

Conférence Céline Bareil, mercredi 13 avril 2016 de 14h à 16h30

« Quels rôles préoccupent les cadres scolaires romands en contexte de changements ? »

En tant que représentant de la CLACESO, je ne peux bien évidemment pas m'exprimer au nom de l'ensemble des chefs d'établissements scolaires romands et tessinois ! Les réalités contextuelles sont tellement différentes, entre un collègue qui dirige l'établissement primaire d'une petite vallée valaisanne en ayant encore une classe à mi-temps, un collègue vaudois qui dirige un établissement primaire et secondaire composé de plus de 1600 élèves répartis dans une dizaine de bâtiments scolaires et un collègue qui dirige un cycle d'orientation de quelque 600 élèves en ville de Genève ! Les rôles et les changements ne sont évidemment pas vécu de la même manière dans ces différents contextes et je me garderai de généraliser mes propos.

Je vais donc parler de mon point de vue, celui d'un directeur qui a œuvré durant 12 ans dans un établissement primaire et secondaire de quelque 900 élèves au-dessus de Nyon et qui dirige actuellement le Collège secondaire de Terre Sainte à Coppet qui forme 500 élèves entre 13 à 15 ans.

En tant qu'association inter-cantonale, nous observons indéniablement une forme d'immanence du changement au sein des différents systèmes scolaires et, par contraste, une pluralité de pratiques en matière de gestion des changements. Dans la lignée des travaux d'Alain Vas, j'adhère à l'idée que l'école comme les entreprises, dans une mesure différente bien évidemment, est aux prises avec un changement perpétuel et permanent. À l'évidence, le système scolaire ne fonctionne pas en huis clos, il est pris dans le mouvement général de nouvelle gestion des organisations et des administrations publiques. De plus, comme chacun le sait, l'école étant en lien avec le temps politique et ses échéances, elle dépend des opportunités ou nécessités de réforme. Mais l'école n'est plus simplement cantonale, puisqu'elle s'est globalisée au travers de l'harmonisation des systèmes scolaires en Suisse (*concordat Harmos*).

Dans le canton de Vaud, nous avons eu à la fin des années 90, notre EVM qui était une réforme de nature pédagogique et, depuis 2013, nous mettons en œuvre une nouvelle loi scolaire (LEO) qui a notamment transformé la structure des degrés 7 à 11 du secondaire. Entre deux, environ 25 ans de constants et réguliers changements qui nous demandent de travailler et de fonctionner différemment. Le monde de l'école s'est modernisé et dans certains domaines, on peut s'en réjouir ! Mais de l'intérieur, nous observons que nous (*inter*)dépendons et fonctionnons de plus en plus avec d'autres systèmes (*gestion informatique et financière*) qui dictent le rythme de ce qui change et qui souvent imposent des contraintes supplémentaires. Le mouvement est donné, l'adaptation constante fait aujourd'hui partie intégrante de notre travail...

Ceci étant dit, j'en viens aux résultats de la recherche qui nous intéresse aujourd'hui. De manière générale, je ne suis pas surpris par ce qui m'a été donné à lire, notamment dans l'abrégé du rapport de recherche. Mais au-delà de cette mise en relief intéressante des préoccupations des chefs d'établissement et des rôles qu'ils sont appelés à jouer, je m'interroge sur la nature même de notre mission : *Que faisons-nous réellement pour participer à la mise en œuvre du changement ? Quel est l'impact de notre action quotidienne dans la gestion des changements en cours ? Notre pouvoir d'agir nous permet-il encore de faire l'école tout en participant à son évolution et à sa transformation ?*

Je trouve qu'il est extrêmement important que des travaux de recherche permettent de mieux définir les contours de notre activité professionnelle, permettent de participer à la construction de notre identité professionnelle, permettent de nous interroger sur la manière d'exercer notre métier dans notre contexte de travail. Personnellement, je me reconnais dans les multiples rôles que nous sommes appelés à jouer dans cette dynamique inter-rôle, proposée dans le modèle de Riel (2010).

Conférence Céline Bareil, mercredi 13 avril 2016 de 14h à 16h30

« Quels rôles préoccupent les cadres scolaires romands en contexte de changements ? »

La position d'interface ou d'intermédiaire (*dynamique*) du chef d'établissement, entre une vision stratégique (*abstraite*) d'une politique éducative en mouvement et une mise en œuvre opérationnelle (*concrète*) d'un changement effectif me paraît correspondre aux attentes et aux nécessités institutionnelles, tout étant en décalage avec le temps réellement consacré à la gestion du changement et à la manière de le conduire en lui donnant du sens.

La question du sens est pour moi fondamentale. *Pour-quoi* l'école change-t-elle ? Quel sens donner aux changements en cours ? Comment les rattacher à notre mission d'instruction ? S'il est souvent déjà difficile de saisir ces enjeux au niveau des cadres scolaires, je pense qu'il est quasi impossible pour un enseignant de les comprendre et de les rattacher à ce qui fait sens pour lui. Seul dans sa classe ou avec ses collègues en salle des maîtres, il ne perçoit pas *pour-quoi* l'école change, *vers quoi* elle évolue... Les contre-sens et les antagonismes que le corps enseignant perçoit le mettent souvent dans une position de résistance ou de passivité, comme du reste aussi à certains moments les Directions, par un simple phénomène d'osmose.

Je prends un exemple. En terre vaudoise, il y avait depuis la loi scolaire de 1985, une seule école secondaire avec trois voies ou filières dans lesquelles étaient orientés les élèves pour les quatre puis les trois derniers degrés de leur scolarité obligatoire. Cette organisation trichotomique a été, comme dans beaucoup de systèmes scolaires, remise en question. Ce qui est en soit légitime dans un mouvement généralisé de réforme cherchant à rendre l'école moins discriminante ou plus égalitaire. Mettre en place une *voie unique*, soit une seule filière pour tous les élèves, n'a politiquement et culturellement pas été possible dans le canton de Vaud. Issue d'un compromis politique et d'une volonté de maintenir la filière académique telle quelle, la nouvelle loi sur l'enseignement obligatoire (LEO) qui se déploie depuis 2013 a réorganisé l'école secondaire en deux filières, en mettant en place deux niveaux dans la voie la moins exigeante, soit en français, mathématiques et allemand, et des options de compétences orientées métiers (OCOM).

Voilà, en abrégé, la situation vaudoise. Sur le terrain, ce changement structurel est globalement mal vécu par les enseignants, car on a touché à l'entité classe qui n'existe plus comme avant puisqu'elle éclate très souvent en groupes de niveaux ou en options de compétences. La forme scolaire de base, avec la classe comme unité fondamentale, est ainsi remise en question et on doit inventer voire bricoler des solutions sur le terrain, sans avoir eu le temps de les anticiper et de les expérimenter. Pour un tel changement, en soit d'une ampleur a priori limitée, il est très difficile pour un chef d'établissement d'être dans des dynamiques conjointes d'*appropriation* et de *mise en œuvre*, de jouer les rôles fonctionnels d'*interprète* et de *navigateur*, selon la terminologie de Riel (2010). Nous devons dès lors user de notre capacité d'*influence informelle* et *formelle* pour endiguer les effets collatéraux, pour subvenir aux besoins concrets et pour convaincre soi-même et les autres que l'on peut aussi *faire l'école* ainsi. À l'évidence, nous sommes des gestionnaires de paradoxes !

L'article de Nathalie Guilmot et d'Alain Vas, intitulé *La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent* (2013), m'a beaucoup intéressé. Ils avancent que notre position d'*entre-deux* nous place à cet endroit inconfortable où nous devons apprendre à gérer des situations hautement paradoxales. Je les cite : « La tension entre stabilité et changement est désormais inhérente au fonctionnement des organisations. » (p. 54) et « Les organisations ne doivent plus choisir entre les divers pôles qui s'opposent mais doivent mettre en place une gestion des paradoxes au sein de laquelle la dualité *stabilité/changement* occupe une place importante. » (p. 55). Cette gestion particulière et nouvelle doit pouvoir inspirer nos actions de formation continue des chefs d'établissement...

**« Quels rôles préoccupent les cadres scolaires romands
en contexte de changements ? »**

Si la position de *cadre intermédiaire* me semble correspondre à la fonction directoriale, d'un point de vue en quelque sorte organique, je m'interroge sur cette terminologie au niveau sémantique et du point de vue de la perception que l'on peut avoir de ces termes, à l'interne comme à l'externe. Sans en faire un problème d'ego, est-ce la bonne expression pour nommer cette haute fonction ? À l'interne, pour les maîtres et les élèves, comme à l'externe, pour les parents et les autorités politiques communales, j'ai le sentiment que l'on nous perçoit simplement à *la tête* de l'école et que l'on nous confère souvent le *pouvoir suprême* de celui qui décide, en première et en dernière instance. Mais ceci correspond-il à la réalité ? Notre position, voire notre fonction, s'est-elle fragilisée durant ces dernières décennies ?

Actuellement, quand nous prenons une décision pour un élève, le département est l'autorité de recours. Cette réalité, maintenant bien connue par les parents notamment, nous place de fait *au milieu* de la ligne hiérarchique qu'on le veuille ou non, que cela nous plaise ou non. Dans un Etat de droits, c'est un principe légal qui a son sens de nos jours et qui s'applique de manière stricte. Symboliquement, on reste peut-être celui qui est *au sommet* avec le pouvoir et le poids de sa fonction, mais légalement, nos compétences et nos décisions peuvent être remise en questions par les usagers qui ont recours à nos instances supérieures, soit notamment la Direction générale. Les parents le savent de mieux en mieux et exploitent de plus en plus cette piste... À l'évidence !

À l'interne de nos établissements, où les maîtres nous situent-ils ? Comment nous situons-nous nous-mêmes dans l'échiquier étatique ? Il me semble que ce questionnement offre une piste de réflexion intéressante... En effet, quand nous déclarons à nos maîtres que nous appliquons, parfois à notre corps défendant, une directive départementale ou que nous mettons en œuvre un texte légal sans vraiment y croire, quel jeu jouons-nous et comment sommes-nous perçus ? Cette posture, peut-être parfois nécessaire, nous permet-elle de gérer le changement ou est-ce un biais qui nous dessert ? Pourquoi agissons-nous ainsi ?

Pour moi, ce sont des formes de stratégies que l'on déploie principalement au niveau opérationnel, dans nos rôles de *leader visionnaire/mobilisateur* et de *coach facilitateur* (Riel, 2010). Au contact des maîtres, il est parfois plus facile de leur dire que l'on n'est pas vraiment d'accord avec une décision prise par la hiérarchie mais que l'on doit appliquer, plutôt que de jouer le rôle de *diffuseur stratégique* et d'incarner le niveau supérieur de la hiérarchie départementale. Nous gérons de l'humain et nous cherchons à être en contact avec nos collaborateurs pour réaliser ensemble les changements en cours, tout en leur montrant parfois qu'on les subit tout autant si ce n'est plus qu'eux-mêmes. Cette posture paradoxale éclaire-t-elle quelque peu l'écart, existant dans les résultats de la recherche discutée aujourd'hui, entre le rôle de *diffuseur stratégique* et celui de *navigateur* ? En d'autres termes, où nous situons-nous entre le niveau stratégique et opérationnel quand nous agissons ainsi ? Quelque part *entre les deux*, certes, mais avec le double rôle de *négociateur* qui cherche à obtenir le mieux pour son établissement auprès des autorités de références et de *médiateur* qui fait le lien avec le terrain en cherchant à expliquer la vision stratégique, tout en gardant son esprit critique et son indépendance de pensées.

Pour terminer, j'aimerais dire que l'articulation qui fait l'objet de cette étude, entre les actuelles *préoccupations* des Directions et les *changements* en cours au sein de nos organisations, est un vaste champ de questionnement et de réflexion qui s'ouvre devant nous. De quoi dépendent réellement nos préoccupations et sont-elles véritablement en corrélation avec les changements en cours ? Il me semblerait intéressant de pouvoir thématiser nos préoccupations en les situant dans cette dynamique inter-rôles dont il est question aujourd'hui, pour élaborer les lignes de forces de nos projets de formation, au sein d'une association comme la CLACESO.