

# Accompagner le changement à l'université : le cas d'une réforme de programmes

Hélène Laurent, UNamur, IRDENa, Namur, Belgique, [helene.laurent@unamur.be](mailto:helene.laurent@unamur.be)

Sophie Pondeville, UNamur, IRDENa, Namur, Belgique, [sophie.pondeville@unamur.be](mailto:sophie.pondeville@unamur.be)

## Résumé

En nous appuyant sur le modèle de gestion du changement de Kotter (Kotter, 1996), nous présentons les différentes étapes adoptées pour mettre en œuvre une réforme pédagogique profonde au sein d'une faculté des sciences économiques, sociales et de gestion : création d'un groupe de travail, vision commune et communication des valeurs et des principes sous-jacents à la réforme, implication des enseignants dans la construction de nouveaux projets, partage d'expériences et de pratiques, etc.

Nous présentons ensuite les résultats de 29 entretiens semi-structurés menés avec des académiques pour évaluer ce processus de changement. Les professeurs constatent généralement que le changement a été mis en œuvre avec succès. Pour eux, la clé de la réforme est l'adoption d'une approche-programme qui a permis de systématiser la mise en projet des étudiants, d'accélérer le recours aux pédagogies actives et de développer les collaborations entre enseignants. Leur principale préoccupation ne concerne pas les changements pédagogiques en tant que tel, mais plutôt la mise en place pratique de la réforme elle-même : coûts de coordination importants, charge administrative, etc.

L'université est un type d'organisation qui a ses particularités ce qui induit des contraintes spécifiques dans un processus d'accompagnement du changement. L'adhésion au changement passe clairement par l'agir ensemble. Il est important d'avoir une coalition de changement forte, reconnue par les autres académiques, et des équipes d'enseignants directement impliquées dans la construction des nouveaux projets pédagogiques.

## Abstract

Using Kotter's change model (Kotter, 1996), we present the different steps adopted to implement a deep pedagogical reform in the Faculty of economics, business and social sciences: creation of a working group, common vision and communication of the reform values and philosophy, teachers' involvement in the creation of new projects, sharing experiences and practices, etc.

We then present the results of 29 semi-structured interviews conducted with academics about this change process. They generally find that the change has been successfully implemented. For them, the key of the reform is the adoption of a Programme Level Approach which actually generalized project method of teaching and teachers' collaboration. Their main concern is not about pedagogical changes, but rather about the implementation of the reform itself: huge coordination costs, administrative burden, etc.

University is a particular organization with specific constraints that need to be fully considered in a change process. Clearly, its members have to "act together" for the change to be successful. It is important to have a strong change coalition, recognized by other academics, and whose members are also involved in the building of new pedagogical projects.

### **Mots-clés**

changement, réforme, approche-programme, collaboration, accompagnement

## **1. Introduction**

En mars 2017, la faculté de sciences économiques, sociales et de gestion de l'Université de Namur (Belgique) a entamé une réflexion sur ses programmes de bachelier. Ce processus a abouti à l'implémentation d'une réforme profonde de ses programmes entrée en application en septembre 2019. La faculté a ainsi basculé d'une approche-cours vers une approche-programme en proposant un dispositif curriculaire innovant (Lison et al., 2014) : enseignement centré sur l'étudiant, apprentissages contextualisés et collaboratifs, disciplines décloisonnées et collégialité entre les enseignants. L'« agir ensemble » est au cœur de la réforme, dans la construction de la réforme et des programmes avec les enseignants, dans les modes d'apprentissage collaboratifs et dans la formation d'étudiants plus engagés dans les défis sociétaux.

Dans ce papier, nous nous centrons sur l'analyse de la conduite du changement au sein de la faculté et sur la perception de ce processus par les académiques. Nous utilisons un modèle de gestion du changement (Kotter, 1996) pour expliciter les étapes de la mise en place de la réforme. Nous présentons ensuite les résultats d'entretiens semi-directifs menés auprès de 29 enseignants pour évaluer ce changement. Nous discutons finalement certains leviers et freins à la mise en place d'une réforme de programme à l'université.

## 2. Contexte

L'organisation des programmes de la faculté de sciences économiques, sociales et de gestion est assez complexe. En effet, la faculté offre 4 programmes différents de bachelier et 3 programmes de master qui relèvent de 3 départements. Un des programmes de bachelier est conjoint à 2 départements et un des programmes de master est diplômé conjointement avec une autre université belge. La multiplicité et l'interdépendance des programmes, ainsi que les attentes potentiellement divergentes des départements, rend le système de gouvernance et de décision assez difficile.

S'ajoute à cela, le contexte organisationnel classique de l'université. La chaîne de décision implique des organes internes (conseil de faculté piloté par un Doyen élu par ses pairs tous les 4 ans) et externes à la faculté (administration de l'enseignement et conseil d'administration de l'université). Ainsi si la gestion des programmes dépend du niveau facultaire pour les aspects pédagogiques et organisationnels, le financement et certains aspects matériels sont du ressort de l'institution.

## 3. La conduite du changement

Le modèle de Kotter (1996) est un modèle managérial de la théorie du changement, également utilisé pour décrire des situations de conduite du changement en contexte universitaire (Wentworth et al., 2020). Ce modèle présente 8 étapes qui mènerait au succès d'un changement organisationnel.

La première étape consiste à **créer un sentiment d'urgence** pour mobiliser les individus autour de l'idée que le changement est bénéfique pour l'organisation. Sans cela, le risque de résistance est élevé. Dans le cas présenté dans ce papier, ce « sentiment s'urgence » a émergé suite à la conjonction de différents événements : la diffusion d'un plan d'actions institutionnel promouvant l'innovation pédagogique ; la nécessité de proposer un plan de suivi de l'évaluation d'un programme<sup>1</sup>; et la volonté d'un des départements de réformer ses programmes, alors que ceux-ci sont interdépendants des autres programmes de la faculté.

La deuxième étape est de **former une coalition** qui puisse rassembler expertise, leadership et crédibilité pour faire aboutir le processus de changement. Un groupe de travail a été mandaté

---

<sup>1</sup> Evaluation de suivi de l'Agence pour l'Evaluation de la Qualité de l'Enseignement Supérieur (AEQES)

par le conseil facultaire. Il était piloté par deux coordinatrices pédagogiques de la faculté et comptait deux représentants académiques de chaque département. Lorsque des points de décision le nécessitaient, les représentants retournaient vers leurs départements pour validation, avant de poursuivre la réflexion. Ce mode de fonctionnement a parfois ralenti le processus mais il a permis que l'équipe avance dans sa mission avec le soutien de tous les départements et la légitimité nécessaire.

La troisième étape consiste à proposer **une vision commune** ambitieuse et réaliste. Cette vision permet de donner du sens et un but sur lequel les contributions individuelles vont pouvoir s'aligner. La première mission du groupe de travail a été de poser un diagnostic objectif des forces et faiblesses des programmes existants. Au fur et à mesure des échanges, une vision commune des valeurs et principes qui devraient sous-tendre la formation a pu être dégagée. Ces valeurs et principes se sont progressivement mués en une véritable approche-programme (Prégent et al., 2009). Les différents programmes ont été repensés autour de projets intégrateurs au sein desquels les étudiants sont formés à des compétences disciplinaires et transversales (soft skills) et sont coachés par des équipes d'enseignants. L'ensemble des programmes a été revu en faisant appel à des pédagogies actives, en favorisant la collaboration entre enseignants et entre étudiants, en proposant des activités qui font sens comme par exemple une activité d'engagement sociétal (service learning).

Pour prendre corps dans l'esprit des gens, la **vision** doit être **communiquée** et partagée avec ceux qui vont la mettre en œuvre. Outre les allers-retours réguliers entre le groupe de travail et les départements, la vision de la réforme a été communiquée de différentes manières : présentation de l'état d'avancement lors de chaque conseil facultaire, journées au vert, séances d'informations pour les étudiants, le personnel scientifique et administratif, etc.

Une fois le but défini et communiqué, il faut **impliquer les collaborateurs dans l'action**. Le personnel enseignant a rapidement été mis à contribution pour construire les nouvelles activités d'apprentissage. Pour soutenir ce processus de création, les coordinatrices pédagogiques ont mis en place un cycle de formations pédagogiques avec le soutien des services pédagogiques institutionnels. Ces formations et la mise au travail autour des projets ont créé une émulation intellectuelle et aidé à développer des compétences en pédagogie active et coaching.

Pour maintenir la mobilisation des individus, il est important d'**obtenir des résultats visibles rapidement**. Ces victoires rapides ont pour vertu de montrer que ça marche. La réforme est entrée en vigueur en septembre 2019. Le contexte dans lequel elle a été déployée est particulier puisqu'en mars 2020, la Belgique a connu son 1<sup>er</sup> confinement. L'ensemble des activités dans l'enseignement supérieur a basculé à distance, ce qui a rendu les apprentissages plus difficiles pour les étudiants. Malgré ces obstacles, les partages d'expériences entre enseignants à la fin de la 1<sup>ère</sup> année de la réforme ont permis de rendre visibles les premiers résultats à court terme. Ils ont également accentué les échanges de bonnes pratiques pédagogiques, notamment en ce qui concerne la formation des étudiants aux compétences transversales (soft skills).

Le changement doit être progressivement élargi à de nouveaux domaines et il est utile de rechercher l'amélioration continue pour **consolider les succès**. La faculté a fait le choix de basculer l'ensemble de ses programmes dans le nouveau système plutôt que d'implémenter progressivement la réforme année par année. La première année d'expérience a déjà permis d'évaluer certains nouveaux dispositifs et de proposer des améliorations mises en œuvre l'année suivante. Malheureusement la 2<sup>ème</sup> vague de l'épidémie de covid-19 a à nouveau fait basculer l'enseignement à distance fin octobre 2020 ne permettant pas de déployer tous les dispositifs initialement prévus. Malgré cela, les étudiants interrogés par questionnaire et via des entretiens semi-directifs<sup>2</sup> ont fait part de leur enthousiasme pour la réforme, ce qui a été communiqué aux enseignants.

Il est nécessaire de **pérenniser le changement**. Cette révolution ne peut se faire qu'à la fin du processus de changement car les nouvelles valeurs ne peuvent que s'ancrer sur les nouvelles pratiques et les succès démontrés. A l'issue de cette étape, le changement devient la nouvelle norme. Nous ne sommes pas encore à cette étape car les premiers étudiants de bachelier qui auront vécu l'ensemble de la réforme ne seront diplômés qu'en juin 2022. De plus, la pérennité de la réforme sous sa forme actuelle dépend d'un soutien financier structurel de l'université.

---

<sup>2</sup> Dans le cadre de l'évaluation de la réforme, les étudiants ont complété une enquête sur chacun des projets suivis dans l'année. Par ailleurs, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 21 étudiants.

## 4. Le retour des académiques

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 29 professeurs<sup>3</sup> au cours des mois de mars et avril 2021 afin d'évaluer leur perception de la réforme et la manière dont ils ont vécu le changement. Pour minimiser les biais, ces entretiens ont été réalisés par une chercheuse indépendante qui n'a pas participé à la mise en place de la réforme<sup>4</sup>.

Tous les professeurs interrogés sont convaincus du bienfondé de la réforme et qu'il faut la maintenir moyennant certaines adaptations déjà mises en place spontanément entre la première et la deuxième année. Le changement perçu par ces enseignants se situe principalement dans l'approche-programme insufflée par la réforme. Elle a permis de systématiser la mise en projet des étudiants, d'accélérer le recours aux pédagogies actives et de développer les collaborations entre professeurs.

Certains enseignants se sont montrés très enthousiastes dès le début de la réforme, en particulier ceux impliqués dans le groupe de travail initial. D'autres montraient certaines réticences au départ qui ne se sont pas totalement dissipées. Ces réticences ne se situent pas au niveau du changement pédagogique en tant que tel mais plutôt au niveau institutionnel de la mise en place pratique de la réforme : coûts de coordination importants entre académiques peu valorisés, lourdeurs administratives, manque de moyens matériels et crainte de devoir accueillir plus d'étudiants sans pouvoir assurer un encadrement de qualité.

Malgré ces réticences, les objectifs poursuivis par la réforme en termes d'amélioration de la qualité de la formation des étudiants sont atteints ou en cours de réalisation pour la majorité des répondants. L'apprentissage et la progression des compétences des étudiants pour certains projets est évidente. Pour une minorité de projets, il est toutefois encore trop tôt pour évaluer cette progression car le travail à distance en raison de la pandémie a bouleversé les dispositifs pédagogiques mis en place.

De manière globale, on peut donc considérer que la conduite du changement au sein de la faculté a été vécue favorablement par les académiques. Toutefois, il existe un risque que leur adhésion diminue au fil du temps. En effet, pour la grande majorité des enseignants, la charge induite par les projets, au cœur de la réforme, est beaucoup plus grande que pour un cours classique. Le risque d'essoufflement, même pour les plus enthousiastes, n'est pas à négliger.

---

<sup>3</sup> Sur 37 personnes contactées, via 3 (r)appels par mails, 29 ont accepté l'entretien.

<sup>4</sup> Céline Declaire (UNamur)

## 5. Discussion et conclusion

L'université est un type d'organisation qui a ses particularités ce qui induit des contraintes spécifiques dans un processus d'accompagnement du changement.

Au niveau facultaire, l'adhésion est passée par l'implication de membres élus de la faculté dans l'équipe de pilotage du changement. La constitution du groupe de travail et les allers-retours entre ce groupe et les départements ont en effet été un élément important dans la réussite du changement. Mais cela a aussi eu comme conséquence de ralentir le processus à certains moments. La conduite du changement à l'université est un processus qui prend du temps. Le défi est de gérer ce rythme, ni trop rapide pour obtenir l'adhésion du plus grand nombre, ni trop lent pour ne pas décourager les bonnes volontés.

L'implication des équipes pédagogiques dans l'action est également cruciale pour réussir le changement. A nouveau, le défi est de trouver le bon équilibre entre, d'une part, laisser agir les équipes pour qu'elles s'approprient le changement en construisant les nouveaux projets pédagogiques et, d'autre part, rester à l'écoute pour fournir l'aide nécessaire pour que le processus de changement se poursuive positivement. Dans notre étude, les formations pédagogiques, le soutien des coordinatrices pédagogiques et l'implication de l'ensemble des assistants dans les projets ont été des éléments facilitateurs.

Si la communication envers les académiques est une évidence dès les premières étapes du processus de changement, elle doit s'élargir rapidement au personnel administratif et technique et aux étudiants. La communication vers les étudiants déjà en cours de formation peut s'avérer compliquée. La réforme implique un changement des modes d'apprentissage en cours de parcours alors que les bénéfices de la nouvelle approche ne seront que partiels pour ces étudiants. De même, la communication à destination du personnel administratif et technique ne doit pas être négligée. Une intégration trop tardive dans le processus de changement pourrait provoquer des frustrations.

Pérenniser le changement est certainement l'enjeu majeur auquel la faculté va être confrontée dans les prochaines années. Si la réforme proposée s'inscrit parfaitement dans la vision institutionnelle de l'université, il y a une incertitude sur son financement. Le modèle de financement des universités belges à enveloppe fermée implique en effet de justifier l'augmentation de l'encadrement des étudiants au regard des parts de marché gagnées et non

pas en fonction du type de pédagogie proposé. De plus, pour la grande majorité des enseignants interrogés, la charge d'un projet est beaucoup plus grande que pour un cours classique. Sans une reconnaissance institutionnelle des charges de coordination et d'encadrement inhérentes à ces enseignements, l'enthousiasme généré par la réforme pourrait s'estomper progressivement.

### **Références bibliographiques**

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Lison, C., Bédard, D., Beaucher, C. et Trudelle, D. (2014). De l'innovation à un modèle de dynamique innovationnelle en enseignement supérieur. *Revue Internationale de Pédagogie de l'Enseignement Supérieur*, 30(1). <https://doi.org/10.4000/ripes.771>

Prégent, R., Bernard, H. et Kozanitis, A. (2009). *Enseigner à l'université dans une approche-programme*. Presses internationales Polytechnique.

Wentworth, D. K., Behson, S. J., et Kelley, C. L. (2018). Implementing a new student evaluation of teaching system using the Kotter change model. *Studies in Higher Education*, 45(3), 511-523. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1544234>