

Légitimation et régulation :

deux ressorts de l'institutionnalisation des réformes

CHRISTIAN MAROY, UCLouvain & Université de Montréal

Introduction

- Comment le changement porté ou imposé par les politiques devient effectif et pérenne ?
- Autrement dit, par quelles voies, l'institutionnalisation de pratiques ou de rôles sociaux nouveaux, promus par les réformes, procède-t-elle dans le quotidien des professionnels ou des écoles?

Plan de la présentation

1. La complexité et la difficulté d'engager des réformes scolaires
 - En amont de la mise en œuvre : la difficile genèse des réformes
 - Au cœur de la mise en œuvre, une forme scolaire qui résiste
2. L'institutionnalisation du changement : macro et micro processus
3. La légitimation des réformes
 - Une triple légitimation morale, cognitive et pragmatique.
 - Comment favoriser la légitimation pragmatique ?
4. Les outils de régulation « douce » et l'ancrage des réformes
 - L'ancrage du changement dans des routines organisationnelles
 - Quantification et outils numériques

Partie 1 : les difficultés et la complexité de l'institutionnalisation des réformes

En amont de la mise en œuvre, la nature controversée des réformes et la complexité des changements à engager

La difficile genèse des réformes scolaires

La difficile genèse des réformes scolaires

Société segmentée et institutions
plurielles : débats et tensions autour
des politiques scolaires

Des champs institutionnels
interdépendants

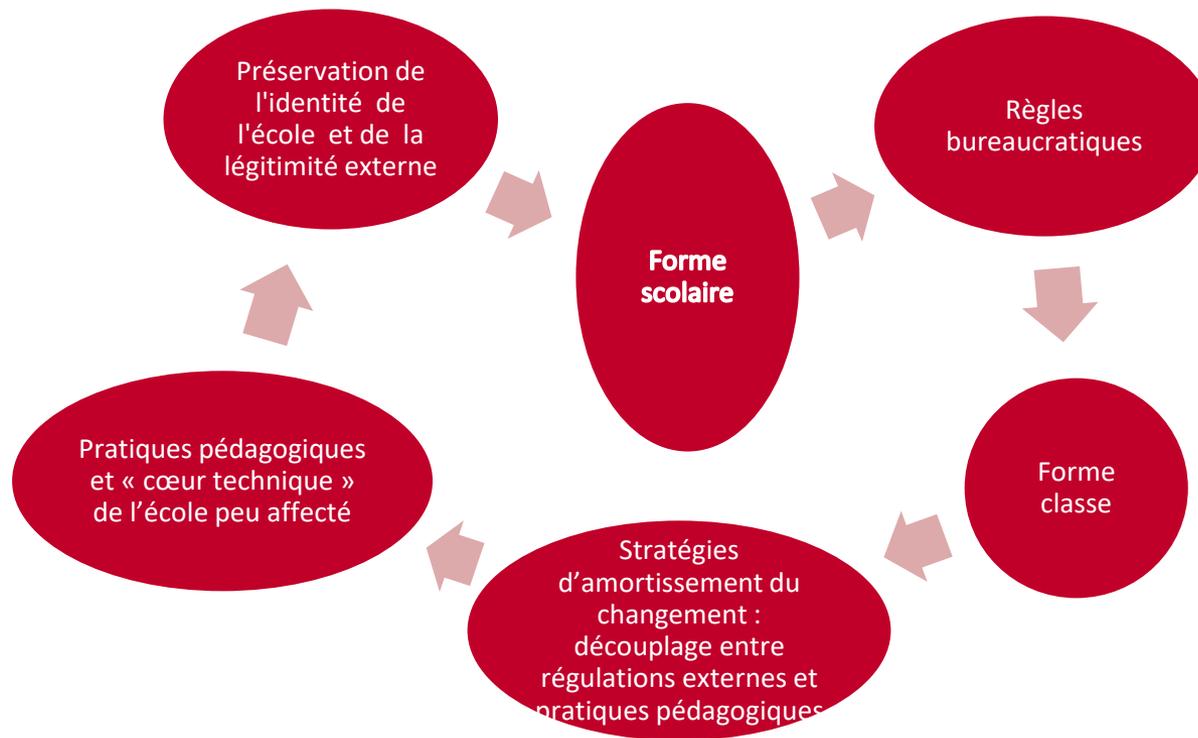
Une fabrique
politicienne
difficile

Les difficultés de l'institutionnalisation des réformes pédagogiques

Une forme scolaire qui « résiste » au changement pédagogique

Forme scolaire et découplage

(Meyer et Rowan, 1977 ; Vincent, 1994)

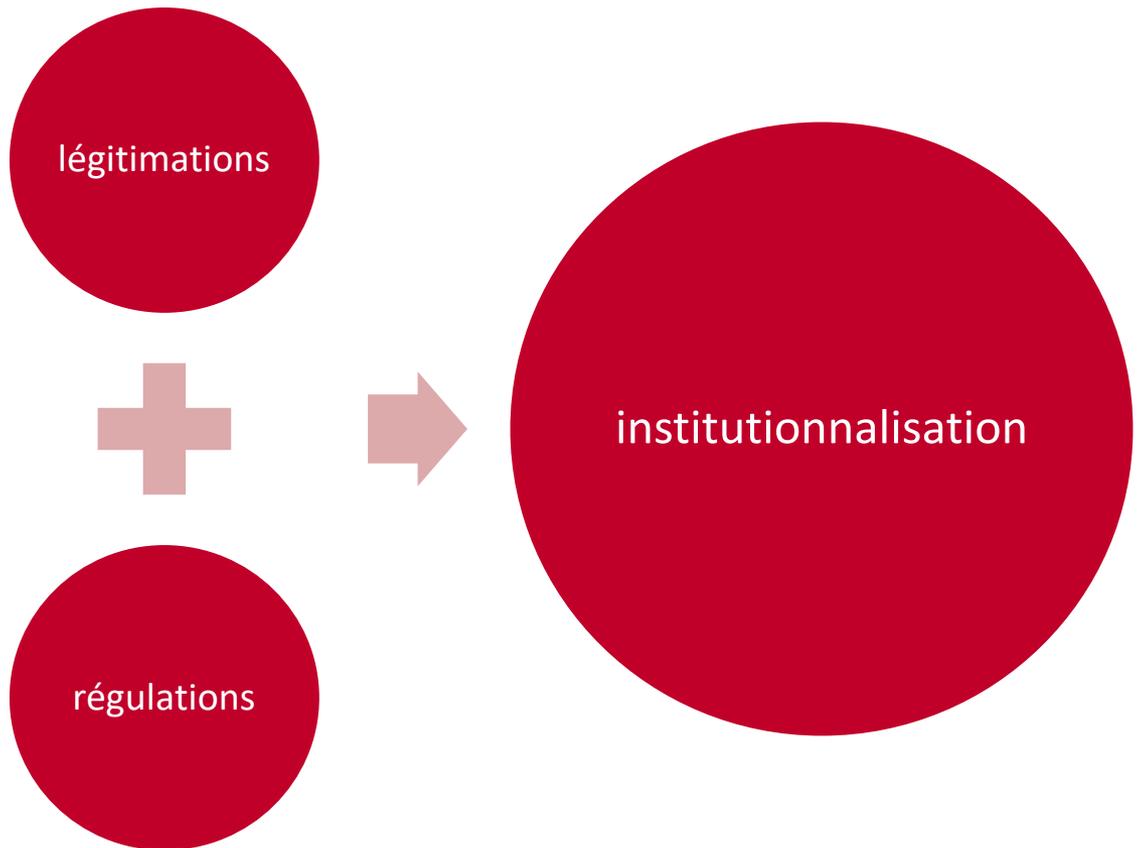


Partie 2 : l'institutionnalisation du changement : pressions macro et micro processus

Macro- processus

- Conditions économiques, culturelles,
- Rapports de force et coalitions politiques
- Mécanismes coercitifs, mimétiques, normatifs de diffusion de nouvelles normes, rôles, catégories cognitives ou d'action à l'échelle macro ou méso

Micro-processus d'institutionnalisation



Partie 3 : la légitimation des réformes

Une triple légitimation des réformes est nécessaire

- La concrétisation d'une réforme suppose que les acteurs de terrain soient disposés à mettre en œuvre l'esprit, les outils ou les prescriptions d'une réforme et qu'ils décident de le faire au quotidien.
- À cette fin, leur interprétation/compréhension des réformes est cruciale.
- Une triple légitimité des réformes est nécessaire (Draelants et Revaz, 2021)
 - **légitimité morale** : il faut qu'ils jugent les réformes « valables », défendables du point de vue de valeurs liées à leur mandat d'enseignant ou du mandat institutionnel de l'école.
 - **légitimité cognitive** : il faut que l'argumentaire en faveur de la réforme leur paraisse fondé sur le plan cognitif (quel est le problème, pourquoi faut-il changer, pour quelle alternative ?)
 - **légitimité pragmatique ou de terrain** : enfin, il faut que les changements proposés/imposés paraissent « faisables », « praticables » et « plausibles » au quotidien.
- La réforme est souvent justifiée sur le plan moral et cognitif par les décideurs ou autorités intermédiaires : c'est nécessaire mais non suffisant.

Comment favoriser la légitimité pragmatique ?

- Associer les professionnels (enseignants ou directions) concernés par les réformes dès leur conception, afin de prendre en compte d'emblée des conditions concrètes de leur mise en œuvre.
- Articuler savoirs d'expérience et savoirs experts, pour adapter / traduire les recommandations des experts ou les dispositifs pédagogiques conseillés.
- Améliorer les contextes des professionnels. Par exemple, assurer suffisamment de temps de travail aux dispositifs collaboratifs entre enseignants ou aux initiatives de formation et développement professionnel.

Partie 4 : les outils de régulation « douce » et l’ancrage des réformes

Focus sur les instruments et stratégies micro de régulation des conduites dans les organisations locales

L'ancrage des changements dans des routines organisationnelles

- Les travaux de Spillane *et al.* (2004, 2006, 2011) montrent qu'il ne suffit pas de compter sur « le *leadership* pédagogique ou transformationnel » des directions, pour produire un changement des pratiques pédagogiques.
- Pour ce faire, deux conditions :
 - le changement des pratiques doit être « **distribué** » : prendre forme « en situation » et être porté par plusieurs acteurs (directions, conseillers pédagogiques, leaders enseignants informels) (= **leadership distribué**, qui ne se limite pas aux qualités ou activités des directions)
 - les nouvelles catégories ou rôles, pratiques promues par une réforme doivent être précisés et pérennisés dans des **routines organisationnelles**, soit « un schéma répétitif et reconnaissable d'actions interdépendantes, impliquant de multiples acteurs » (Spillane *et al.*, 2011, 591, ma traduction)
- Exemples : trois routines organisationnelles dans le cadre de la mise en œuvre des systèmes *de performance-based accountability* aux États-Unis et au Canada :
 - promotion de la « standardisation au travers de l'alignement des pratiques avec des standards »,
 - monitoring de l'enseignement dans les classes,
 - construction de la transparence sur certaines pratiques d'enseignement

Quantification de l'éducation et outils numériques

- Les outils numériques et statistiques, constitutifs de l'instrumentation de la PBA, contribuent aussi à la régulation « douce » des conduites dans les écoles et à la pérennisation des politiques :
 - Ex : données et indicateurs contribuent à une qualification de la « réalité » des écoles souvent préalables à la définition des « plans d'amélioration » pédagogique ou organisationnelle des écoles
 - Ce sont eux aussi qui vont permettre de les évaluer après coup, d'identifier les problèmes récurrents ou de juger des efforts et succès de l'école et de ses membres par les évaluations externes, les audits ou les « auto-évaluations » engagées par les équipes.
- Indicateurs, tableaux de bord numériques s'imposent et deviennent « incontournables » même s'ils sont controversés au plan local :
 - Architecture des données/indicateurs et « infrastructures numériques » couteuses et élaborées à d'autres échelles d'action ; de plus, usage imposé
 - Acteurs locaux , utilisateurs de données, qui sont des « boîtes noires »
- Ce ne sont pas uniquement des dispositifs techniques neutres. Ils produisent des effets sociaux et cognitifs par la conjugaison de leurs propriétés propres et des réseaux d'acteurs dans lesquels ils s'inscrivent (médiation possible ex de la LOP à Gand).

Conclusion

- La mise en œuvre des réformes et l'institutionnalisation des changements visés reste difficile et complexe.
- Notre propos s'est centré sur les micro-processus d'institutionnalisation, qui contribuent à rendre les changements effectifs et durables.
- L'institutionnalisation procède de deux ressorts conjugués :
 - La *légitimation* pragmatique des changements, par-delà leur légitimité morale et cognitive
 - Des processus de *régulation* des conduites reposant sur la mise en place de routines organisationnelles et/ou des outils numériques et statistiques de visibilisation et suivi des pratiques
- Outre des conditions macro, ces processus (contextualisés) procèdent d'un « travail institutionnel » local ou d'un « *leadership distribué* », qui conjugue des formes de pouvoir et de construction de l'adhésion.
- Cette analyse porte donc sur le « comment » institutionnaliser le changement. La question (politique) du « pourquoi » ou en vue de quoi changer reste ouverte, dans une société et une institution scolaire « plurielles ».

Merci pour votre attention

CHRISTIAN MAROY