

## Changement, réforme et transformation

Le terme de changement est certainement le terme le plus générique. Si je prends une définition extrêmement simple et commune du changement c'est passer d'un état A plus ou moins connu et malgré tout relativement cerné à un nouvel état qu'on appellera B, qui par définition est plus incertain et pour lequel on a une visibilité moindre. Bien évidemment la question du changement, c'est la question de la compréhension de l'état de départ, de la vision ou de la projection que l'on veut opérer sur un état d'arrivée et surtout sur la question du chemin. Que ça soit un changement relationnel ou d'autres formes de changement, c'est une question extrêmement large.

Après quand on parle de réformes, on rentre sur un terme nettement plus précis. Quand il y a réforme, il y a une volonté délibérée et formalisée de modifier des éléments structurels sur un système. Donc si je prends une définition, que je trouve intéressante, d'Antoine Prost par exemple, réformer c'est faire passer le système éducatif indicatif d'un état à un autre soit dans sa structure d'ensemble, soit dans un segment particulier. Ça peut conduire éventuellement à vouloir basculer le paradigme et par exemple passer d'un paradigme dominant, une certaine vision de la pédagogie ou une certaine organisation du système scolaire, à un autre. Donc forcément, lorsqu'il y a réforme, il y a un certain nombre d'enjeux politiques. Il y a un débat, il y a construction, co-construction. C'est un peu très largement déborder du champ habituel, du ministère ou de l'organisation qui conduit la réforme. En général, le débat est un débat de société. On est donc au centre d'une arène politique. Tous les mouvements déjà amonts sur la conception de la réforme, pour avoir aussi bien des dimensions techniques, juridiques, aussi politiques, idéologiques, sociétales. Il y a toute une phase amont de conception d'annonce, de co-construction éventuellement avant l'annonce et de préparation qui peut être très longue et qui peut d'ailleurs aboutir à son abandon dès le départ. Ensuite, dans la réforme il y a aussi toute une dimension administrative de mise en musique, une fois que la décision a été formalisée. Les textes, les moyens, la question des structures. Et puis ensuite il y a la question de la mise en œuvre sur le terrain, aussi bien aux échelons académiques par exemple si on est toujours sur l'éducation nationale, qu'aux échelons des établissements. Partant de là, on voit bien que la réforme est un sujet, pour ceux qui s'intéressent aux politiques publiques, qui est extrêmement normé, structuré voire même un moment un peu dramatique qui a chaque étape peut aboutir soit à l'étape suivante avec des allers-retours, soit à son abandon. Ce n'est pas parce qu'une réforme finit par arriver sur le terrain, a commencé à être déployée, qu'elle va durablement modifier les pratiques. Ce qui est souvent reproché aux réformes, pas seulement en France, c'est qu'il y en a trop. Il y a trop de changements qui sont imposés même avec de très bonnes raisons, ce n'est pas la question, par la tutelle avant même que la précédente réforme soit installée dans les pratiques, avant même qu'il y ait eu une bascule ou en tout cas un minimum de sédimentation dans ce qui avait été opéré précédemment. Et hop ! C'est remis totalement ou partiellement en question par un nouveau projet, qui est tout aussi légitime parce que porté par un pouvoir qui politiquement a tout à fait le droit de vouloir

mener cette réforme. Donc on est vraiment quelque part presque à un archétype très particulier du changement qu'est le changement descendant, normé et surtout avec un niveau de dramatisation qui est extrêmement important.

Pour ce qui est de la transformation, quelque part, toute réforme se voudrait transformatrice. C'est-à-dire changer durablement et en profondeur un élément ou l'ensemble du système éducatif. Un changement peut être diffus, local, extrêmement fugace. Une transformation, elle, se veut systémique, globale et durable. Le terme de transformation aujourd'hui est souvent préféré dans les discours parce qu'elle a moins la connotation politico-juridique et planificatrice que la réforme. On peut avoir des transformations qui sont à la fois descendantes et émergentes qui peuvent se rencontrer éventuellement. Et en même temps, elle est plus ambitieuse que le terme de changement qui est tellement polysémique, qu'à force il veut tout et rien dire.