

Préfaces

Ce livre constitue – ou plutôt reconstitue – l'histoire du Lycée Pilote Innovant. À travers l'évolution de son organisation, des choix de ses équipes pédagogiques, des stratégies mises en place, c'est bien l'histoire de l'établissement qu'il retrace. Mais il va au-delà.

Le Lycée Pilote Innovant présente en effet deux aspects singuliers :
- les équipes éducatives se sont approprié le projet premier à un point tel qu'on en oublie parfois qu'il a été voulu d'abord par l'Institution, et plus précisément par René Monory, Président de la Région Poitou-Charentes, puis Ministre de l'Éducation Nationale ;
- il dure et ce n'est pas là son moindre mérite.

Alors que le Lycée Pilote Innovant est parfois perçu par d'autres établissements comme « à part » - parce que voulu par l'Administration et bénéficiant d'un traitement spécifique -, ses enseignants, paradoxalement, ont au contraire le sentiment de n'être pas soutenus par l'Institution...

La vérité est sans doute ailleurs. Le lycée a su utiliser tous les ressorts que confère à chaque établissement l'autonomie qui est la sienne.

Et je sais gré à tous les membres de la communauté éducative d'avoir su, depuis sa création, faire preuve d'innovation pour mieux servir les élèves.

Ce livre n'est donc pas un plaidoyer pro domo.

Il est une invite, pour le lecteur, à mener une réflexion sur l'autonomie de l'Établissement, son projet, sa stratégie, sans se tenir à l'écart de sujets aussi déterminants que le regroupement des élèves, la gestion des horaires ou la structuration du temps.

Je souhaite vivement que chacun y trouve matière, exemple et support à réflexion. Et qu'il y puise aussi la passion de l'écoute, le goût d'entreprendre et l'envie d'avancer.

Frédéric CADET
Recteur de l'Académie de Poitiers

« Le Lycée Pilote Innovant (LPI) de Jaunay-Clan, entre contraintes et libertés » s'adresse à tous ceux qu'intéressent les pratiques pédagogiques innovantes et les collèges et lycées « différents », pour reprendre une expression popularisée dans un ouvrage qui fait le point sur ces établissements¹. Ce livre, rédigé par l'équipe éducative de l'établissement, propose le bilan des pratiques pédagogiques et institutionnelles qui font l'originalité du Lycée Pilote depuis son ouverture en 1987.

On sait en effet que le Lycée Pilote Innovant occupe une place singulière dans le paysage français des établissements « différents ». Les plus connus d'entre eux accueillent des lycéens à la recherche de pédagogies alternatives – les cinq lycées expérimentaux ouverts pendant le ministère Savary en témoignent – ; d'autres établissements s'adressent à des jeunes en rupture d'école – c'est le cas des structures pour lycéens décrocheurs ouvertes à la fin des années 1990. Il existe aussi des établissements et des classes dédiés aux élèves à « besoins spécifiques » : sportifs de haut niveau, artistes, élèves en situation de handicap. Le Lycée Pilote Innovant quant à lui, depuis 1987, reçoit des lycéens – pour la plupart des garçons – passionnés par les nouvelles technologies, sans pour autant être de ces enfants-machines que Bettelheim a été un des premiers à décrire². Situé à la lisière du Futuroscope, dans un bâtiment dont, l'architecture a été conçue pour servir le projet pédagogique, le lycée a pour mission d'expérimenter la mise en œuvre des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans l'enseignement, ce qui a conduit les équipes éducatives tout au long des quinze années écoulées à concevoir et à expérimenter des organisations de travail et des dispositifs pédagogiques spécifiques. Ce n'est d'ailleurs pas la première fois que l'Éducation nationale dédie un établissement scolaire public à l'expérimentation de nouvelles technologies dans les enseignements secondaires. Il faut rappeler ici l'aventure du collège audiovisuel de Marly-le-Roi, ouvert en 1966 et qui avait pour vocation d'étudier l'insertion dans l'enseignement des techniques audiovisuelles.

En ce qui concerne le Lycée Pilote Innovant, les dispositifs spécifiques sont nombreux ; citons la mise en œuvre d'une pédagogie de réseau, des BAS (demi-journées consacrées aux besoins et approfondissements) et des « activités complémentaires de formation » (ACF) interdisciplinaires qui, à certains égards, partagent des traits communs avec les « travaux personnels encadrés » (TPE). Les lecteurs tireront certainement profit de la description fine dans l'ouvrage des dispositifs pédagogiques expérimentés dans l'établissement, qu'il s'agisse de créations originales (ACF et BAS), d'adaptations de pratiques et de techniques connues et importées ou encore de la

¹. Viaud Marie-Laure (2005), *Des collèges et des lycées différents*, Paris, Puf.

². Cf. le cas de Joey in Bettelheim B. (1967), *The Empty Fortress*, trad./
La Forteresse vide, Paris, Gallimard, 1969, p. 301-407.

mise en œuvre d'innovations dans le cadre des réformes récentes (enseignements modulaires, travaux personnels encadrés). On saura gré aux auteurs d'avoir, au moyen d'annexes judicieusement présentées, mis à la disposition des lecteurs des exemples concrets, des outils dont les enseignants, les équipes éducatives et les formateurs sauront tirer parti dans cette période incertaine où, d'une part, les nouvelles technologies de l'information et de la communication connaissent un développement rapide dans les établissements secondaires, et, d'autre part, l'avenir des itinéraires de découverte et des travaux personnels encadrés semble compromis.

Mais cet ouvrage ne se contente pas de proposer des idées, des suggestions, des ressources pour entreprendre dans la classe ou dans l'établissement les changements suggérés. Il propose également une analyse rétrospective de l'histoire encore récente de l'établissement, des plus intéressantes. Je voudrais ici indiquer quatre points qui retiennent l'attention.

En premier lieu, il faut souligner que ce livre est l'œuvre de l'équipe pédagogique, actuellement responsable du projet de l'établissement. Deux enseignants ont tenu la plume et leurs écrits ont été soumis, amendés et avalisés par l'ensemble de l'équipe. Le point de vue des parents et celui des élèves sont en revanche absents. On peut le regretter car on aimerait connaître comment les jeunes - y compris les lycéens en internat puisqu'on vient de toute la France suivre une scolarité à Jaunay-Clan - vivent au LPI et quel est leur regard sur l'établissement. Mais cela pourra être l'objet d'une deuxième publication. Dans le présent ouvrage, qui, espérons-le, en suscitera d'autres, le lecteur a accès à l'analyse construite par le collectif des adultes travaillant dans l'établissement. Le fait est trop rare pour être passé sous silence tant en matière d'innovations pédagogiques et institutionnelles, on a affaire bien plus souvent à des rapports de l'administration, à des enquêtes plus ou moins distancées de journalistes ou de chercheurs universitaires et parfois à des plaidoyers pro domo. Au contraire, dans cet ouvrage, l'équipe pédagogique fait retour sur les quinze années écoulées et trace aussi des lignes pour l'avenir de l'établissement. La preuve est apportée qu'on peut comprendre de l'intérieur une institution innovante alors même qu'elle se développe. Point n'est besoin qu'une innovation institutionnelle ou pédagogique périclite ou soit moribonde pour qu'on en entreprenne l'analyse. L'équipe éducative du Lycée Pilote Innovant apporte la démonstration de sa capacité à objectiver un passé commun et à penser un avenir pour l'établissement. Son analyse sans complaisance ni auto-satisfaction aide à la compréhension de l'action et la soutient. C'est peut-être là qu'il faut trouver la véritable originalité réelle du Lycée Pilote Innovant et son dynamisme tout autant que dans son recours aux nouvelles technologies.

Cela dit, cette capacité d'analyse collective - d'aucuns diraient de réflexivité - n'émerge pas spontanément, quels que soient les engagements dans l'institution, les qualités et les trajectoires individuelles. Elle résulte d'habitudes de travail, de rites et de procédures qui sont rares dans les établissements secondaires français et qui constituent, à mon sens, le deuxième trait saillant de cette expérience. Citons en particulier les sessions d'été et d'hiver qui associent pour des séminaires d'une à deux journées l'ensemble des personnels de l'établissement et des représentants des parents d'élèves et des élèves. C'est au cours de ces sessions que sont discutés les choix du projet d'établissement et dégagées les propositions de travail et les décisions pour améliorer l'efficacité de la démarche d'ensemble. Les auteurs le montrent : ces sessions de travail ont des fonctions régulatrices et prospectives.

On comprend ainsi que le fonctionnement d'un établissement comme le Lycée Pilote Innovant implique une organisation du travail et des responsabilités, des modalités de gestion et des choix pédagogiques sur lesquels l'équipe de direction et les enseignants doivent s'accorder, ce qui les oblige à repenser les rôles des uns et des autres dans l'institution. Recrutés sur des postes à profil, les enseignants titularisés ont des engagements à l'égard de l'établissement, leur pratique pédagogique est fortement surdéterminée par l'organisation d'ensemble du lycée. De leur côté, les responsables de l'établissement ont besoin des enseignants pour que les organisations mises en place fonctionnent. C'est pourquoi, et les tentatives plus ou moins abouties de « groupe de régulation », de « comité de pilotage » sont la trace de cet effort, enseignants et équipes de direction doivent penser ensemble dans des termes inhabituels le rapport entre pédagogie et établissement. L'ouvrage en apporte la confirmation : la pédagogie ne se borne pas aux limites de la classe - au demeurant une organisation parmi d'autres. C'est l'affaire de l'établissement tout entier.

Une autre caractéristique de cette analyse rétrospective est de faire saisir ce qu'est une dynamique d'innovation dans un établissement ; on voit au fil du récit que l'équipe ne travaille pas dans une logique applicationniste qui se bornerait à mettre en œuvre telle ou telle doxa pédagogique ou organisationnelle, même si initialement elle doit s'approprier le projet « clés en main » conçu à l'origine par les promoteurs du Lycée Pilote Innovant. Dans les faits, l'équipe se lance successivement et avec des succès mitigés dans des mises en œuvre de pédagogies par objectifs, de pédagogies de contrat, d'évaluation formative, etc. Différents dispositifs sont expérimentés pendant les 25 % du temps scolaire alloués à d'autres activités que les cours, des essais pédagogiques sont rapportés qui concernent les cours eux-mêmes. Aucune des expérimentations, à dire vrai, n'est particulièrement originale. L'originalité tient plutôt, comme on l'a montré précédemment, au fait que ces essais sont analysés, discutés, reconduits éventuellement avec des aménagements ou abandonnés. On comprend à lire l'ouvrage que ce qui caractérise une démarche d'innovation, c'est précisément sa flexibilité et sa capacité à ne pas se figer et à ouvrir de nouveaux chantiers qui permettront aux nouveaux venus de s'investir dans le projet d'ensemble sans pour autant rien céder sur les principes fondamentaux du lycée (l'autonomie de l'élève, son implication dans les apprentissages). L'expérience du Lycée Pilote Innovant confirme que l'innovation en matière scolaire est un processus, une démarche réflexive et non l'opérationnalisation d'un projet conçu en dehors des acteurs de l'innovation.

Malgré les quinze ans d'expérience, on comprend aussi que le processus innovant est fragile car, comme l'indique le sous-titre de l'ouvrage, l'établissement doit en permanence composer entre « contraintes et libertés ». Les auteurs ne cachent pas certaines des faiblesses internes du système qui peuvent le miner. Je ne reviendrai ici que sur une seule d'entre elles. L'établissement est maintenant reconnu dans la région, les enseignants titulaires sont donc fréquemment sollicités pour assurer des formations auprès d'autres établissements de l'académie. Ils sont en quelque sorte les missi dominici du Lycée Pilote Innovant et travaillent à lever les suspicions que suscite nécessairement un établissement relativement bien doté avec un recrutement spécifique. Mais l'investissement de ces enseignants dans la formation continue signifie aussi qu'ils sont absents de l'établissement et remplacés par des enseignants non titulaires, nommés dans l'établissement sans l'avoir demandé et sans toujours souscrire au projet du lycée. Dans ces conditions, le fonctionnement même de certains dispositifs en est rendu plus difficile.

Quoi qu'il en soit, au-delà de la découverte des caractéristiques singulières du Lycée Pilote Innovant, cet ouvrage permet de repérer quelques-uns des traits qu'on devrait retrouver dans tout établissement innovant : une équipe éducative constituée en collectif d'analyse, un étayage par la mise en place d'instances rendant possible cette réflexion commune, une rédefinition conjointe de la sphère d'intervention de l'équipe enseignante et de celle de l'équipe de direction, une conception évolutive et non fixiste des projets innovants. Les enseignants liront avec intérêt l'ouvrage, ils y puiseront une conception élargie de leur fonction et apercevront les nouveaux rôles qu'ils peuvent être amenés à jouer dans un établissement. Les chefs d'établissement y trouveront de quoi alimenter leur réflexion sur les modes de gestion et d'animation d'une équipe ; ils verront tout l'intérêt qu'il y a à faire confiance à une équipe pédagogique et à la rendre responsable de ses choix.

Marie-Anne HUGON
Maître de conférences HDR
Université Paris X-Nanterre
Centre de recherches en éducation et en formation
Secteur « Crise, école, terrains sensibles... »