

## Le cégep

### Vers la réappropriation de la dynamique institutionnelle

Conseil supérieur de l'éducation

Tiré de *Pour un nouveau partage des pouvoirs et responsabilités en éducation*, Rapport annuel 1995-1996 sur l'état et les besoins de l'éducation, Québec, Conseil supérieur de l'éducation, 1996, p. 36-39.

#### L'horizon d'un travail décloisonné

Aussi longtemps qu'on enseignait la chimie, au collégial, comme si l'on formait des chercheurs en chimie, plutôt que de futurs médecins, infirmières ou agronomes, par exemple, on demeurait dans la préhistoire de l'approche programme. Cette approche exige à la fois une prise en charge collégiale, à l'interne de l'établissement, et des formes de partenariat avec l'université et l'entreprise selon le secteur d'études. Le Conseil est sensible à l'immense mouvement actuel de prise en charge locale des grands défis de l'éducation collégiale qui progresse depuis une bonne décennie sous cette appellation d'approche programme. Il reconnaît d'emblée que les modifications récentes apportées à la loi sur les collèges<sup>1</sup> et au régime pédagogique des études collégiales fournissent des éléments structurels neufs qui s'accordent avec cette évolution. Quelles sont les évolutions internes les plus susceptibles d'assimiler ces traits nouveaux dans une culture organisationnelle qui consolide la prise des acteurs locaux sur la qualité et l'efficacité de leur travail ? Le Conseil a particulièrement exploré deux pistes : celle, d'abord, d'un travail plus décloisonné entre groupes ; celle, ensuite, dont il sera fait état plus loin, d'un projet d'établissement, non pas décrété *a priori* mais émergent d'un collectif qui a quelque figure d'une grande équipe éducative.

Le Conseil 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<sup>2</sup>, et qui accède à un authentique travail d'équipe. Toute la réflexion contemporaine sur les organisations viables et efficaces s'applique pleinement ici.

Comme toutes sortes d'autres organisations, le collège n'est plus devant la simple tâche de multiplier la quantité de services, comme dans sa phase initiale d'expansion. C'est plutôt d'un défi de qualité dans une situation de complexité croissante qu'il s'agit. La gestion contemporaine permet de discerner que « la qualité est fonction de l'engagement de chacun dans l'entreprise, des manutentionnaires et des standardistes comme des ingénieurs<sup>3</sup> ». Selon plusieurs experts, l'engagement est lié étroitement au leadership qui s'exerce au sein de l'organisation et, également, au travail des équipes mises en place, étant donné que « tous soulignent que les équipes sont l'unité de performance clé de l'entreprise de demain<sup>4</sup> ». Le travail d'équipe va au-delà du travail de groupe en ce qu'il associe une plus grande diversité de fonctions dans une dynamique décloi-

sonnée<sup>5</sup>. Comment cesser d'enseigner la chimie ou l'anthropologie comme s'il s'agissait de former des chimistes ou des anthropologues, et arriver à s'investir authentiquement dans les visées englobantes et intégrées de formation des divers programmes collégiaux, sans se prêter à la constitution d'équipes qui assument le pouvoir d'innover et d'organiser ?

Si le mode d'organisation des cégeps devait tirer parti des pistes de pratiques émergentes dans les entreprises contemporaines, il pourrait s'appuyer avantageusement et dans une très large mesure sur des équipes dont les caractéristiques sont les suivantes. L'équipe est composée d'un nombre restreint de personnes, et les compétences des membres sont complémentaires les unes par rapport aux autres. Les membres de l'équipe s'engagent sur un projet et des objectifs communs<sup>6</sup> et adoptent une démarche commune. Ils se considèrent solidairement responsables<sup>7</sup>, si bien qu'il devrait y avoir fusion des responsabilités personnelles et de la responsabilité collective, cette dernière permettant de juger de la qualité de la motivation de l'équipe et de sa méthode de travail.

Pour Peters et Austin, les équipes constituent un moyen efficace de favoriser, au sein de l'organisation, le sentiment de propriété ou d'appartenance et, par conséquent, l'engagement, mais ce, à condition que le leader croie en ceux et

celles qui travaillent avec lui et que les chefs d'équipe reçoivent les moyens et les outils pour mener à bien leur mission. Pour que cette pratique d'interdépendance fonctionnelle devienne monnaie courante, centrale plutôt que marginale dans le fonctionnement d'un collège, il faut sans doute à la fois investir dans la construction de la confiance mutuelle et se débarrasser des vieux schémas de méfiance « par principe et par idéologie ». Sur le terrain de la gestion en particulier, la capacité d'une action proactive plutôt que réactive et trop strictement dépendante de règles préétablies est peut-être liée à la capacité d'entretenir et de projeter une vision<sup>8</sup>. Ne serait-il pas opportun, en conséquence, de favoriser un leadership visionnaire en même temps que réaliste, qui pourrait permettre certaines « victoires<sup>9</sup> », ce qui devrait contrer un sentiment d'impuissance face à des encadrements de système très serrés ? Il faut développer la tendance de la gestion, au sein des établissements collégiaux, à travailler avec des équipes, aussi bien au sommet de la hiérarchie que sur le terrain proprement dit, même si les encadrements nationaux incitent encore trop peu à cela et même si de vieilles habitudes acquises de travail n'y portent pas : il faut donc travailler à la transformation des modes de décision, quel que soit le niveau où se prendront effectivement les décisions ultimes.

### ***Des voies de cohérence et de vision partagée au sein de l'établissement***

La seconde piste potentielle d'appropriation organisationnelle de la pleine mesure des pouvoirs locaux et des responsabilités locales est celle du projet d'établissement. Les écoles primaires et secondaires ont emprunté cette piste depuis deux décennies, d'abord très timidement, parfois du fait de consignes extérieures et sans grande conviction. Leurs difficultés et les risques de dérive qu'elles ont affrontés peuvent toutefois aider les collèges à repérer certains pièges. Mais beaucoup d'écoles, sans doute

de plus en plus nombreuses au fil du temps, y ont trouvé un regain de sens et une source d'inspiration. Le Conseil croit venu un temps propice pour que de plus en plus de collèges osent examiner de près tout le potentiel de cette piste.

L'autonomie d'un établissement collégial, par rapport aux consignes centrales, à la passivité de la pure et simple application de règles et à l'homogénéité d'un réseau, repose sur deux ensembles de facteurs, les uns externes, de l'ordre des grands encadrements, les autres internes, de l'ordre du climat et de la culture institutionnelle. Comment maximiser l'emprise de l'établissement sur sa qualité, sur son développement, sur la cohérence institutionnelle qui le rend capable d'interagir constamment avec son environnement et ses multiples partenaires ? L'une des pistes les plus prometteuses est celle qui porte la pratique et le sens de la coresponsabilité la plus large jusqu'au palier de l'ensemble d'un collège : c'est le projet d'établissement. Car, comme l'ont constamment montré les recherches sur l'efficacité des établissements d'éducation, le caractère sain et positif de la dynamique d'un établissement requiert, pour donner tout son effet à celle-ci, qu'elle soit explicitée, exprimée et articulée, et en plus constamment affichée et proclamée. C'est pourquoi il est opportun de s'attarder brièvement au potentiel, pour les collèges, de la piste du projet d'établissement, avec ses caractéristiques et ses avantages pour les différents groupes d'acteurs.

Quelles seraient les caractéristiques d'un projet d'établissement<sup>10</sup> ? D'abord, un projet d'établissement énonce des valeurs qui inspireront et orienteront les actions subséquentes. Ces valeurs sont des représentations et des conceptions du désirable. Elles ne sont pas toutes du même niveau car certaines constituent des finalités et d'autres sont plutôt de l'ordre des moyens. La prépondérance retenue entre une valeur et sa contrepartie va de pair avec des modèles d'éducation contrastés entre eux, plus ou moins structurés, plus ou moins participatifs.

Les valeurs retenues et privilégiées émanent à la fois de la mission de l'établissement, de son personnel, de la collectivité étudiante et de la société environnante.

Le projet d'établissement est donc inspirateur d'actions, les valeurs choisies dans ce cadre devant nécessairement mener à l'action. Sinon il s'agit de pseudo-valeurs qui n'interviennent pas dans les prises de décision et qui, par conséquent, ne se répercutent pas sur les comportements.

Le projet d'établissement est une entreprise collective qui requiert une large adhésion, c'est-à-dire qu'il doit interpeller l'ensemble de la communauté collégiale et viser l'ensemble des programmes et des services du collège. Cela suppose non seulement une philosophie de gestion axée sur la participation, une participation qui engage la responsabilité, mais également un leadership réel et efficace.

Le projet d'établissement doit être réaliste et réalisable, c'est-à-dire qu'il ne doit pas comporter des propositions qu'on n'aura pas les moyens de réaliser ou encore des suggestions sans envergure, de courte durée, sans défi réel. En conséquence, les énoncés de valeurs doivent être traduisibles en actions et être objet de larges consensus.

Le projet d'établissement rend plus clair, aux yeux de tous et toutes la direction vers laquelle il faut tendre. Cette transparence dans l'action n'est pas sans apporter certains avantages aux divers groupes d'acteurs concernés dont les choix d'actions peuvent être ainsi facilités. On essaiera d'en préciser succinctement quelques-uns liés à l'effectif étudiant, aux diverses catégories de personnel des collèges et à certains partenaires des collèges.

D'abord, c'est dans le projet d'établissement que l'étudiant ou l'étudiante peut trouver la conception que le collège se fait d'une formation de qualité et les

valeurs qui y sont rattachées. Le choix d'un collège par un étudiant ou une étudiante pourrait être avantageusement éclairé par un projet d'établissement qui comporterait des valeurs répondant à ses aspirations. En même temps, il semblerait que les étudiants et les étudiantes qui peuvent faire des études dans un collège doté d'un projet éducatif explicite et connu ont une meilleure motivation, persévèrent davantage et sont plus nombreux à s'identifier avec fierté à leur collège.

Ensuite, pour l'ensemble des ressources humaines du collège, le projet d'établissement clarifie le cadre de l'action, en précisant les valeurs à promouvoir et le sens à donner aux actions éducatives. Il peut aider à créer un climat sain, dynamique, favorable à un travail de qualité où les personnes éprouvent le besoin de travailler ensemble, en synergie, dans une direction commune, à la condition toutefois que celui-ci soit élaboré, vécu et évalué par l'ensemble des ressources humaines du collège. Et, pour les gestionnaires du collège, le projet d'établissement peut servir de cadre de référence, donnant vision et cohérence à la prise de décision et à l'exercice de leurs fonctions, telles la planification, l'organisation et l'évaluation.

Enfin, un projet d'établissement qui comporte aussi bien la représentation claire qu'un collège se fait de sa mission que les valeurs et les principes qui président à ses actions constitue un facteur favorable aux échanges et à la concertation avec les partenaires externes. Un tel projet donne de la crédibilité au collège et, vraisemblablement, suscite l'engagement et la participation indispensable des partenaires à la réalisation du projet.

La démarche typique menant à la définition d'un projet d'établissement comporte normalement les étapes suivantes : la décision d'élaborer un projet éducatif ; l'organisation du travail ou le partage des responsabilités entre les personnes qui l'élaborent ; les activités de cueillette et d'analyse des données ; la rédaction d'un avant-projet et les activités

de validation ; la consultation ; la prise de décision finale.

La piste du projet d'établissement, sans être une panacée, paraît aujourd'hui l'une des plus fécondes pour attirer la culture institutionnelle d'un collège dans la direction d'une responsabilisation partagée et renforcée, et pour résister à la pente de la centralisation, de la bureaucratiation et de la hiérarchisation des fonctions. Dans beaucoup d'organisations qui excellent, aujourd'hui, se manifeste la tendance à l'aplatissement de la pyramide organisationnelle, par une diffusion très large du pouvoir d'initiative. Il faut, dans les collèges, travailler explicitement et assidûment à éradiquer les réflexes de retrait. Autant la capacité de travail en authentiques équipes interdisciplinaires et multi-agents est prometteuse à l'échelle pour ainsi dire « micro » de l'organisation quotidienne, autant cette perspective de travail collectif doit arriver à marquer la culture organisationnelle de l'établissement pris comme un tout. ▣

#### NOTES ET RÉFÉRENCES

1. La loi dessine ainsi le champ de compétence de la commission des études : elle « doit donner son avis au Conseil sur toute question qu'il lui soumet dans les matières de sa compétence. Doivent être soumis à la Commission, avant leur discussion par le Conseil : a) les projets de politiques institutionnelles d'évaluation des apprentissages, y compris les procédures de sanction des études ; b) les projets de politiques institutionnelles d'évaluation relatives aux programmes d'études ; c) les projets de programmes d'études du collège ; d) le choix des activités d'apprentissage relevant de la compétence du collège ; e) tout projet de règlement ou de politique relatif aux règles, procédures et critères régissant l'admission et l'inscription des étudiants » (article 17.0.2).
2. D. Veillette a récemment présenté une analyse de la situation bloquée de départements « mis en tutelle » dans « Le

travail enseignant des professeurs de cégeps et la crise du collège de masse : étude d'un cas ». Thèse de doctorat, Université de Montréal, 1995.

3. T. Peters, N. Austin, *La Passion de l'excellence*, p. 123.
4. J. Katzenbach et D. Smith, *Les Équipes haute performance* [...], p. 240.
5. Katzenbach et Smith soulignent ainsi : « Un groupe de travail n'utilise le projet que dans l'optique de préciser le rôle, les tâches et la responsabilité de chacun, en calquant systématiquement l'organigramme antérieur. [...] Ils [les membres du groupe de travail] n'endossent que la responsabilité de leurs propres actes » (*Ibid.*, p. 89).
6. « Le projet donne le ton et mobilise une équipe. », *Ibid.*, p. 53.
7. « Un groupe ne peut se transformer en équipe que s'il se considère comme solidairement responsable de son action », *Ibid.*, p. 62.
8. Selon Patricia Pitcher : « La vision est la monnaie du grand art et du grand leadership. Les artistes et les leaders, comme les grands savants du reste, sont forcés de rompre avec les conventions. [...] Ce sont des anti-conformistes, ils aiment plus que les autres la complexité. [...] Ils s'écartent des façons de penser classiques et communes anciennes ou modernes. Ils ne tiennent presque rien pour acquis... Ils sont donc très ouverts aux idées, aux associations nouvelles que d'aucuns considèrent comme la condition indispensable de la créativité ». Dans *Artistes, artisans et technocrates* [...], p. 64.
9. Entendu au sens de capacité d'innovation, d'adaptation aux besoins et lié à une notion d'entrepreneurship.
10. Voir Yvon Morin, *Le Projet éducatif d'établissement : quoi, pourquoi et comment ?*. On consultera aussi avec profit une série de six bulletins diffusés au cégep du Vieux Montréal de l'automne 1994 au printemps 1996, sous le titre générique : *Notre projet collectif. Éduquer au Vieux*, bulletins qui traitent et la démarche et le fond d'un projet éducatif d'établissement.