

l'autodéveloppement : une philosophie d'action

par **CLAUDE PAQUETTE**

Consultant et directeur du
Centre d'intervention et de formation (CIF)

L'observation du quotidien d'une école nous amène à constater que le développement pédagogique n'est pas la préoccupation majeure. Il faut entendre ici le développement de l'acte pédagogique vécu au jour le jour par les différents intervenants. Dans un établissement scolaire, il faut situer les interventions à faire à au moins deux niveaux : celles qui concernent l'intervention directe avec les élèves et celles qui concernent les intervenants eux-mêmes. Le propos de ce texte se situe à ce deuxième niveau et il tente de répondre à la question suivante : Comment peut-on aider les différents intervenants d'un établissement scolaire pour qu'ils se centrent sur le développement pédagogique ?

Dans ce texte, j'utiliserai le mot « intervenant » pour nommer les personnes suivantes dans l'établissement scolaire : le directeur d'école, les enseignants, les professionnels, c'est-à-dire toutes les personnes qui directement ou indirectement travaillent avec la clientèle dans un établissement scolaire.

Certains me diront que c'est une évidence même car il faut nécessairement être centré sur le développement pédagogique si l'on veut assurer une viabilité à l'entreprise éducative. C'est peut-être évident mais dans les faits les choses se passent habituellement autrement. Les urgences et la routine sont les deux éléments qui balisent la quotidienneté de l'école. Et quand, il reste du temps, on consacre quelques journées annuellement pour discuter du développement pédagogique. Et je dis bien discuter. Les actions ne sont pas directement proportionnelles aux discussions tenues.

Il faut également noter que dans le contexte scolaire actuel, la motivation des différents intervenants n'est pas évidente. Le temps est à la démobilité. Tout se passe comme si on souhaitait passer le moins de temps possible dans l'établissement. L'école n'est pas un lieu dans lequel les différents intervenants se sentent sollicités. On fait son travail du mieux possible sans véritablement se questionner. Les intervenants les plus impliqués dans la vie quotidienne de

l'école ne reçoivent pratiquement pas de soutien et ils sont souvent fortement interpellés par les collègues qui les trouvent passablement emmerdants. Pourquoi se questionner et se mettre en projet, tout ne va pas si mal ?

Il me semble utile de chercher des stratégies pour rallumer « la petite flamme » qui est nécessaire au développement pédagogique d'un établissement. Je suis toujours étonné de constater que des intervenants ne demandent pas mieux que de retrouver cette motivation qu'ils ont déjà connue. Mais on est craintif. On a peur « de se faire avoir ». On a perdu confiance. On se souvient des promesses non tenues. On se souvient également des énergies déployées dans des projets tenus à bout de bras, sans aide intérieure ou extérieure. On craint les critiques. On craint de se lancer dans des projets qui mourront aussi vite qu'ils sont nés.

Le leadership pédagogique

Les établissements éducatifs doivent avoir des leaders. Fondamentalement le leader est celui qui inspire les différents intervenants d'un milieu donné. Il trace des directions, il ouvre de nouvelles avenues, il questionne, il interpelle. Essentiellement le leadership pédagogique passe par une animation et une supervision soutenues des différents intervenants. L'animation amène des actions et cherche à inscrire un mouvement, une vie dans l'établissement. La supervision permet de porter un regard critique sur ce mouvement. Action et réaction.

Il est de tradition de penser que le directeur d'un établissement est celui qui assume le leadership pédagogique. Il est vrai que son statut dans l'organisation peut le placer dans une situation privilégiée pour assumer ce leadership. Mais lorsqu'il s'agit de parler de développement pédagogique, il est utile de penser à un certain partage du leadership. Ce partage peut se faire sur la base des compétences et également sur la base des différents objets de développement pédagogique.

Le développement pédagogique d'un établissement doit devenir le pivot des actions et des décisions à prendre. Mais quel développement pédagogique ? Est-il fait d'une série d'actions morcelées sans aucun lien apparent ? Est-il fait à partir d'un axe, d'une direction qui donne un sens aux actions à entreprendre ? Est-il indépendant des diverses valeurs et approches pédagogiques ? Développer, c'est agir pour inscrire un mouvement qui peut se nommer.

Une vieille idée qui refait surface périodiquement

Depuis maintenant plus de dix ans, l'idée de projet éducatif circule dans le monde scolaire avec plus ou moins de succès. Le discours est généreux sur le sujet mais les actions ne suivent pas nécessairement. Le projet éducatif est porteur d'une approche développementale. Se mettre en projet pour en arriver à développer des pratiques qui soient en cohérence avec les valeurs éducatives que nous estimons préférables. Un établissement scolaire qui se dote d'un projet éducatif possède par le fait même une grille d'analyse pour cerner la qualité des interventions éducatives. De plus, le projet éducatif peut avoir un effet mobilisateur s'il a fait l'objet d'une concertation entre les différents partenaires du milieu. S'entendre à la fois sur les discours qui nous animent et s'entendre sur les actions qui en découlent d'une manière cohérente. Voilà tout le sens d'un projet éducatif assumé.

L'intention de ce texte n'est pas d'analyser les diverses pratiques inhérentes à un projet éducatif ni de tenter de cerner les raisons qui font que cette idée reçoit, en principe, un excellent accueil, ni d'évaluer l'état actuel des milieux par rapport à cette idée. Je tiens cependant à rappeler cette idée car elle oriente les propos subséquents.

C'est une approche globale qui nous invite à réfléchir sur notre propre cohérence dans nos pratiques éducatives. Elle nous interpelle également dans le quotidien de la vie d'un établissement. Le projet éducatif donne de la vie, du mouvement. Il inspire les actions éducatives et il oriente les décisions développementales.

Cette idée de projet éducatif s'apparente à celle de la culture d'entreprise qui circule au niveau de l'entreprise privée. Les études sur la réussite des plus grandes entreprises mentionnent clairement que ces dernières développent des stratégies pour que le personnel ait un sentiment d'appartenance à l'organisation. Ces entreprises se meuvent autour de quelques valeurs fondamentales et explicites. L'idée de projet éducatif va dans la même direction. Il s'agit de doter un établissement scolaire d'un projet, qui sans nécessairement faire l'unanimité, rejoint à tout le moins les principales valeurs éducatives qui nomment les gestes posés dans le quotidien.

Une philosophie de vie : l'autodéveloppement

Avant tout, il faut mentionner que l'autodéveloppement est essentiellement une philosophie de vie. L'autodéveloppement rejoint notre conception de la vie, du développement personnel, des rapports avec les autres. Cette philosophie touche le style de vie dans ses dimensions les plus variées : emploi, travail, loisir, le rapport au temps...

L'autodéveloppement, c'est de prendre le contrôle effectif de sa vie dans ses différentes manifestations. C'est vivre selon des valeurs choisies et progressivement assumées. C'est choisir d'être l'auteur et l'acteur de sa vie.

Le modèle dominant de la société actuelle nous invite davantage à la dépendance. L'individu est souvent décrit comme étant un des acteurs d'un système hautement structuré. La voie est tracée. La vie est faite de différents déterminismes et il est essentiel de s'y soumettre.

La philosophie de l'autodéveloppement se veut en rupture par rapport à cette conception de la vie. Elle postule que l'individu peut vivre selon ses propres choix tout en étant en relation avec les autres. Il peut être l'auteur et l'acteur de sa vie. Il peut agir sans attendre la sanction du système.

Être auteur de sa vie implique un aspect de création. Écrire à la lumière de ses gestes, de ses aspirations, de ses projets, de ses décisions, le scénario du possible. En être le principal acteur implique que l'individu peut agir, peut se mettre en mouvement pour réaliser ce scénario. Il peut jouer un rôle actif dans son propre scénario.

La philosophie de l'autodéveloppement fait la promotion de deux valeurs en interaction : *l'autonomie et l'interdépendance*. Prendre en charge les principales orientations de sa vie et interagir avec ceux et celles qui sont dans son environnement immédiat. Ces deux valeurs permettent de ne pas confondre la philosophie de l'autodéveloppement avec l'auto-suffisance.

Teinter l'idée de projet éducatif par une philosophie de l'autodéveloppement

Dans un établissement scolaire, les différents intervenants peuvent décider de donner à l'idée de projet éducatif une teinte basée sur la philosophie de l'autodéveloppement. Voyons les dimensions que prendront les interventions développementales dans une école.

L'autodéveloppement rejoint alors la conception même que l'on se fait du travail et de la croissance personnelle des différents partenaires. Cette philosophie mise essentiellement sur la contribution des différents partenaires. Comment en arriver à être partie prenante du développement de l'établissement scolaire ? Comment en arriver à ce que les différents intervenants se sentent responsables du développement de l'établissement ? Comment en arriver à concilier les intérêts privés et publics des différentes personnes qui travaillent dans l'école ?

Dans nos établissements scolaires, il est facile d'observer que la conception dominante du développement est d'un autre ordre. L'autorité décrète les axes de développement en se basant sur sa propre perception de ce qui est bon et valable. Et par la suite, il faut convaincre les différents partenaires de la justesse des orientations prises. Le tout se traduit en priorités qui sont en règle habituellement très générales et généreuses. Les moyens et les actions ne sont pas directement proportionnels avec l'ampleur des priorités. De plus, l'autorité lance une opération mais l'animation et la supervision nécessaires au développement suivent rarement.

Se centrer sur la croissance individuelle et institutionnelle

Dans un établissement scolaire, il me semble nécessaire d'affirmer que le développement pédagogique passe par une double croissance. En premier lieu, il nous faut aider les différents intervenants (la direction, le personnel enseignant et le personnel de soutien) pour qu'ils puissent se sentir en situation de croissance personnelle et professionnelle dans l'établissement. Cette dimension est essentielle si on souhaite que les différents personnels trouvent des motivations profondes pour exercer leur activité quotidienne.

Simultanément, la conception de l'autodéveloppement favorise la croissance organisationnelle. Elle invite à concevoir que le développement d'un établissement scolaire passe avant tout par des prises de décisions internes et par des actions inspirées dans le quotidien. Les différents partenaires d'un établissement peuvent être les auteurs et les acteurs du développement pédagogique de l'école. Dans cette perspective, les différents partenaires affirment qu'ils ont effectivement le pouvoir de prendre des décisions importantes pour assurer un développement pédagogique de l'établissement.

Cette conception du développement d'une organisation repose sur la constatation suivante : il est faux de prétendre que tout dépend des autres et qu'il s'agit uniquement de se soumettre aux exigences extérieures. L'amélioration de l'acte éducatif passe nécessairement par une valorisation des compétences individuelles et par la promotion d'un projet collectif effectivement assumé dans le quotidien. Le développement pédagogique ne peut pas être imposé. On ne change pas les personnes et les organisations par décret comme le dit Michel Crozier. Il doit exister une volonté d'agir et elle trouve sa vitalité dans un engagement réel.

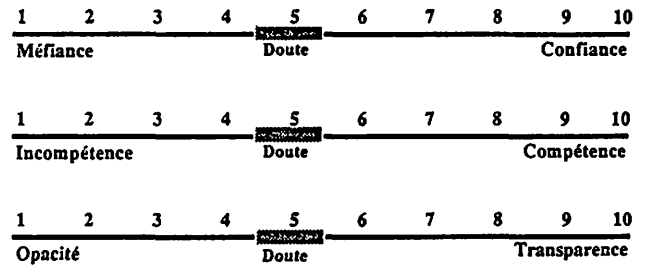
Je vois immédiatement apparaître une objection majeure : « mais les gens ne veulent pas s'impliquer ». C'est peut-être vrai mais personnellement je constate une situation différente. Les gens ne veulent pas s'impliquer dans l'organisation lorsqu'ils sentent qu'ils ne sont pas plus que des exécutants. On veut avoir droit de parole et de décision. Dans le cas contraire, on se retire et on attend pour voir comment la direction s'en tirera. Je suis toujours étonné de voir comment « la petite flamme » se rallume lorsque les gens se sentent « propriétaires » d'une idée et quand ils sentent qu'elle ne peut pas se réaliser sans leur participation effective. Il ne faut cependant pas se leurrer. Dans plusieurs établissements, il faut bâtir cette implication surtout quand on sait que dans certains milieux la tradition est d'un tout autre ordre.

Miser sur la confiance, la compétence et la transparence

La confiance, la compétence et la transparence peuvent être acquises ou elles peuvent se développer. Elles impliquent soi et les autres. Ai-je confiance en ce que je fais et ai-je confiance dans ce que les autres font ? Ai-je la compétence nécessaire pour agir dans un contexte développemental ? Est-ce que je reconnais une compétence aux autres personnes qui interviennent dans le même contexte que moi ? Suis-je transparent envers moi-même ? Suis-je transparent à l'égard des autres ? Est-ce que j'accepte l'effort de transparence des autres ?

Ces trois dimensions de l'autodéveloppement ne sont pas absolues. Il ne faut pas tomber dans une certaine attitude qui veut que tout soit positif. « J'ai totalement et inconditionnellement confiance en tout le monde ». « Je reconnais que tous sont excessivement compétents ». « Je suis toujours transparent dans toutes les situations ». Je crois que la réalité est plus nuancée. Ces trois dimensions doivent être présentées sur un continuum. On se situe quelque part

sur celui-ci et cela peut varier selon certaines situations particulières.



Quelques pistes pour une philosophie de l'autodéveloppement

L'autodéveloppement repose sur l'idée que deux valeurs sont essentielles pour promouvoir le développement d'une organisation : l'autonomie et l'interdépendance. De plus, cette conception mise sur la contribution des différents partenaires dans le développement pédagogique d'un établissement scolaire. Elle pose cette question fondamentale : peut-on devenir les auteurs et les acteurs du développement pédagogique dans notre organisation ?

Pour terminer ce court texte, je voudrais présenter quelques pistes qui peuvent favoriser l'émergence d'une conception de l'autodéveloppement comme base de l'action dans un établissement scolaire. Il s'agit ici de présenter quelques pistes. Elles ne sont pas exhaustives. Les références présentées à la fin de l'article peuvent compléter votre information.

Voir et revoir les valeurs

Toute école a une tradition éducative. Cette tradition se traduit par des gestes qui permettent de saisir quelles sont les valeurs effectivement assumées dans le quotidien. Il faut bien s'entendre ici. Pour moi, une démarche de clarification des valeurs doit se faire au niveau des intervenants dans une école. Il ne s'agit pas de cerner les valeurs que doivent assumer les élèves mais bien celles qui sont véhiculées par la direction, les enseignants et le personnel de soutien.

La clarification des valeurs des intervenants passe par un questionnement de la réalité quotidienne :

Quelles sont les valeurs qui nomment nos exigences envers les élèves ?

Assumons-nous ces mêmes valeurs comme adultes/intervenants ?

Quelle est la pédagogie dominante dans l'établissement ?

Quelles sont les valeurs sous-jacentes à cette pédagogie ?

Nos priorités annuelles se situent sur quel axe de développement ?

Cet axe de développement repose sur quelle(s) valeur(s) ?

L'établissement a-t-il une mission déclarée ?

Cette mission est inspirée de quelle(s) valeur(s) ?

Existe-t-il des liens entre la pédagogie dominante de l'école, les priorités annuelles et la mission déclarée ?

Quelles sont les principales pratiques éducatives dans notre école ?

Font-elles l'objet d'une unanimité ?

Sont-elles en cohérence avec les valeurs déclarées ?

Existe-t-il des valeurs déclarées ?

Etc.

La clarification des valeurs d'un établissement permet de cerner les écarts entre les discours tenus et les pratiques effectives. Cela peut nous mettre sur la piste d'une analyse plus en profondeur. Elle nous mène directement à une recherche de la cohérence entre nos gestes et nos discours éducatifs.

Une telle analyse permet de voir les valeurs inscrites dans la tradition éducative d'un établissement. Par le fait même, cette analyse questionne les différents intervenants dans leur agir même. Elle a donc un double effet : s'interroger sur l'établissement et s'interroger sur la nature même des pratiques éducatives vécues par les différents partenaires.

Analyser est une chose mais il faut également décider : désirons-nous conserver ces valeurs et les consolider ou voulons-nous les transformer ? C'est à ce moment que l'idée de l'autodéveloppement prend toute sa force : se mettre en action de manière à être les auteurs et les acteurs d'un projet de développement.

L'auto-exo-analyse comme pivot des décisions de développement

Le développement dans les établissements scolaires passe davantage par l'expression des opinions que par des analyses rigoureuses. L'analyse permet de comprendre une réalité pour en arriver à prendre des décisions. Analyser pour décider. Décider pour agir. Agir pour analyser une nouvelle situation. Et la boucle recommence.

Je crois qu'il est essentiel de s'habiller progressivement à l'analyse. Il s'agit d'une opération mentale qui peut faire l'objet d'un apprentissage. L'analyse c'est à la fois une instrumentation cognitive et technique. Il faut alors s'instrumenter aux deux niveaux. Il existe actuellement plusieurs outils auto-administrables qui permettent de faire l'apprentissage de ce processus d'analyse.

Je parle ici d'un processus d'auto-exo-analyse. L'auto-analyse implique qu'elle se fait à l'intérieur de l'établissement par les différents intervenants. L'exo-analyse implique qu'on prend conscience que des données importantes peuvent nous venir « au-dehors ». C'est une des dimensions de l'interdépendance.

Entrevoir des alternatives

Parler de développement pédagogique dans une école c'est souvent se faire dire que cela est impossible car il y a trop de contraintes. Tout est déjà décidé et les problèmes semblent insolubles sans une intervention extérieure. Curieusement, il faut observer que même lorsqu'on modifie ces contraintes, on s'empresse d'en nommer de nouvelles. Tout se passe comme si on attendait des solutions magiques des autres.

L'autodéveloppement nous invite à examiner une situation, un problème, un projet sur la base des alternatives. Un problème se pose. Quelles sont les alternatives qui s'offrent à nous ? Parmi ces alternatives quelles sont celles qui nous permettent de conserver une cohérence par rapport à notre projet de départ ? Comment ces alternatives peuvent-elles se concrétiser dans le quotidien ?

Il est assez étonnant de constater tous les possibles qui s'offrent à nous pour contrer des contraintes ou pour régler des problèmes de développement. Entrevoir des alternatives permet d'utiliser nos forces créatives pour poursuivre notre projet de développement dans l'établissement. Cela permet également d'éviter une trop grande dépendance par rapport aux pressions et aux interventions extérieures.

Développer une raison ouverte

La pensée binaire est encore largement exploitée dans les milieux éducatifs : correct/pas correct, bon/mauvais, noir/blanc... C'est tout l'un ou tout l'autre. La raison ouverte est une attitude mentale : en arriver à ne pas disqualifier les idées de développement qui

naissent dans l'établissement sans procéder à une analyse plus en profondeur. C'est éviter les jugements de valeurs au profit d'une appréciation basée sur des faits. C'est s'éloigner des généralisations abusives.

La raison ouverte favorise une vision grand angle des faits, des événements, des idées. Elle mise sur la rationalité et non pas sur la rationalisation. La rationalité produit des systèmes cohérents qu'il faut continuer à interroger pour reformuler de nouvelles approches et de nouvelles avenues. La rationalisation cherche à nous enfermer dans un système clos qui doit éliminer les apports nouveaux pour arriver à se maintenir.

La conception de l'autodéveloppement nous incite à une recherche de la cohérence qui consiste à réduire les écarts entre nos discours éducatifs et nos pratiques habituelles. Une raison close basée sur la rationalisation absolue d'un projet de développement doit tout prévoir et éliminer toutes les entraves. C'est comme si le projet se déroule à l'extérieur des personnes. Le projet de développement existe alors en dehors des personnes. Il est là et on doit s'y conformer. Ici c'est la cohérence du système qui prime.

La recherche de la cohérence prend une tout autre dimension lorsqu'elle est basée sur une raison ouverte. La rationalité nous pousse à réduire les écarts entre nos gestes et nos pratiques mais elle est perçue dans une perspective d'apprentissage. La raison se développe par mutations et par réorganisations. Ici nous parlons d'une recherche de la cohérence. La cohé-

rence totale est une illusion dans les organisations humaines. La recherche de la cohérence indique que la vie d'un établissement est un mouvement, une dynamique. La recherche de la cohérence repose sur une raison ouverte : ne pas disqualifier les idées et les pratiques passées, présentes ou futures mais tenter de discriminer celles qui nous aident à construire progressivement le développement pédagogique de l'école et des personnes qui y travaillent.

La fragilité du changement personnel et institutionnel

Une expression populaire nous dit que le changement est permanent. Et pourtant, nous aimerions tellement que les changements s'installent en permanence et qu'ils ne soient jamais remis en question par d'autres idées ou pratiques.

Élaborer un projet dans l'école, rechercher la cohérence, rechercher la contribution des partenaires, construire un projet éducatif sont des actions qui assurent un développement continu des personnes et de l'organisation. Mais, il nous faut accepter que ce développement n'est pas continu et permanent. Il est plutôt discontinu et il est fait des différents « bricolages successifs ». Il nous faut accepter que le changement est fragile et qu'il se trouve sans cesse bousculé, interpellé par de nouvelles dimensions.

Pour les uns, cette constatation est désarmante. Pour les autres, elle est stimulante car elle est la logique même du « vivant ».

Bibliographie

CROZIER, Michel (1979). *On ne change pas la société par décret*. Paris, Grasset.
DUPUY, Jean-Pierre (1982). *Ordres et désordres*. Paris, Éditions du Seuil.
JACOB, François (1981). *Le jeu des possibles*. Paris, Bilio. Essai, Le livre de poche.
LANDRY, Yvan (1983). *Créer, se créer*. Montréal, Éditions Québec/Amérique.
NAISBITT, John (1984). *Les dix commandements de l'avenir*. Montréal et Paris, Primeur/Sand.
PAQUETTE, Claude (1979). *Le projet éducatif*. Victoriaville, Éditions NHP.
PAQUETTE, Claude (1982). *Analyse de ses valeurs personnelles*. Montréal Éditions Québec/Amérique.

PAQUETTE, Claude (1985). *Les chemins de l'autodéveloppement*. Montréal, Éditions Québec/Amérique.
PAQUETTE, Claude (1985). *Pédagogie ouverte et autodéveloppement*. Victoriaville, Éditions NHP.
PAQUETTE, Claude (1985). *Intervenir avec cohérence*. Montréal, Éditions Québec/Amérique.
PETERS et WATERMAN (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris, InterÉditions.
PINEAU, Gaston (1983). *Produire sa vie : autoformation et autobiographie*. Montréal, Éditions St-Martin.
ST-ARNAUD, Yves et coll. (1984). *Répertoire d'instruments auto-administrables de développement personnel*. Sherbrooke, Université de Sherbrooke.
