque fois me disait : " je n'innove pas, mais je transforme socialement ", et cet innovateur se heurtait parfois à des murs d'incompréhension, aussi bien de la part de la hiérarchie que de ses collègues. Pour lui, l'innovation devenait un combat politique, et ne pouvait procéder d'aucune autorité, d'aucune légitimité, même pas de la Mafpen ou d'un autre organisme de formation. Il n'y a pas de parole officielle de l'innovation ou sur l'innovation.

Autre question : pour qui innover ?

Il va de soi – et je suis sûre que je poserais la question à chacun d'entre vous, vous me le diriez – que c'est pour les élèves, bien évidemment. Mais, à y regarder de plus près, les innovateurs sont rarement les élèves, et ces derniers ne sont pas souvent consultés.

Veut-on faire le bonheur des élèves malgré eux ? Vous me direz que de tels propos peuvent paraître démagogiques s'ils sont poussés à leur extrême raisonnement. Mais au moins une consultation, une négociation avec les élèves qui deviennent aussi acteurs dans l'innovation, cela devient intéressant à

examiner. Parfois, l'innovation, même, est détournée au seul profit des innovateurs qui y voient une revalorisation éventuelle de leur carrière, une façon d'éviter la routine, une manière d'échapper à l'isolement. Toutes ces raisons sont valables, à la seule condition qu'elles ne soient pas prioritaires, ou tout au moins qu'elles ne le restent pas.

Certains s'installent, même, dans ce que j'appellerais une routine de l'innovation, c'est-à-dire que chaque année, par habitude, on va refaire du nouveau, ou reconduire le nouveau de l'an passé, dans un paysage du reste inchangé.

Je crois que là il faut peut-être réfléchir : pour qui innover ? Est-ce que c'est véritablement pour les élèves, ou bien pour autre chose ? Et quelles sont les raisons sous-jacentes à cette motivation ?

Autre question : qui sont les innovateurs de 1997 ?

Les innovateurs, à mon avis, ce ne sont – parce que certains d'entre vous disent cela, les qualifient de cette manière – ce ne sont ni des héros, ni des missionnaires. Ce sont des gens qui font bien leur métier. C'est vrai que lorsqu'on regarde certaines actions pédagogiques, de remédiation, notamment avec des publics en difficulté, on s'aperçoit que les enseignants engagés investissent un temps considérable, y consacrent une foi à toute épreuve, mais cela peut leur jouer des tours, par un phénomène de lassitude, voire de découragement, qui peut se déclencher à partir du moment où ils poseront la question de la rentabilité de leurs actions.

En effet, l'innovation doit s'inscrire dans un réseau, elle doit s'inscrire dans des relais. Des gens qui se battent depuis des années et qui sont des militants, doivent s'inscrire dans le quotidien, sinon ils se marginalisent, ils vivent le fameux " burned out " des anglo-saxons, c'est-à-dire une sorte de lassitude et d'abandon. L'innovation, désormais, s'inscrit donc dans les compétences de tout enseignant. Innover devient une injonction, je ne dirais pas paradoxale, mais une injonction professionnelle.

Donc, qui sont les innovateurs en 1997 ? Ce sont les bons enseignants.

Autre question : à quoi voit-on qu'une innovation est réussie ? C'est difficile, en vertu même de la définition que je vous ai fournie de l'innovation, qui veut que les objectifs de départ ne soient pas forcément ceux atteints in fine.

Vous savez très bien que l'innovation ne peut s'enfermer dans le carcan du projet, et je vous ai dit que l'institution, bien souvent, propose des projets d'innovation, ce qui fait qu'on planifie, et comme ça on enferme et maîtrise l'action pédagogique qui, pourtant elle, surtout quand elle est innovante, est difficilement maîtrisable.

Est-ce que ça veut dire qu'on ne peut pas évaluer une innovation ? Et bien si, mais à ce moment-là, il s'agit de ce qu'on appelle une " évaluation de processus ", c'est-à-dire qu'à ce moment là, on mesure la pertinence et la compatibilité de l'innovation, en liaison avec le public, avec l'établissement scolaire, et avec le contexte. Donc, une évaluation est possible, à condition de la mener prudemment, et de ne pas se cramponner aux sacro-saints objectifs initiaux, comme souvent on le fait, parce qu'effectivement ça rassure, ça fait baisser l'angoisse; parce qu'il est vrai que quand on innove, on est angoissé, on découvre, on est dans l'aléa, dans l'incertitude. On est aussi dans l'enthousiasme et dans la découverte, et on est aussi dans l'apprentissage, et un apprentissage souvent collectif.

Autre question aussi : à quoi voit-on qu'une innovation est réussie ?

Souvent, on dit : " Vous innovez, vous innovez, mais à quoi ça sert ? Il n'y a pas de résultat ". Et maintenant, je suis en train de vous dire qu'on ne peut pas évaluer, alors où va-t-on dans une innovation ? Il est vrai que c'est difficile, difficile en vertu même de l'innovation qui a été mise en place. Il faut effectivement voir et analyser la pertinence, il faut analyser le processus, certains de nos collègues parlent d'une auto-évaluation régulatrice, c'est-à-dire d'une évaluation qui mesure pas à pas les avancées et le cheminement de l'innovation.

Une autre question repose sur la spécificité de l'innovation en éducation et en formation. Lors de ma seconde question sur la définition de l'innovation, je vous ai parlé d'un historique qui faisait que l'aspect positif de l'innovation est arrivé au moment de Schumpeter, c'est-à-dire au moment de son aspect économique. Cela a été le côté positif. Et puis il y a eu aussi cette arrivée des innovations sociales.

Donc, l'innovation en éducation et en formation se situe à mi-chemin entre l'innovation sur le plan économique, (et vous savez très bien que nous avons même quelquefois flirté avec l'entreprise, en disant que les établissements scolaires étaient des entreprises, qu'il y avait un souci de rentabilité, d'efficacité, de coût, etc.) et l'innovation sociale, c'est-à-dire la découverte, ou la réponse à des objectifs sociaux qui n'étaient pas remplis par les institutions actuelles.

Et bien moi je crois que l'innovation en éducation et en formation a une spécificité. Elle n'est proche ni de l'innovation économique, ni de l'innovation sociale, elle est entre les deux parce que l'innovation à l'école travaille sur de l'apprentissage, ou de la formation, c'est-à-dire la formation de l'élève ou du formé. Or, nous pouvons dire que l'innovation elle-même est un processus d'apprentissage pour ceux qui la mettent en œuvre.

Autrement dit, l'innovation à l'école se répand à travers l'apprentissage, elle est elle-même un processus d'apprentissage, et elle travaille sur de l'apprentissage. Ou encore, elle vient du changement volontaire, elle est un changement volontaire, et elle travaille sur du changement volontaire.

L'innovation à l'école, l'innovation en éducation et en formation, tient donc de cette particularité, elle est une mise en abyme, sa fin est bien l'émancipation de l'homme, dans toutes ses dimensions. Mais y retrouve-t-on bien, lorsqu'on examine chacune des innovations, ces valeurs et cet engagement politique ?

Débu
du