

L'IMPORTANCE DE LA VISION ET DU RÔLE DES DIRIGEANTS DANS L'INTÉGRATION DES TIC

Claude CARON, doctorant et chargé de cours, éducation et administration; Lucie HÉON, professeure, fondements et pratiques en éducation – Université Laval

RÉSUMÉ

Le sujet des technologies de l'information et des communications représente une source intarissable de questionnements et de débats en éducation. Une brève consultation nous démontre qu'une riche bibliographie recense de nombreux écrits sur le sujet. Plusieurs chercheurs y consacrent des efforts importants et nombre d'enseignants des collèges déploient leur énergie à trouver des moyens ingénieux pour faire en sorte que leurs étudiants puissent profiter des possibilités qu'offrent les technologies au service de l'enseignement et de l'apprentissage. Le déploiement et l'optimisation des outils TIC ne sont cependant pas l'apanage des professeurs, des professionnels ou du personnel de soutien. Les dirigeants ont aussi un rôle important à jouer. C'est sur cet aspect que nous vous convions dans ce chapitre qui se veut une réflexion d'un gestionnaire qui a eu sous sa responsabilité la gestion des TIC dans un collège. Cette expérience a suscité une réflexion plus approfondie qui fait l'objet d'études doctorales sur le sujet. Cette réflexion est également alimentée par une expérience d'enseignement du management à des groupes de gestionnaires en exercice.

1. INTRODUCTION

Même si ces technologies de l'information et des communications (TIC) sont maintenant largement répandues dans l'ensemble du réseau, il appert que leur intégration à l'enseignement et à l'apprentissage n'est pas aussi avancée que ne le souhaitent des acteurs des collèges. Certains aspects autres que pédagogique et technologique de la réussite ou de l'échec de cette intégration n'ont pas fait l'objet de beaucoup d'attention. Il s'agit des conditions organisationnelles et du rôle des dirigeants des collèges.

Nous croyons qu'il est important de souligner l'apport de ces aspects et de ces acteurs qui influencent ce processus d'intégration qui requiert, à la lumière de l'expérience vécue et des réflexions subséquentes, des changements significatifs.

Les rapports de l'OCDE (2001, 2005) et du Conseil supérieur de l'éducation (2001) font état de ces aspects. Les interrogations qui y sont soulevées amènent les acteurs des établissements d'enseignement supérieur au Québec, comme dans le reste des pays membres de l'OCDE, à réfléchir à des pratiques novatrices pour faire en sorte que les outils technologiques puissent les aider à mieux remplir leur mission.

Au Québec, les travaux de Poellhuber et Boulanger (1999) au niveau collégial et ceux de Karsenti et Larose (2001, 2002) au niveau universitaire, qui portent sur les aspects pédagogiques et technologiques de l'intégration des TIC, apportent un éclairage signifiant en la matière en mettant en évidence plusieurs aspects touchant spécifiquement ce qui se passe ou devrait se passer dans la classe pour permettre l'intégration des TIC. Ces auteurs vont par ailleurs nous laisser des pistes de réflexion à l'effet que les aspects organisationnels devraient être davantage investigués afin de comprendre plus globalement le phénomène.

Pour sa part, Duzert (2002) est d'avis qu'il est trop simplificateur d'étudier ces changements uniquement dans la perspective de l'enseignant. Il propose d'analyser les impacts de ces changements sur le système de formation dans son ensemble et, surtout, dans sa dimension organisationnelle. Cet auteur indique que :

La plupart des blocages de l'utilisation des TIC en formation ne tiennent pas à une incapacité de ces techniques à être utilisées en pédagogie ou par les pédagogues ; ils sont beaucoup plus profonds : c'est l'économie du système de formation qui empêche leur intégration massive.

Par ailleurs, Bates (2000) souligne que l'introduction de nouvelles technologies dans l'enseignement « est habituellement accompagnée de changements majeurs dans l'organisation du travail ». L'auteur précise qu'au niveau de la structure organisationnelle, « le défi est de développer un système qui encourage les unités d'enseignement à être créatives et aptes à répondre rapidement aux changements de contenus, aux besoins des étudiants et aux changements technologiques ». Il avance également l'hypothèse que la rigidité, le manque de souplesse des structures, la culture organisationnelle des établissements, les valeurs et les modes de gestion freinent l'adoption et la mise en place des initiatives de changement qu'implique l'intégration des TIC. Notre expérience nous porte à croire que cette hypothèse peut être retenue pour expliquer les difficultés que rencontrent les collèges québécois lorsqu'ils veulent procéder à des changements qui vont permettre l'intégration des TIC. En quoi et comment ces aspects peuvent-ils contribuer à une meilleure et plus large intégration des outils technologiques au service de l'enseignement et de l'apprentissage dans les collèges ? Y aurait-il des conditions et des facteurs qui ont davantage d'influence que d'autres ?

2. DES CONDITIONS ET DES FACTEURS DE SUCCÈS DE CETTE INTÉGRATION

Un ensemble de conditions semblent se dégager dans les analyses effectuées sur le sujet. Celles-ci sont nombreuses et apportent un potentiel auquel il y a lieu de s'attarder. Le Conseil supérieur de l'éducation (1996), dans son rapport annuel 1995-1996, considère que :

La situation présente appelle à la fois un renouvellement dans les pratiques de gestion et une transformation de l'organisation du travail. Il faut une gestion capable de mobiliser, de mettre en valeur toutes les ressources professionnelles. Il faut une organisation du travail qui dépasse un fonctionnement de groupes souvent campés sur leurs positions, quand ils ne sont pas paralysés par des clivages internes, et qui accède à un authentique travail d'équipe.

Même si cette citation provient d'un rapport qui date de plus de dix ans, nous croyons qu'elle est toujours d'actualité puisque malgré de multiples initiatives et des progrès significatifs dans les dernières années avec, par exemple, des projets comme *Cégeps en réseau*, il y a encore du chemin à parcourir avant d'en arriver à une optimisation des outils développés par les acteurs des collèges. Il nous semble qu'il manque un ingrédient essentiel : l'apport plus marqué et plus éclairé du dirigeant. À cet égard, Isabelle, Lapointe et Chiasson (2002) soulignent que la formation des chefs d'établissement peut être considérée comme un passage obligé pour une intégration réussie des TIC à l'école. Leur influence serait déterminante sur l'intégration réussie des innovations en pédagogie. Les auteurs soulignent que « les enseignants eux-mêmes soutiennent que les chefs d'établissement jouent un rôle primordial quand il s'agit de stimuler l'utilisation des TIC à l'école ». Il semble, selon leur étude, que plus les dirigeants utilisent les TIC, plus ils se sentent à l'aise de soutenir les enseignants dans l'intégration des TIC et plus ils ont une vision positive quant à l'avenir des TIC dans le système éducatif. Cette utilisation des TIC leur donne également l'impression que les TIC contribuent à augmenter leur efficacité. On ajoute que plus ils utilisent les TIC, plus ils souhaitent être formés sur leur utilisation. Finalement, leur sentiment de compétence influence leur degré d'aisance à jouer leur rôle de leader et de modèle dans l'intégration des TIC en milieu scolaire.

Dans cette même étude, on cite certains auteurs qui abondent dans ce sens. Parmi ceux-ci, Maurer et Davidson (1998) ont identifié quatre comportements de chefs de file dans l'utilisation des TIC :

- ce sont des leaders de type transformationnel qui s'engagent dans des relations effectives avec les membres de l'équipe-école afin de les amener à se fixer des objectifs de haut niveau;
- ils utilisent une structure de décision basée sur la collaboration;
- ils croient que les écoles ont des besoins spécifiques qui doivent être comblés par le truchement de la culture de l'école;
- ils évaluent les effets du changement en fonction de l'amélioration des résultats des étudiants.

On y cite également les conclusions d'Otto et Albion (2002) qui indiquent que l'intégration des TIC «se produit lorsque la culture organisationnelle de l'école permet le soutien aux changements qu'implique l'opération». Les facteurs contextuels tels que le soutien des pairs et des dirigeants seraient «très importants». Isabelle, Lapointe et Chiasson (2002) citent Marcinkiewicz (1996) qui conclut que «les normes subjectives ou les perceptions qu'ont les enseignants par rapport aux convictions de l'environnement sont les plus importants facteurs d'influence ou d'impact sur les enseignants». On ajoute que ces conditions ou ces normes sont influencées par les dirigeants de l'école.

Toujours dans cette même étude sont cités Anderson et Dexter (2000) qui, eux, soutiennent que bien que l'infrastructure soit importante, le *leadership* des dirigeants est l'élément critique dans l'intégration des TIC. La capacité des dirigeants de développer et d'articuler en collaboration avec la communauté une vision pour l'intégration des TIC est vue comme l'élément critique du processus. Ce même auteur est cité afin d'appuyer l'hypothèse voulant que les croyances et la compréhension des dirigeants sont cruciales dans le développement d'une culture organisationnelle qui soutient l'intégration créative des TIC. À ce sujet, une piste évoquée par l'auteur soutient qu'il faut que le dirigeant croie à l'apport des TIC et qu'il se conçoive comme un agent de changement dans son organisation.

La prévalence de la planification de l'intégration des TIC dans les plans stratégiques des établissements serait également un facteur de succès. En ce sens, l'étude de Stockley (2004) a démontré que l'importance accordée aux technologies éducatives dans l'établissement est proportionnelle à la place qu'elle occupe dans la planification stratégique de l'établissement. À cet égard, un bémol est par contre signalé par Bates (2000) qui mentionne qu'il y a des limites dans l'approche de la planification stratégique. Il est d'avis que trop souvent les plans sont oubliés et ne sont pas intégrés aux opérations de chaque membre du personnel. Ils peuvent aussi être trop mécaniques et pas suffisamment sensibles aux facteurs humains. On associe également la planification stratégique aux organisations de l'ère industrielle et elle ne serait pas compatible avec les organisations de type postindustriel telles que les collèges et les universités qui veulent intégrer les TIC. Un plan stratégique serait aussi bon ou aussi mauvais que la vision qui la soutient. Dans ses visites d'universités et de collèges, l'auteur mentionne qu'il n'y a pas de lacunes dans le désir des dirigeants à investir dans les TIC pas plus que dans le pouvoir d'imagination des membres du personnel impliqué. Ce qui manque, c'est la vision stratégique de la façon dont les TIC peuvent être utilisées pour changer la façon dont les établissements s'occupent de leurs activités principales en recherchant à atteindre de nouveaux objectifs et de faire face à de nouveaux besoins.

À la lumière de ces observations, il nous apparaît donc que les aspects organisationnels ainsi que le rôle des dirigeants s'avèrent très importants dans une intégration réussie des TIC à l'enseignement et à l'apprentissage. Nous croyons ainsi que ces aspects doivent être hautement considérés et que les dirigeants doivent être au fait de l'importance de leur apport en termes de vision à établir et de suivis à effectuer lors des opérations. Les différents acteurs des collèges ont non seulement besoin de soutien financier et technique, mais également de sentir que les dirigeants ont saisi qu'une opération aussi complexe doit être menée avec toute l'expertise et le doigté requis. Le management est un

mélange de science et d'art. La planification relève de la science tandis que le pilotage se réfère davantage au domaine de l'art. Nous croyons à cet égard que l'ensemble des dirigeants impliqués dans un tel processus de changement se doivent d'être sensibilisés à ces aspects qui sont, à notre point de vue, trop peu considérés actuellement dans les collèges au Québec. N'y aurait-il pas lieu de sensibiliser les dirigeants sur ces points de vue ?

3. UN IMPORTANT PROCESSUS DE CHANGEMENT

Malgré que nous soyons interpellés par le sujet depuis plusieurs années, un processus d'intégration des TIC représente toujours un changement pour l'ensemble des acteurs impliqués. Ceux-ci ont des appréhensions qui doivent être réduites et ils veulent se sentir appuyés par leurs dirigeants. Ces derniers sont donc des acteurs fort importants et sont les plus aptes à poser les gestes afin que le contexte dans lequel peut se faire ce changement soit le plus favorisant possible pour les acteurs directement ou indirectement impliqués dans le processus. Il appert que les aspects humains restent fort importants, même si nous parlons de technologies et que celles-ci nous permettent de communiquer et de travailler autrement qu'en mode face-à-face.

Le changement serait davantage une affaire de conduite que de contrôle et, en ce sens, la vision du dirigeant revêt une grande importance. Le dirigeant se doit par ailleurs d'être convaincu, donc convaincant quant à sa vision. Et cette vision doit se bâtir par rapport, entre autres, au type de changement auquel on s'adresse. Il nous apparaît donc impératif d'être au fait du phénomène de changement dans les organisations et, pour ce faire, la catégorisation des types de changement de Vaillancourt (2006) apporte un éclairage significatif.

L'auteur évoque le climat de bouleversements qui s'est installé depuis le début des années 1980 pour illustrer l'incertitude dans laquelle doivent dorénavant composer les dirigeants. Il indique que les organisations envisageaient jusqu'alors le changement comme « un processus faisant surtout appel à l'adaptation aux modifications de l'environnement externe, lesquelles se déroulaient selon un rythme relativement prévisible ». Les dirigeants pouvaient alors « conduire leur organisation dans le respect des structures établies et y introduire la juste dose de changement nécessaire pour donner l'impression d'une adaptation continue ». Avec cette conception, on réagissait en considérant que le changement n'est ni plus ni moins qu'un processus qu'il faut gérer dans les moindres détails et laisser le moins de place possible à l'improvisation. Les traditionnelles fonctions : planifier, organiser, diriger et contrôler assurant ainsi le statu quo de l'harmonie intérieure de l'organisation ainsi que l'équilibre des pouvoirs. Selon l'auteur, on se réfère ici à un changement de type un en opposition à un changement de type deux. Il définit ces deux types de changement de la façon suivante :

Un changement de type un est un changement qui, à l'intérieur des mêmes paradigmes¹ organisationnels, modifie l'agencement des pouvoirs au sein de l'organisation. Le fait qu'il se produise à l'intérieur des mêmes paradigmes implique que ce nouvel agencement des pouvoirs n'influe pas sur sa hiérarchie et fait en sorte que le *manager* principal n'est pas directement concerné par ce changement. Il aura donc tendance à se positionner en arbitre et à accorder de l'importance au processus et à la méthodologie plutôt qu'au sens du changement. Un changement de type deux est un changement qui remet en cause les paradigmes antérieurs tant sur le plan personnel qu'organisationnel. Il conduit à une révision en profondeur de ce que l'on tenait pour acquis. Dans ce type de changement, le processus et la méthodologie

1. Un paradigme est une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent de vision du monde qui repose sur une base définie (matrice disciplinaire, modèle théorique ou courant de pensée). Définition provenant de *Wikipédia*, consulté le 10 janvier 2008.

pour y parvenir n'ont d'importance que dans la mesure où le sens du changement y trouve son alimentation. Dans une certaine mesure, le processus devient un prétexte et ne peut avoir aucun caractère d'uniformité. Pour saisir la portée d'un changement de type deux, il faut que le *manager* puise dans son expérience personnelle de changement. Conséquemment, il ne peut se poser en arbitre mais en modèle.

Voilà qui nous réfère au type de changement qui est demandé avec l'avènement des TIC en éducation. Nous croyons que l'on doit procéder à un changement de paradigme. Donc un changement de type deux. Avec les TIC nous voulons, entre autres, passer du paradigme de l'enseignement à celui de l'apprentissage. Si le dirigeant tente de mettre en place des moyens qui vont permettre ce changement en ne se concentrant que sur son rôle d'arbitre alors qu'il doit plutôt jouer un rôle de modèle, il peut s'attendre à ce que le changement espéré ne s'opère pas ou qu'il n'atteigne pas les objectifs escomptés. Nous avons pu constater de tels résultats dans notre pratique en tant que responsable d'un projet d'intégration des TIC. Nous croyons donc, comme Vaillancourt (2006) que si le dirigeant s'attarde davantage à jouer un rôle de modèle, il pourra alors inspirer ses troupes dans la conduite de ce changement majeur avec lequel doivent composer les équipes d'enseignants et de professionnels qui sont au cœur des opérations dans les collèges.

Il faut par ailleurs souligner que le phénomène de résistance au changement est inévitable, sinon très fréquent. Nous pouvons expliquer ce phénomène par le fait que chacun a une préférence générale pour la stabilité. Le changement peut, quant à lui, entraîner une réaction de défense puisque l'on tend généralement à maintenir l'état antérieur dans lequel nous étions auparavant. À cet effet, on peut aussi considérer que certaines personnes vont faire en sorte de veiller à leurs intérêts personnels ou qu'ils ont parfois tendance à bloquer tout projet mettant fin au statu quo. Nous croyons à cet effet que l'important ici n'est pas de faire des procès d'intention mais de trouver les sources de ces résistances. Certains auteurs s'y sont attardés et leurs réflexions peuvent contribuer à trouver l'origine de ces résistances.

4. L'ANGLE DES PRÉOCCUPATIONS

À cet effet, il y a d'autres considérations qui doivent être prises en compte dans notre compréhension du phénomène du changement. Il se peut que la résistance soit portée par des préoccupations qui émanent des acteurs en présence. Chacun a son rôle à jouer dans le changement. À cet égard, Bareil (2004) va considérer le *manager* comme un acteur indispensable du changement. L'auteur précise par ailleurs que le cadre intermédiaire serait le mieux placé pour aider les destinataires du changement (qui sont majoritairement les enseignants dans les collèges) à s'approprier le changement proposé. L'auteur évoque également que «selon certaines études, les *managers* décrochent un C en gestion du changement; à un test de connaissances, ils obtiennent en moyenne 71%». On indique qu'il serait urgent d'outiller les managers afin de les mettre à contribution de façon plus adéquate. L'auteur indique «qu'il faut se préoccuper des préoccupations du destinataire du changement». Ces préoccupations seraient à catégoriser selon sept phases et chacune d'elles exigerait des stratégies, des comportements attendus du *manager* et comporterait certains défis à relever.

La première phase consiste à déstabiliser le destinataire du changement puisque généralement il ne démontre pas, à ce moment, de préoccupations par rapport au changement à venir. Il s'agit alors pour le gestionnaire d'entretenir l'idée du changement et de répéter en démontrant comment le changement sera utile dans le travail quotidien des destinataires.

En deuxième phase, celle où les préoccupations doivent se centrer sur les destinataires, le gestionnaire se doit de rassurer et de parler du changement en général ainsi qu'en préciser les impacts sur les destinataires. Il faut alors les informer de leurs nouvelles conditions de travail, des impacts du changement sur leurs tâches et responsabilités en discutant avec eux de leur nouvel environnement de travail. L'écoute des préoccupations des destinataires est primordiale à cette étape et il est important d'éviter de faire comme si rien ne se passait en exigeant un rendement malgré les circonstances.

À la troisième phase, les préoccupations devraient se centrer sur l'organisation. Il faut alors expliquer le pourquoi du changement et clarifier les résultats attendus. Il faut légitimer le changement en clarifiant les enjeux organisationnels et les raisons qui ont conduit à ce choix. Il peut alors être utile de faire intervenir d'autres acteurs reliés au changement tel un membre de la direction. Il est alors important de ne pas seulement parler des avantages du changement et d'éviter de dire que le changement sera facile ou trop difficile.

La quatrième phase se concentre sur le changement comme tel. Il faut alors informer afin d'impliquer les destinataires dans la mise en œuvre du changement. Il faut faire participer les destinataires à l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans leur service en considérant les échéanciers et les étapes d'implantation.

À la cinquième étape, le gestionnaire devra se concentrer sur les préoccupations liées à l'expérimentation. Il lui faut alors apaiser le sentiment d'incompétence des destinataires en offrant de la formation. Il est alors important de tenir compte de la période d'adaptation au changement dans l'évaluation de leur performance et d'en faire un objectif de rendement. Le gestionnaire doit allouer du temps aux destinataires afin qu'ils assimilent les nouvelles habiletés et aptitudes que leur impose le changement. Il lui faut également assurer un suivi des succès et des difficultés rencontrées.

La sixième étape sera, quant à elle, celle des préoccupations centrées sur la collaboration. Le défi sera alors d'accorder du temps au transfert d'expertise. Le gestionnaire peut alors encourager les destinataires à partager les trucs qui les ont aidés à s'adapter au changement et il peut leur demander d'agir comme *coach* auprès de leurs collègues pour faciliter leur adaptation.

La septième et dernière étape sera celle où les préoccupations seront centrées sur l'amélioration du changement. Le défi sera alors de valoriser l'expertise en impliquant les destinataires dans l'essai de leurs pistes d'amélioration avant qu'ils ne les généralisent à d'autres. Le gestionnaire se doit, à cette étape, d'encourager les destinataires à soumettre des propositions d'amélioration du changement.

Voilà qui peut constituer un outil intéressant afin de piloter un changement tel que l'introduction des TIC. Cette vision met en évidence la complexité du phénomène du changement ainsi que l'importance d'une connaissance plus en profondeur de l'ensemble des éléments qui le composent. Cela permet de mieux se préparer à poser des gestes appropriés ainsi qu'éviter un certain nombre d'écueils. Les idées développées par ces auteurs peuvent donc aider plusieurs acteurs qui ont à cœur le développement de leur organisation en cette période de bouleversements et d'incertitude quant au présent ainsi qu'à l'avenir. La réalité démographique et les changements dans les profils des jeunes ainsi que dans les besoins des clientèles de plus en plus hétéroclites poussent invariablement les acteurs à se mobiliser et à s'adapter constamment.

CONCLUSION

La gestion de l'intégration de l'intégration des TIC est une illustration évocatrice d'un changement complexe qui vaut la peine que l'on s'y attarde de façon méticuleuse afin d'assurer que le dirigeant joue son rôle le plus adéquatement possible. Les sommes investies sur le plan technologique ainsi que les efforts et les énergies déployés sur le plan pédagogique doivent être accompagnés d'un investissement dans les compétences des dirigeants. Ceux-ci pourront gagner en assurance et en crédibilité pour ainsi mieux influencer le système et les personnes qui le composent. Les visions portent les façons de faire. Il y a donc tout lieu de s'y attarder davantage. Le changement passe d'abord par soi et il faut donc s'attarder d'abord à se changer soi-même avant de songer à changer son organisation.

RÉFÉRENCES

- BAREIL, C., *Gérer le volet humain du changement*, Montréal, Coll. « Entreprendre^o », Éditions Transcontinentales, 2004.
- BATES, A. W., *Managing Technological Change: Strategies for College and University Leaders*, San Francisco, Jossey-Bass, 2000.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, *Rapport annuel 1999-2000 sur l'état et les besoins de l'éducation. Éducation et nouvelles technologies : Pour une intégration réussie dans l'enseignement et l'apprentissage*, Sainte-Foy, 2000.
- DUDEZERT, J.-P., *Les techniques d'information et de communication en formation*, Paris, Economica, 2002.
- ISABELLE, C., C. LAPOINTE et M. CHIASSON, « Pour une intégration réussie des TIC à l'école. De la formation des directions à la formation des maîtres », *Revue des sciences de l'éducation*, vol. XXVIII, n^o 2, p. 325 à 343, Moncton, 2002.
- KARSENTI, T. et F. LAROSE, *Les TIC... au cœur des pédagogies universitaires*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 2001.
- LAROSE, F. et T. KARSENTI, *La place des TIC en formation initiale et continue*, Sherbrooke, Éditions du CRP, 2002.
- OCDE, *La cyberformation dans l'enseignement supérieur : état des lieux*, Paris, 2005.
- OCDE, *Les nouvelles technologies à l'école : apprendre à changer*, Paris, 2001.
- OTTO, T. L. et P. R. ALBION, « Understanding the Role of School, Leaders in Realizing the Potential of ICT's in Education », *AACE Digital Library*, Volume 2, Issue 1, 2002.
- POELLHUBER, B. et R. BOULANGER, *Un modèle constructiviste d'intégration des TIC*, Rapport de recherche PAREA, Trois-Rivières, Collège Lafleche, 1999.
- VAILLANCOURT, R., *Le temps de l'incertitude : du changement personnel au changement organisationnel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006.

