

# Le changement dans Le vivre et y survivre

Berthe Bernatchez

## Préambule

IL EST UN PEU TÔT POUR ÉPILOGUER SUR L'ANNÉE SCOLAIRE QUI S'ACHÈVE. FÉBRILE DE PLUSIEURS CHANGEMENTS VÉCUS D'UN SEUL SOUFFLE, JE N'AI PAS PRIS LE TEMPS DE RECUL NÉCESSAIRE POUR ÉVALUER MON PREMIER PAS DANS LA RÉFORME. IL S'EST FAIT SIMULTANÉMENT À UNE PREMIÈRE ANNÉE D'INTÉGRATION DANS UNE NOUVELLE COMMISSION SCOLAIRE ET DE DIRECTION D'UN NOUVEL ÉTABLISSEMENT.

JE CONSTATE CEPENDANT QUE L'ATTITUDE QUE L'ON MANIFESTE EN PÉRIODE DE CHANGEMENT FAIT TOUTE LA DIFFÉRENCE. CONFIANTE EN MES PROPRES CAPACITÉS, CONVAINCUE DE LA PERTINENCE DES CHANGEMENTS QUE NOUS ENTREPRENONS, ET COMPTANT SUR ET AVEC LES MEMBRES DU PERSONNEL, J'AI TRADUIT CETTE CONFIANCE DANS QUELQUES RÉFLEXES DE GESTION QUI M'ONT PERMIS DE FAIRE AVEC LA RÉORGANISATION DANS LA PERSPECTIVE RASSURANTE D'Y SURVIVRE!

Les milieux scolaires québécois ont été pour ainsi dire bouleversés au cours de la dernière année. Le Québec s'est imposé en matière d'éducation la plus importante réforme qu'il n'ait vécue depuis le rapport Parent de 1964. Modification de la *Loi sur l'instruction publique*, décentralisation accrue des pouvoirs et des responsabilités vers les établissements, réforme du curriculum, fusion des commissions scolaires, pour n'en nommer que les grandes lignes. Le mot changement est par les temps qui courent le vocable le plus largement utilisé!

Cette réforme n'a rien d'un accident de parcours! C'est l'aboutissement d'une vaste consultation sociale et d'une prise de conscience collective des ajustements nécessaires pour que le système québécois d'éducation évolue vers la réussite éducative du plus grand nombre d'élèves tout en utilisant de façon optimale les ressources qu'on lui consent.

Des changements d'envergure et significatifs qui réclament une capacité d'adaptation à tous les niveaux du système et une volonté de développer des organisations visionnaires et pro-actives au regard des besoins de formation exigée par une société en mutation, déjà et de plus en plus tournée vers la mondialisation.

Les directions d'établissement ont été vite identifiées au cours de la démarche de réflexion préalable à la réforme,

comme les principaux agents de transformation et les premiers promoteurs de la prise en charge des milieux. Nouveaux rôles, nouvelles responsabilités qui ne peuvent s'exercer que dans l'affirmation de leur leadership pédagogique, de leur aptitude à rassembler et mobiliser l'ensemble des intervenants, de leur sens des responsabilités et de l'acceptation d'être imputables de leur gestion. Ces attentes n'ont pas été sans créer une certaine pression; elle s'est amplifiée par les mouvements de réorganisation des structures et de décentralisation, conséquences directes de la fusion des commissions scolaires, du redéploiement des services administratifs et du départ de plusieurs employés qui n'ont pas été remplacés.

Le délestage des dossiers, des centres administratifs vers les établissements, ramène la décision le plus près possible de l'action, là où l'on croit qu'elle sera la plus judicieuse et la mieux adaptée aux besoins locaux. Toutefois, les contraintes budgétaires ne sont pas étrangères au phénomène. On a largement fait ressortir les avantages de la décentralisation, notamment en ce qui a trait au curriculum et aux pouvoirs du conseil d'établissement. On a moins parlé de la décentralisation administrative, le plus souvent justifié par la rareté des ressources. Bien que le processus soit légitime, je ressens tout de même un certain malaise quand l'intendance prend le dessus sur la direction pédagogique de l'établissement. Ces nouveaux mandats administratifs prennent du temps surtout lorsqu'on y est peu ou pas préparé et que nous n'avons pas eu le temps d'effectuer la mise à niveau nécessaire pour répondre à la commande.

Je vis les faits de la réforme en même temps que je m'en approprie les objectifs fondamentaux, les tâches et les processus qui en découlent. C'est comme demander à un acteur d'apprendre son rôle en même temps qu'il le joue! Ce n'est pas totalement impossible..., l'apprentissage inductif a déjà fait ses preuves! C'est seulement plus exigeant et demande de faire les acrobaties (c'est-à-dire, la virtuosité dans la difficulté) nécessaires au contrôle de la situation.

J'ai travaillé cette année sans filet, acceptant d'improviser au besoin avec la seule sécurité de l'expertise acquise au cours d'expériences antérieures de changement. Les expériences positives qu'il m'ait été données de vivre en ce sens sont nées de la confiance en mes capacités et en celles des autres, de ma vision « entrepreneuriale » et de mon besoin d'établir des relations de coopération, des complicités dans l'action.

# les organisations :

Je me le suis rappelé à quelques reprises dans ce nouvel environnement où les réseaux de connivence étaient encore à créer et où la méconnaissance momentanée des règles et procédures allourdissait le moindre geste administratif.

J'ai réinvesti ces attitudes gagnantes et fait mon premier pas dans la réforme en tentant à la fois d'en apprivoiser toutes les dimensions et d'amener les intervenants de l'établissement que je dirige à s'engager dans une dynamique de développement.

Cette dynamique ne peut qu'émaner des personnes au regard d'un objectif qui leur semble signifiant.

Si les lois, les modifications de structures initient et guident la réforme, elles ne sont cependant que des événements. Le changement viendra de l'action qui se déroule dans le temps, fait par des individus ayant des compétences et travaillant dans un environnement façonné par son histoire et sa culture.

L'encadrement extérieur oriente l'action tout en demeurant un déterminant statique. C'est la dynamique relationnelle entre les personnes et l'environnement, faisant évoluer au besoin les règles internes qui génèrent le développement des organisations, provoquent des changements significatifs et font les réformes. Il devient par conséquent essentiel de développer des réflexes de gestion qui responsabilisent et mobilisent les acteurs. Quatre réflexes ou « façons d'être »

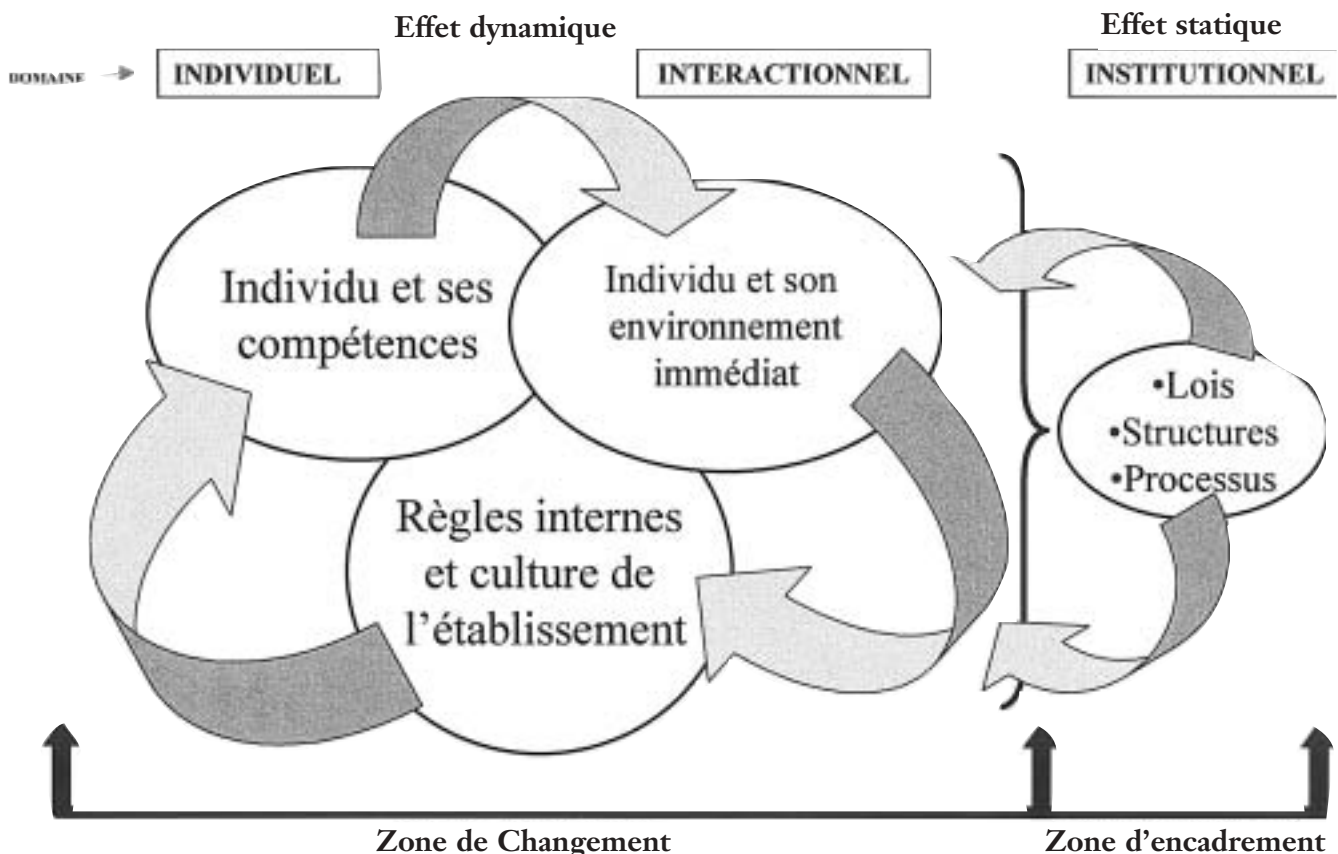
m'ont permis d'influencer l'équipe, de l'amener à s'investir afin que les transformations s'opèrent réellement à l'interne.

Mon premier réflexe a été de cerner tous les impératifs de la réforme que nous entreprenons, de bien en comprendre les enjeux pour être en mesure de les communiquer aux intervenants et partenaires de l'établissement.

En période de changement, les rôles informationnels de la direction revêtent toute leur importance. Il me revenait par conséquent d'en maîtriser les éléments, d'informer et d'être le porte-parole de cette réforme dans mon milieu. D'abord pour que tout le monde soit au même diapason, que chacun se sente concerné par les changements que nous amorçons mais aussi pour planifier et organiser les différentes actions que nous avons à faire, principalement au regard de la décentralisation administrative.

Le deuxième réflexe a été de traduire le sens de la réforme en objectifs plus spécifiques pour notre centre de formation et de proposer un projet mobilisateur. J'ai été particulièrement attentive au fait que le nombre et la densité des changements pouvaient tout aussi bien inhiber le milieu que l'induire à l'action et à la maîtrise des événements. Il devenait impératif que les gens saisissent bien toutes les avenues de développement autonome de l'établissement, corollaires aux

## Modèle de Changement



# Le vivre et y survivre

**Leaders in schools and institutions have been identified as principal change agents in this period of education reform. The author provides her observations of living and surviving rapid change. Four management strategies have assisted her: identify all the goals of the reform and understand the implications in order to communicate them effectively; translate the purpose of the reform to specific objectives for your institution and create a plan of action that will mobilize staff; identify the strengths of your environment and propose participative management; and recognize that you will need a period of transition — time will allow the changes to transform your institutional culture.**

orientations de la réforme. Malgré toutes les nouvelles tâches, nous avons redéfini notre projet d'établissement, planifié et soumis à nos partenaires socio-économiques un projet de développement structurant pour notre région. Il m'apparaissait essentiel de construire avec l'équipe autour d'un projet mobilisateur qui ferait la démonstration que la réforme ne provoque pas seulement du travail supplémentaire pour tous mais offre aussi les moyens de donner à l'établissement l'essor qu'on souhaite qu'il prenne.

Mon troisième réflexe a été d'identifier les forces de mon milieu et de proposer une gestion participative au sein de l'établissement.

**Je vis les faits de la réforme en même temps que je m'en approprie les objectifs fondamentaux, les tâches et les processus qui en découlent. C'est comme demander à un acteur d'apprendre son rôle en même temps qu'il le joue!**

Connaître les forces des gens et solliciter leur contribution au bon moment est un geste à la fois valorisant et rassurant. Valorisant pour la personne qui détient des compétences et qui se motive dans le partage qu'elle en fait avec ses pairs. Rassurant pour la direction qui ne porte pas seule le poids du changement, qui peut compter sur et avec ceux-là mêmes qui ont les connaissances et l'expérience nécessaires à la réalisation des tâches et à la bonne marche de l'organisation. Mettre à

contribution l'expertise des gens, c'est aussi leur permettre d'influencer la décision. La gestion participative, celle qui s'exerce quotidiennement au sein de l'établissement crée les conditions qui permettent cela. Je suis devenue une fervente de la gestion participative..., je ne pourrais plus gérer sans une implication active du personnel. En plus de s'adresser à l'intelligence et au sens des responsabilités des individus, cette approche installe un climat de coopération qui brise l'isolement de la direction et la solitude du pouvoir. En situation de stress, sous le poids et la pression des transformations, la coopération et le commensualisme permettent au système de survivre.

Enfin, le dernier réflexe a été de compter avec le temps et de considérer dans le processus de changement la culture de l'établissement.

Il n'a pas toujours été facile d'accepter de ne pas être en pleine maîtrise de la situation. Le redéploiement des ressources et la réorganisation du travail exigent une période de transition qui ne peut être escamotée. De plus, les orientations de la réforme doivent être comprises et transposées au niveau de nos gestes les plus quotidiens. Nous apprivoisons une nouvelle façon de positionner nos élèves face à leur réussite, et cela, dans l'espoir que ce soit encore plus efficace. Il faut à cet effet du temps : temps pour comprendre, temps pour faire, temps pour réfléchir sur l'action et faire autrement s'il y a lieu. Le changement s'installera doucement et viendra transformer à son rythme la culture de l'établissement, celle-là même qui nous portait avant la réforme et qui a tout de même fait en sorte que la réussite des élèves soit notre première et principale préoccupation. En cela, elle mérite d'être respectée et considérée dans toute démarche de transformation. ■

## Conclusion

L'année est finie..., le premier pas franchi. C'est sûr que cela n'a pas toujours été facile et que le changement a ses passages obligés. Il fera bon pour tous de décanter cette première année, d'en voir à la fois les réussites et les objets d'amélioration. Le plus important pour moi, c'est que les personnes demeurent engagées, qu'elles éprouvent suffisamment de satisfaction professionnelle pour oser prendre les moyens de construire l'organisation dont nous rêvons et bien plus que d'y survivre, d'y vivre intensément.

Berthe Bernatchez dirige un centre de formation professionnelle et technique dédié au secteur de l'alimentation et du tourisme à la Commission scolaire de la Capitale, à Québec. Elle a reçu en juin 1998 la bourse F. K. Stewart décernée par l'Association canadienne d'éducation qui donne à la gagnante ou au gagnant le droit de participer, tous frais payés, au stage d'étude en administration de l'éducation.

[louellet@clic.net](mailto:louellet@clic.net)