

I confess frankly that I should not be able from my present knowledge to produce material which would justify this paper if I were obliged to confine myself to reports of work finished and ready to hand down as a safe basis for final scientific conclusions.

Charles H. Judd, 1910¹

INTRODUCTION

LA NÉCESSAIRE TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS SCOLAIRES

Quand on a trois ou quatre ans, c'est normal de souhaiter que l'école disparaisse.

Et puis, on s'habitue. On comprend à quoi sert l'école. Dans certains cas, on y prend goût. On y envoie ses propres enfants. On s'aperçoit qu'on espère beaucoup d'elle. On finit par s'y attacher.

On n'a plus ni les idées, ni la candeur d'un enfant de quatre ans lorsque l'on apprend que pour Sugata Mitra, un des plus influents penseurs de l'éducation, l'école est obsolète :

J'ai dit que les écoles telles qu'elles sont aujourd'hui sont dépassées. Je ne dis pas qu'elles ne fonctionnent plus. C'est à la mode de dire que le système éducatif ne marche plus. Il n'est pas en panne. Il est merveilleusement construit. C'est juste que l'on n'en a plus besoin aujourd'hui. Il est périmé².

Sugata Mitra n'est en effet pas particulièrement inquiet de la disparition de l'école. Avec l'expérience « *Hole in the Wall* », il a mis en évidence que les enfants étaient capables d'apprendre ensemble, mais sans l'aide d'un adulte, grâce à un ordinateur mis à leur disposition.

L'expérience de Sugata Mitra constitue une sorte de forme extrême d'un phénomène de plus en plus visible : les enfants sont capables de trouver sur internet des ressources pour apprendre en dehors de tout cadre scolaire.

Autrement dit, l'école n'est plus la source unique du savoir ou des apprentissages, tel que le note François Taddei dans un interview au *Café pédagogique* :

L'école a moins que jamais le monopole du savoir, loin de là : on peut s'interroger sur ses finalités dans ce contexte. Par les médias modernes, les élèves ont un accès à une pléthore d'informations. Dans ce nouveau cadre, le rôle de l'enseignant est peut-être moins de transmettre les informations que d'apprendre à les appréhender, à les critiquer, à les valider³.

Pire pour la crédibilité de l'école : certains enfants sont capables de faire bien plus avec le savoir qu'ils trouvent sur internet qu'avec celui qu'ils reçoivent en classe. Les exemples dans ce domaine se multiplient : enfants youtubeurs⁴, pré-adolescent développeur d'applications pour iPhone⁵, adolescent découvreur⁶ d'un test pour le diagnostic du cancer du pancréas.

Ce n'est pas seulement au travers des accès nouveaux qu'elle donne au savoir que la technologie met en cause l'école. La technologie est également à l'origine de la vitesse avec laquelle le monde évolue aujourd'hui. Une vitesse qui fait craindre que l'école ne sera tout bonnement pas capable de s'adapter à cette évolution.

Pour le World Economic Forum (WEF), la messe est dite, ou presque :

The skills needed to work today change so fast that no education system can keep up with the constant need to reinvent how we work and live togetherⁱ.

Pour prédire l'obsolescence de l'école, le WEF se base sur un argument différent de celui de Sugata Mitra : ce n'est pas la concurrence de la technologie qui menace l'école, mais sa propre lenteur, son incapacité à tenir le rythme dans un monde où le changement s'accélère constamment.

Nous reconnaissons que la technologie et la vitesse d'accélération du changement posent en effet de grands défis qui sont devenus des problèmes pour l'école.

Nous remarquons toutefois que ces deux éléments touchent massivement aussi de très nombreux autres secteurs d'activités : transport aérien, hôtellerie, télécommunications, musique, pour ne citer que ceux où les changements ont été les plus spectaculaires ces dernières années.

Contrairement à l'école, cependant, ces secteurs, après avoir connu des moments parfois très difficiles, ont su s'adapter et se réinventer pour aboutir à des résultats réjouissants. Voyages en avion moins chers. Ubiquité des services grâce à l'internet mobile. Choix infini de références musicales accessibles en un clic.

Nous pensons par conséquent que si la technologie et la vitesse d'accélération du changement posent de si grands problèmes à l'école, c'est qu'une partie du problème, et peut-être la plus importante partie du problème, est intrinsèque à l'école.

Nous pensons également que la tentation de laisser aller les choses, quitte à voir l'école disparaître en raison de son incapacité à s'adapter, est un leurre. Même appuyé sur la seule technologie, l'apprentissage a et aura toujours besoin d'un cadre que seule l'école peut offrir aujourd'hui.

Il est plus pertinent de voir comment les immenses ressources engagées dans l'école, principalement au travers des budgets décidés par les États, peuvent être exploitées de façon à permettre l'adaptation de cette organisation aux accélérations du monde.

Nous allons ci-après définir un certain nombre de concepts sur lesquels nous nous appuyerons et autour desquels s'articule ce livre.

ⁱ « Les compétences exigées par le monde du travail aujourd'hui changent si vite qu'aucun système éducatif ne peut suivre le constant besoin de réinventer la façon dont nous travaillons et vivons ensemble. » (Traduction des auteurs) Andrea Bandelli, "Education can't keep up with our fast-moving world. Here's what needs to change", *World Economic Forum*, 27 juin 2017, [En ligne], URL : <https://www.weforum.org/agenda/2017/06/new-approaches-education-changing-society/>. Consulté le 29 juillet 2018.

Ce n'est pas la concurrence de la technologie qui menace l'école, mais sa propre lenteur.

Le fait-école

Avant d'aller plus loin dans notre raisonnement, nous souhaitons opérer une modification dans notre vocabulaire. Nous ne parlerons plus désormais de l'école, mais du « fait-école ».

Par cette modification, nous visons plusieurs objectifs.

D'abord, nous souhaitons détacher notre propos de l'image d'Épinal de l'école de village ou de quartier, propre et pittoresque, avenante et sympathique.

Avec le terme « fait-école », nous visons un système qui a répondu à la demande de démocratisation des études par la création d'unités rassemblant élèves et enseignants hors du contrôle des parents, structurant les parcours en fonction du critère de l'âge, organisant le temps et l'espace en fonction de programmes valables plusieurs années.

Nous souhaitons détacher notre propos de l'image d'Épinal de l'école de village ou de quartier.

Parler de « fait-école » nous permet de désigner avec le même vocable un ensemble de réalités basées sur des principes identiques, même si ces derniers sont exercés dans des contextes très différents.

Ensuite, nous souhaitons axer notre propos non sur des idéaux, des finalités ou des visions, mais sur des réalités concrètes et des faits.

Parler de « fait-école » permet de rappeler en permanence que d'immenses ressources financières, humaines, intellectuelles, immobilières et logistiques sont à l'œuvre.

Ces immenses ressources sont cause de dynamiques propres, non prévues par les penseurs et les législateurs de l'école, et pourtant décisives dans la capacité ou l'incapacité du « fait-école » à s'adapter aux besoins du monde qui l'entoure.

L'Education Cliff

C'est une logique intrinsèque au fait-école que nous souhaitons mettre en évidence pour expliquer son incapacité à embrasser la technologie et l'accélération du changement.

La définition de cette logique, qui comme nous le verrons est problématique, tient en une formule simple et paradoxale : ce n'est pas ce que le fait-école *rate*, mais bien ce qu'il *réussit* qui le fait courir à sa perte.

Pour illustrer notre pensée et donner un nom à ce problème, nous allons évoquer brièvement un phénomène connu aux États-Unis sous le nom de « *Fiscal Cliff* ». La notion désigne un moment⁷ de la vie politique où l'action combinée de

législations prévoyant simultanément l'augmentation des impôts et la limitation des dépenses risquent de plonger le pays dans une diminution trop brusque du déficit de l'État, avec des conséquences graves sur l'économie américaine.

Au cœur de la notion de *Fiscal Cliff*, on trouve l'idée d'un système programmant son propre échec en associant des décisions toutes censées servir la louable intention de diminuer le déficit de l'État.

*Ce n'est pas ce que le
fait-école rate, mais
bien ce qu'il réussit
qui le fait courir
à sa perte.*

La Banque mondiale a remis en 2018 un rapport alarmant sur la situation du fait-école dans le monde. Selon ce rapport, la crise de l'éducation présente trois dimensions :

1. Les performances des élèves sont en-dessous de ce qui est nécessaire.
2. Les écoles mettent les élèves en échec.
3. Les systèmes mettent les écoles en échec⁸.

À notre sens, la troisième dimension conditionne largement les deux précédentes et c'est ce que nous visons en disant que le fait-école se trouve aujourd'hui entraîné vers ce que nous appelons un « Education Cliff ».

Ce sont des modes d'organisation reconnus, des façons de faire jugées adéquates, des intentions louables, telles que la défense maladroite des principes de justice ou d'égalité, qui entraînent le fait-école vers un point où il devient obsolète.

Nous montrerons dans la Première Partie de ce livre comment les cultures institutionnelles à l'œuvre au sein du fait-école entrent en contradiction avec les caractéristiques du monde post-industriel.

La notion de Pivot

Nous pensons que le fait-école peut éviter l'Education Cliff en opérant ce que le monde de l'entreprise appelle un « pivot »⁹. Une entreprise pivote lorsqu'elle transforme tout ou partie de son modèle d'affaires dès lors, par exemple, que celui-ci risque de l'entraîner vers une faillite.

Au XXI^e siècle, pivoter est devenu un exercice courant. Les entreprises doivent en effet évoluer dans un univers dont la nature profonde est marquée par le changement. L'acronyme VUCA, d'origine militaire¹⁰, désigne quatre caractéristiques fondamentales de cet univers : *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*. Le sens des termes anglais n'est pas rendu exactement par les faux-amis qui les traduisent en français. Les connotations négatives des équivalents français sont en effet bien moins présentes en anglais, raison pour laquelle il vaut la peine de définir rapidement les quatre termes formant l'acronyme VUCA.

Volatility

Le terme vise à exprimer la nature et la dynamique du changement tel qu'il apparaît aujourd'hui : sa vitesse, les forces qui le génèrent et les catalyseurs qui le déclenchent.

Uncertainty

Le terme vise à décrire l'imprévisibilité, la probabilité d'être surpris et une certaine façon d'envisager les problèmes et les événements en envisageant d'emblée qu'ils puissent ne pas être attendus.

Complexity

Le terme cherche à faire sentir la multiplicité des forces à prendre en compte, la superposition des problématiques, l'absence de chaînes de cause à effet et le désordre qui sert de contexte à l'organisation.

Ambiguity

Le terme veut refléter le manque de netteté de la réalité, les mauvaises lectures qui peuvent potentiellement en dériver, les effets mouvants des conditions, la relation difficile à percevoir entre causes et effets.

Dans le monde VUCA, la capacité à pivoter représente la meilleure garantie de durabilité.

L'acronyme donne une épaisseur aux sentiments de perplexité, de stupeur ou de sidération qu'engendrent certains grands basculements économiques : la disparition de marques établies (Kodak, Eaton), la montée rapide et la disparition de marques très innovantes (Napster, Nokia, BlackBerry), l'apparition de produits ou de services totalement inédits (iPhone, Tesla, Uber,

Airbnb). Aucune entreprise ne peut se considérer à l'abri de disparaître et, en même temps, nombreuses sont celles qui peuvent espérer des succès, parfois fulgurants, à une échelle globale.

Dans le monde VUCA, la capacité à pivoter représente la meilleure garantie de durabilité. Les grands noms de la télécommunication, par exemple, ont, dans l'ensemble, dû et su pivoter très rapidement et de manière répétée depuis 1990, de la téléphonie fixe à la téléphonie mobile d'abord, de la téléphonie mobile à l'internet mobile ensuite. Au passage, certains de ces opérateurs ont également pivoté du statut d'entreprise publique à celui d'entreprise privée. Notons que tous les pivots ne sont pas synonymes de croissance : dans le domaine du courrier postal, l'érosion du service des lettres n'est que partiellement compensée par les nouveaux services de livraison à domicile.

L'État d'esprit entrepreneurial

La capacité à pivoter ne relève pas de l'apprentissage de processus standards. Elle est fortement associée à un état d'esprit qui a été identifié comme présent chez les entrepreneurs. Ces derniers possèdent en effet tous une capacité particulière à envisager le changement et à s'adapter. Là où la plupart des personnes voient un risque, les entrepreneurs voient plus fréquemment une opportunité.

Cette manière non inhibante d'envisager le changement joue un rôle central dans la capacité à pivoter. Elle permet en effet à l'entrepreneur d'embrasser l'idée d'un monde VUCA, avec ses changements incessants, et d'y naviguer avec plus ou moins d'agilité.

Cette façon d'envisager le changement n'est évidemment pas le seul trait qui caractérise les entrepreneurs. On parle plus généralement d'un « État d'esprit entrepreneurial » pour désigner un ensemble de compétences, d'attitudes et de manières d'agir qui innervent l'action des entrepreneurs.

Nous allons montrer dans la Deuxième Partie de ce livre que la présence de l'État d'esprit entrepreneurial n'est pas nécessairement conditionnée à une volonté de gagner de l'argent et, partant, à des considérations d'ordre économique.

Raison pour laquelle, pivoter en s'appuyant sur l'État d'esprit entrepreneurial constitue une capacité qui, à notre sens, peut profiter à tout type et à toute forme d'organisation : publique aussi bien que privée.

Il existe une convergence quasi parfaite entre l'État d'esprit entrepreneurial et les Compétences du XXI^e siècle.

Nous donnerons également, dans la Deuxième Partie de ce livre, une définition inédite de l'État d'esprit entrepreneurial. Notre enquête nous a en effet conduits à constater qu'il n'existe pas aujourd'hui de « théorie standard » en la matière, et nous avons jugé utile d'éclairer la question et de proposer notre définition sur la base du travail et de l'expérience de Dominique Bourqui en sa qualité d'entrepreneure et de Business Coach accompagnant des entrepreneurs dans les phases de création, de croissance, de restructuration ou de transformation de leur activité lorsqu'ils opèrent un pivot.

Nous nous référerons par la suite à cette définition de l'État d'esprit entrepreneurial, issue d'une pratique raisonnée, pour penser le pivot que doit réaliser le fait-école, et que nous avons choisi d'appeler le Pivot édupreneurial.

Les Compétences du XXI^e siècle

La réflexion générale et partagée autour des changements nécessaires dans le fait-école s'articule très largement désormais autour de la notion clé de « Compétences du XXI^e siècle ». Il s'agit des compétences auxquelles fait allusion le World Economic Forum quand il parle des « *skills needed to work today* ».

Un consensus grandissant avance l'idée que les compétences requises par le marché du travail au cours du XXI^e siècle sont très sensiblement différentes de celles que développe traditionnellement le fait-école.

Nous montrons dans la Deuxième Partie de ce livre qu'il existe une convergence quasi parfaite entre l'État d'esprit entrepreneurial et les Compétences du XXI^e siècle que le fait-école devrait faire acquérir aux élèves.

Dans ce contexte, il faut prendre la mesure du blocus occasionné par l'Éducation Cliff qui entraîne, dans le fait-école, la création d'un contexte ainsi que des pratiques et des cultures diamétralement opposées à la nature profonde des Compétences du XXI^e siècle.

A contrario, la diffusion de l'État d'esprit entrepreneurial dans le fait-école favorise et apporte une solution pragmatique et efficace aux problèmes posés par l'enseignement des Compétences du XXI^e siècle, puisqu'elle imprègne l'ensemble des acteurs d'un état d'esprit qui ressemble à ces dernières.

Le Pivot édupreneurial

L'adjectif anglais *edupreneurial* est dérivé du nom *edupreneur* qui désigne des entrepreneurs actifs dans le domaine de l'éducation : créateurs d'applications destinées à l'enseignement, fondateurs d'école, consultants, etc.

Les édupreneurs ont en commun de chercher à gagner de l'argent dans le domaine de l'éducation.

Toutefois, ce n'est pas la seule façon d'exercer un État d'esprit entrepreneurial dans le secteur éducatif. Comme nous le verrons, il est aussi possible de le déployer pour permettre au fait-école d'évoluer dans le monde VUCA.

Nous utilisons le terme « État d'esprit édupreneurial » pour désigner l'État d'esprit entrepreneurial dans le contexte du fait-école.

Nous considérons que le fait-école doit recourir aux ressources de l'État d'esprit édupreneurial pour pivoter, c'est pourquoi nous parlons de « Pivot édupreneurial ».

Il existe une différence fondamentale entre le Pivot édupreneurial et le projet d'enseigner les Compétences du XXI^e siècle.

Le débat autour des Compétences du XXI^e siècle demeure un débat sur ce qu'il faut enseigner aux élèves au sein du fait-école.

Le Pivot édupreneurial vise quant à lui une renaissance du fait-école en tant que tel par la transformation de son organisation.

Nous montrerons que le Pivot édupreneurial n'est ni une réforme pédagogique, ni la description d'une école modèle, ni l'enseignement de l'entrepreneuriat aux élèves, ni la transformation des enseignants en entrepreneurs.

La nature profonde du Pivot édupreneurial apparaît dans cette dernière remarque. Loin d'ajouter des structures ou de proposer des approches nouvelles, le Pivot édupreneurial vise à la mise en œuvre de solutions identifiables et identifiées en privilégiant l'engagement des ressources existantes (temps, moyens) sur la recherche de ressources nouvelles qui conduit souvent à l'immobilisme, tant que ces ressources ne sont pas trouvées et obtenues.

Cette caractéristique nous semble distinguer le Pivot édupreneurial de toutes les autres perspectives sur le futur de l'école.

Les idées sur le « ce qu'il faut faire » ne manquent en effet pas. Ce que nous entendons montrer, c'est comment ces idées peuvent devenir réalité.

Nous expliquerons aussi dans la Troisième Partie de ce livre comment il est possible de créer le contexte nécessaire à l'apparition de l'État d'esprit édupreneurial. Nous décrirons les étapes initiales, aussi bien que la forme des outils qui permettent de soutenir l'effort à long terme.

Nous montrerons pourquoi et comment le pivot peut s'opérer chez les directeurs aussi bien que chez les enseignants.

Nous discuterons du rôle essentiel de la technologie, de sa place importante dans le pivot et de la façon dont elle peut rencontrer le succès. Nous essayerons de faire sentir l'ampleur du changement que peut engendrer le pivot et nous montrerons par des exemples concrets qu'il représente déjà une réalité. Nous sommes en effet allés à la rencontre de courageux directeurs et enseignants exerçant leur métier avec ce que nous définissons comme un État d'esprit édupreneurial, et contribuant déjà, chacun selon ses moyens, au Pivot édupreneurial.

Nous proposons donc au lecteur un voyage en trois étapes : à la première étape, il tremblera devant la perspective de l'Education Cliff ; à la deuxième étape, il comprendra la puissance de l'État d'esprit entrepreneurial ; à la troisième étape, il verra comment le fait-école peut opérer un Pivot édupreneurial pour embrasser le monde VUCA.

*Le Pivot édupreneurial
vise quant à lui une
renaissance du fait-
école en tant que tel
par la transformation
de son organisation.*

Notes de l'Introduction

1 « Je confesse avec franchise que je ne serais pas capable, sur la base de mes connaissances actuelles, de produire le matériel qui justifierait ce texte, si j'étais obligé de me confiner à des écrits de travail accomplis et prêts à être diffusés comme la base assurée de conclusions scientifiques définitives. » (Traduction des auteurs) Charles H. Judd, "On Scientific Study of High-School Problems", *The School Review*, Vol. 18, No. 2 (Feb 1910), p. 84.

2 Sugata Mitra, "Build a School in the Cloud", *TED2013*, October 2013, [En ligne], https://www.ted.com/talks/sugata_mitra_build_a_school_in_the_cloud. Consulté le 29 juillet 2018. Nous reproduisons un extrait du transcript en français fourni par *TED*.

3 Patrice Bride, Nicole Priou, « Inventer une nouvelle maïeutique pour apprendre à apprendre. Entretien avec François Taddei », *Le Café pédagogique*, janvier 2010, [En ligne], URL : <http://www.cahiers-pedagogiques.com/Inventer-une-nouvelle-maieutique-pour-apprendre-a-apprendre>. Consulté le 29 juillet 2018.

4 Stephen Mandel Joseph, "The Rise of Youtube Kids and Why They're so Successful", *Youtuber Magazine*, 1^{er} juillet 2017, [En ligne], URL : <https://youtubermagazine.com/the-rise-of-youtube-kids-and-how-to-get-in-on-the-action-347ca4494993>. Consulté le 29 juillet 2018.

5 Thomas Suarez, "A 12-year-old app developer", *TEDxManhattanBeach 2011*, [En ligne], URL : https://www.ted.com/talks/thomas_suarez_a_12_year_old_app_developer?referrer=playlist-ted_under_20. Consulté le 29 juillet 2018.

6 Jack Andraka, "A promising test for pancreatic cancer from a teenager", *TED2013*, [En ligne], URL : https://www.ted.com/talks/jack_andraka_a_promising_test_for_pancreatic_cancer_from_a_teenager/transcript?referrer=playlist-ted_under_20. Consulté le 29 juillet 2018.

7 Originellement, le 1^{er} janvier 2013, alors que Barack Obama est déjà élu, mais n'exerce pas encore les fonctions de Président.

8 World Bank Group, *Learning to realize education's promise*, The World Bank, Washington, 2018, p. 4-16.

9 Eric Ries, *Lean Startup – Adoptez l'innovation continue*, Pearson France, 2015.

10 Le terme apparaît dès 1987 dans les cours de l'United States Army War College.