

Le paradigme du KM et des communautés de pratiques.... Un nouveau modèle pertinent de management par les TIC du système éducatif ?

« Produire et diffuser les savoirs » avec les TIC : deux leviers stratégiques pour les pilotages du système éducatif

Dans son rapport sur « La France dans l'économie du savoir »¹ le Commissariat Général du Plan indique qu'« à l'échelle de l'entreprise, il est de plus en plus clair que l'avantage compétitif repose avant tout sur les compétences de ses ressources humaines et la capacité à se doter d'une organisation apprenante, qu'il a pour principal ressort la dynamique du savoir et des compétences, qu'il suppose le partage des savoirs, toutes choses permises et facilitées par les TIC ». Il s'agit de mettre en place, grâce notamment aux TIC, des processus suscitant des interactions entre les différents savoirs individuels, de façon à générer de nouveaux savoirs collectifs porteurs d'innovations dans l'entreprise. Cette dernière en a pris conscience et développe de plus en plus des dispositifs de gestion des connaissances en mettant en place, des processus suscitant des interactions entre les différents savoirs individuels, de façon à générer de nouveaux savoirs collectifs porteurs d'innovations. Les organisations du système éducatif, comme les entreprises, doivent, elles aussi, mettre en place les conditions favorisant les processus de production, de formalisation et de dissémination des savoir-faire pédagogiques et didactiques. Il faut favoriser les processus organisationnels permettant d'amplifier les connaissances individuelles de chaque enseignant et les « cristalliser » au niveau collectif au travers du dialogue, des discussions, du partage d'expériences, de l'information. Les TIC ont un rôle incontournable dans la mise en place des processus organisationnels des communautés de pratiques.

Les communautés de pratiques..... des vecteurs de professionnalisation

Produire et diffuser du savoir, améliorer grandement le travail coopératif entre les différents membres d'une même équipe d'enseignants ou entre les membres d'équipes différentes ayant des informations à partager, gérer la connaissance deviennent des paramètres incontournables des pilotages actuels du système éducatif. Capitaliser les expériences du terrain les observations des pratiques pédagogiques dans les classes, animer des communautés virtuelles d'enseignants au niveau du pilotage d'une circonscription², utiliser des « groupwares » utiliser des outils TIC de travail collaboratif ... sont autant de données incontournables du KM des entreprises qui pourrait devenir un nouveau paradigme des pilotages du système éducatif. Le pilotage de la circonscription qui vise la professionnalisation des enseignants attachera une importance à la capitalisation des expériences menées sur le terrain où chaque enseignant peut s'inscrire désormais dans un nouveau paysage éducatif où se dessinent les premiers contours d'un véritable « Napster Educatif ». Le développement de communautés de pratiques, orientées vers la connaissance et l'action, le partage et l'innovation ont intérêt à être intégrés dans les pilotages des

¹ Commissariat Général du Plan, La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective, La Documentation Française

² Circonscription : Territoire piloté par les Inspecteurs de l'Education Nationale

circonscriptions dans une perspective de KM.³ Pour André Legrand⁴, le territoire circonscription est le lieu par excellence d'élaboration d'une politique particulière, dans le cadre des finalités et des objectifs nationaux. Il a cet avantage d'être adapté à ce qui légitime désormais les principes d'un management dynamique, l'irruption du « local » dans la vie du système éducatif. La circonscription comme entité est un espace pertinent de pilotage. Pour Viviane Bouysse⁵, "dans tous les cas, la compréhension des buts pour tous, la dimension de confiance nécessaire à la mobilisation, la détermination du pilote et son engagement continu pour les ajustements qui s'imposent sont des conditions de la réussite de la démarche". Grâce à la banalisation des outils informatiques et des réseaux, le développement des communautés de pratiques est facilité. Ces dernières permettent la transmission de savoirs tacites, basés sur l'expérience (une part majeure de l'avoir d'une organisation) dans l'action et les savoirs explicites acquis par la formation. La circulation de cette information crée effectivement un savoir collectif qui peut servir de base au perfectionnement professionnel et à la résolution de problèmes dans l'action. Les communautés de pratiques reposent sur l'intérêt individuel: on y participe car on en attend des bénéfices personnels ou on est à la recherche d'une identité professionnelle. Elles produisent un patrimoine partagé, collectif, bien au-delà de l'addition des contributions de leurs membres. Elles ont des effets bénéfiques concrets pour l'organisation en termes de compétences que les participants réinvestissent dans leur activité professionnelle. Les communautés de pratiques doivent rester d'abord relationnelles, humaines, et donner du plaisir aux participants. Le développement de la communauté ne repose pas seulement sur la somme de moments dans un programme d'activités mais aussi sur la vitalité des liens réticulaires entre les membres et les groupes. Autrement dit, il ne suffit pas de mettre en place un site web, une base de données et un journal en ligne, il faut soutenir des échanges plus « fins », développer une connaissance des expertises, des projets des membres de la communauté. Il faut l'accompagner avec des méthodes spécifiques d'animation. Et l'on bénéficie de toute la puissance que donnent les TIC « quant au nombre de personnes touchées à bon escient, à l'interactivité, à l'affranchissement des contraintes d'espace et de temps, à la mémoire et à l'intelligence partagée ».

Dans le pilotage des circonscriptions, le travail en réseau est recherché pour lequel il faut repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser. Il faut encourager le retour d'expériences, organiser la mémoire d'« entreprise ». Pour cela, il est important de s'appuyer sur l'intranet et les technologies de groupware, créer des communautés de pratiques des enseignants et renforcer tout ce qui peut améliorer la gestion des savoirs et permettre de formaliser les savoir-faire de pratiques dans l'action. La publication en ligne, la messagerie, les agendas, les forums de discussion, les bases collectives, les workflow, les dossiers partagés en sont les principaux contours dynamiques. Pour Jean-Michel Dalle, « Il n'y a pas encore actuellement d'outils de partage et de collaboration suffisants, de workflow, d'édition collective permettant de créer de véritables bases de données dynamiques avec recherche avec mots-clés, de sélection décentralisée des ressources éducatives. De plus, ils ne sont pas assez connectés entre eux »⁶. De son côté, J-M Blancherie⁷, l'idéal type de l'outil global de conduite des connaissances doit concilier à la

³ KM : Knowledge Management- La circonscription de St-Avold Sud notamment favorise la rencontre " des affinités d'apprentissage " des enseignants en leur proposant des outils TIC du Libre permettant de collaborer, de mutualiser, d'échanger sur des chantiers divers : la création d'un espace virtuel d'échange autour de la lecture et de la littérature, l'utilisation de logiciels pédagogiques libres.

⁴ André Legrand – Le système E - 1999

⁵ Viviane Bouysse – Pour un pilotage de l'action en circonscription – Administration et éducation 1996 n°2

⁶ Jean-Michel Dalle, Manuels « libres » ou « Napster éducatif », Terminal n°89, L'Harmattan

⁷ J-M Blancherie : i-KM, société et communauté leader des acteurs du KM en France, accompagne, conseille et coache les entreprises, les institutions et les hommes dans leur évolution et transformation compétitive vers la société de la connaissance

fois les technologies de traitement du contenu (Extraction et traitement des flux d'information internes et externes, indexation, cartographie ..), la technologie du portail permettant l'entrée et les accès multidimensionnels aux contenus, des technologies « soutiens de la relation » (Echanges collaboratifs, groupware, workflow ?), publication en ligne, communautés d'intérêt et de pratiques....). Deux axes pour cette conduite des connaissances : la relation individu/collectif et la relation stock/flux, représentant les données archivées par rapport aux données circulantes.

Pour Jean-Pierre Archambault⁸, les logiciels libres qui se déploient d'une manière significative dans l'Education nationale sont des outils pertinents. « Leur approche est pour une part transférable à la réalisation des biens informationnels. Ainsi, des milliers d'enseignants, leurs associations de spécialistes mettent « spontanément » sur Internet une pléthore de documents pédagogiques. Ils contribuent à modifier le paysage de l'édition scolaire et ses rapports de force, et dessinent les premiers contours d'un « Napster éducatif » d'auteurs. La dimension essentiellement collective, coopérative et collaborative qui caractérise le logiciel libre ne paraît donc pas sans écho dans le domaine des ressources éducatives car il existe des communautés enseignantes fortes, notamment disciplinaires, et des expériences significatives de productions pédagogiques, spontanées ou organisées, dans le cadre du système éducatif ». « Le logiciel libre rencontre la culture enseignante et les missions du système éducatif : valeurs communes, liberté d'accès à la connaissance, liberté d'utilisation... sans parler des coûts optimisés ! »

Piloter , former, animer avec les TIC ... une plus-value pour la professionnalisation

D'après le rapport du Haut Conseil de l'Evaluation, on ne connaît pas assez bien les pratiques enseignantes effectives. Pour Claude Thélot⁹ « les pratiques enseignantes, entendues comme l'ensemble des activités par lesquelles les enseignants guident et font travailler les élèves qui leur sont confiés pour leur faire acquérir les savoirs, savoir-faire qui constituent les objectifs de l'école sont actuellement très mal connues. Il faut développer et capitaliser les observations des pratiques des enseignants, les études et les recherches permettant d'en apprécier l'efficacité au regard des progrès et des comportements des élèves. Enfin, il faut organiser la diffusion des résultats des recherches sur l'efficacité des pratiques enseignantes et former et inciter les enseignants à s'en emparer, notamment lors de leur évaluation et de leurs formations initiale et continue, pour améliorer l'efficacité du système éducatif ».

On connaît les difficultés inhérentes à la formation professionnelle initiale et continue des enseignants. Il y a des théories pédagogiques mais la pédagogie est une pratique , avec ses savoirs tacites, ses savoirs d'action et ses savoirs-faire tacites, difficilement transférables, contrairement aux savoirs disciplinaires conceptuels et plus formalisés. Dans son rapport sur la formation continue, Jean-Paul de Gaudemar¹⁰, insiste sur l'intérêt de la formation en action. Il précise que « le champ de la formation qualifiante paraît devoir être centré sur l'approfondissement des compétences des agents dans une situation de travail donnée et par conséquent devoir recourir bien davantage aux formes les mieux adaptées à cet objectif, notamment l'organisation d'échanges professionnels entre agents, en une transposition adéquate aux différents milieux de l'Education Nationale de ce qui est au coeur de la dynamique scientifique à l'Université ou dans les organismes de recherche, à savoir le dialogue critique avec ses pairs ». Dans un rapport¹¹ sur la formation initiale et continue des

⁸ Jean-Pierre Archambault, *Edition scolaire : quelle recomposition ?*, Terminal 89, L'Harmattan).

⁹ Claude Thélot- Rapport du Haut Conseil de l'Evaluation -Février 2003

¹⁰ J-P de Gaudemar – Directeur des Ecoles – Ministère de l'Education Nationale

¹¹ Co-rapporteur Roger-François Gauthier, février 2003 – Rapport de l'Inspection Générale

maîtres, l'Inspection Générale souligne qu'« elle doit mettre fortement l'accent sur la pratique professionnelle, non pour inciter le maître en formation à reproduire des recettes acquises par compagnonnage, méthode dont on connaît les vertus et les limites, mais pour lui permettre d'acquérir une connaissance du métier en même temps que les moyens de l'exercer ». La formation professionnelle des enseignants est au cœur du pilotage de circonscription. L'animation, l'inspection, la formation, la capitalisation des connaissances et des expériences y ont toute leur place. La transférabilité du KM des entreprises dans le système éducatif, possible grâce aux TIC, et aux communautés de pratiques peut apporter une plus-value importante pour la professionnalisation des enseignants. Cependant, l'introduction de nouvelles technologies aura toujours d'importants effets sociaux et organisationnels. Plus les changements seront grands, plus il sera nécessaire de gérer l'interface entre les caractéristiques de cette technologie et les caractéristiques de la vie organisationnelle. Il faudra donc s'assurer de sensibiliser l'ensemble du personnel, de l'impliquer, de l'habiliter aux changements (principalement par une formation adéquate) et enfin de généraliser, c'est-à-dire prendre en compte les effets des changements sur l'ensemble des pratiques de l'organisation .

L'organisation apprenante repose sur une conception qui va à l'encontre de la gestion traditionnelle. Elle n'est pas le lieu d'une direction « forte », au sens traditionnel, c'est-à-dire qui commande, énonce et contrôle une multitude de directives « du haut » pour ceux qui œuvrent « en bas ». Pour Claude Durand-Prinborgne¹², « Le politique qui sait les perspectives de mutations rapides et fréquentes de l'éducation a besoin d'enseignants motivés mais aussi aptes à accepter le changement. Les voix de commandement s'éloignent donc, et s'éloigneront de plus en plus, de la forme hiérarchique traditionnelle... La conception hiérarchique s'efface obligatoirement dès lors que la nécessité d'une conviction partagée et d'un travail en équipe apparaît de plus en plus comme une condition sine qua non du progrès... Toutes les orientations données au système éducatif reposent sur des engagements individuels et collectifs qu'on n'édifie pas par la coercition... »

Pour André Legrand¹³, le territoire circonscription¹⁴ est le lieu par excellence d'élaboration d'une politique particulière, dans le cadre des finalités et des objectifs nationaux. Il a cet avantage d'être adapté à ce qui légitime désormais les principes d'un management dynamique, l'irruption du « local » dans la vie du système éducatif. La circonscription comme entité est un espace pertinent de pilotage. La mobilisation des compétences, la professionnalisation des enseignants sont au cœur du pilotage de circonscription. Les IEN de circonscription¹⁵, qui ont des tâches d'évaluation, d'inspection, de formation, d'animation, doivent les intégrer en permanence dans leur pilotage. Ils réalisent des observations directes des pratiques, mais ces observations sont peu exploitées, sauf pour évaluer individuellement les personnels, et elles sont rarement synthétisées. Les pratiques pédagogiques, celles qui « marchent » et qui ont fait leurs preuves, celles qui ont été repérées par les inspecteurs lors de leur visite, celles qui font preuve d'expertise des enseignants, doivent donc être diffusées, mises à jour et être connues dans la communauté des enseignants. L'IEN est là pour donner du liant et faire se développer une « culture de réseau » en intégrant le partage des

¹² C. Durand-Prinborgne : L'éducation nationale, une culture, un service, un système – Nathan

¹³ André Legrand – Le système E - 1999

¹⁴ Circonscription : « Territoire » piloté par les Inspecteurs de l'Education Nationale

¹⁵ Missions IEN Décret du 18 Juillet 1990.

Ils (les inspecteurs) évaluent ... le travail individuel et le travail en équipe des personnels enseignants... Ils concourent à l'évaluation des disciplines, des unités d'enseignement, des procédures et des résultats de la politique éducative... Ils inspectent... les personnels enseignants.... Et s'assurent du respect des objectifs, des programmes de formation dans le cadre des cycles d'enseignement. Ils mènent des animations pédagogiques, des formations initiales, continues... Ils assurent des missions d'expertise dans ces différents domaines..."

connaissances et des expériences entre les enseignants ayant les mêmes préoccupations. La conception d'organisation en réseau offre à l'IEN en circonscription des positions et des rôles nouveaux. Il peut être présent et acteur là où s'établissent les « nœuds » « de la communication, de la décision, de l'action, là où se croisent les idées, les valeurs, les personnes, les projets ». Pour Viviane Bouysse ¹⁶ « dans tous les cas, la compréhension des buts pour tous, la dimension de confiance nécessaire à la mobilisation, la détermination du pilote et son engagement continu pour les ajustements qui s'imposent sont des conditions de la réussite de la démarche ». La conception d'organisation en réseau offre à l'IEN en circonscription des positions et des rôles nouveaux. Il peut être présent et acteur là où s'établissent les « nœuds » de la communication, de la décision, de l'action, là où se croisent les idées, les valeurs, les personnes, les projets.

Pilotage, formation professionnelle des enseignants, fonctionnement des communautés de pratiques, institutionnelles ou non, s'interpénètrent dans des dynamiques nouvelles. Les enjeux en sont le partage des connaissances, leur gestion organisée, la compétence des enseignants... en définitive la qualité de l'enseignement et l'efficacité du système du système éducatif. La banalisation des outils informatiques et des réseaux, le développement des communautés de pratiques, facilitent ce qu'on pourrait appeler un « KM éducatif ».¹⁷

Face à la complexité, Hervé SERIEYX dans son ouvrage,¹⁸ " précise : « Bureaucratiques dans l'administration, tayloriennes dans l'entreprise, les organisations hiérarchiques d'hier auront bientôt vécu et les pyramides bien ordonnées, auxquelles nous étions si bien habitués, redeviendront ce qu'elles étaient à l'origine des tombeaux. La pyramide hiérarchique, faite de décideurs, de transmetteurs, de contrôleurs, d'exécutants aura été l'outil spécifique de l'ère industrielle... La pyramide est figée ; le réseau jouit d'une géométrie variable. La pyramide s'autocentre sur son fonctionnement ; le réseau ne cesse de co-évoluer avec son environnement ». L'efficacité des organisations suppose une conjugaison dialectique de l'ordre et de la vie. La pyramide garantit l'ordre tandis que le réseau assure la vie ...
Un nouveau modèle pertinent de management par les TIC du système éducatif ?

Michèle Drechler, IEN TICE du département de la Moselle

Le 10-10-03

¹⁶ Viviane Bouysse – Pour un pilotage de l'action en circonscription – Administration et éducation 1996 n°2

¹⁷ KM : Knowledge Management . Terme utilisé dans les entreprises mais pour une part transférable dans les pilotages du système éducatif. Drechsler Michèle - Mémoire DEA Sciences de l'information et de la communication : « Quels changements induits pas les TIC pour la formation professionnelle des enseignants face au paradigme du KM et des Communautés de pratiques? »

¹⁸ "Mettez du réseau dans vos pyramides Hervé Serieyx – Edition Village – Mondial – 1996