

les changements font partie de la vie

Entretien avec Gérald Morier-Genoud : Anouk Zbinden

G

Gérald Morier-Genoud a vécu plusieurs fusions d'établissements scolaires en tant que directeur, notamment celle de Savigny-Forel et de Mézières, devenu l'établissement scolaire du Jorat. Récemment, il a également veillé à la mise en œuvre de la LEO et du PER dans son établissement. Il nous explique quels sont les enjeux de ces changements institutionnels et quelle stratégie mettre en place pour garder le cap dans la tempête.

Quelle ligne de conduite adoptez-vous pour mener à bien des changements en tant que directeur d'établissement ?

Ma priorité est de relativiser et ne pas me laisser déborder par les événements : le changement fait partie de la vie, il faut veiller à bien s'organiser. C'est pourquoi j'identifie assez rapidement quels sont les éléments à mettre en place en amont et j'effectue une analyse approfondie des changements à implémenter. Cela me permet de déterminer la meilleure manière de les mettre en œuvre afin de transmettre aux acteurs concernés le niveau approprié d'informations. Il me semble par ailleurs toujours important d'impliquer tous les acteurs concernés malgré le fait que, selon le thème, leur motivation ne sera pas toujours au rendez-vous. J'essaie également de toujours tenir compte du vécu et de l'expérience des partenaires avec lesquels je travaille.

Je suis convaincu que la direction d'un établissement doit avant tout travailler avec les acteurs du terrain et définir avec eux les outils les plus pertinents pour mettre en œuvre un changement. La clé pour susciter un maximum de motivation est de ne pas arriver avec des propositions toutes prêtes, mais de leur laisser une marge de manœuvre, un flou contrôlé au sein du-

quel ils auront la possibilité de s'approprier le projet. Il est néanmoins essentiel de fournir des pistes, des directions de travail : un juste équilibre est donc à trouver.

L'objectivité dans l'attribution des ressources à disposition constitue également l'un des devoirs d'un directeur. Par exemple, lors d'une fusion d'établissement, certains enseignants ou enseignantes sont déplacés, ce qui engendre parfois un sentiment d'injustice. Ils proposent alors d'autres solutions qui leur conviennent mieux afin d'éviter de péjorer leur situation. Malheureusement, trop impliqués, ils ne peuvent à ce moment-là être objectifs, d'autant qu'ils ne possèdent pas une vue d'ensemble sur la totalité des enjeux et sur les moyens à disposition. C'est alors à nous de rester lucides et de nous montrer fermes.

Le directeur joue également un rôle de médiateur lors d'un changement imposé par la hiérarchie. Dans les écoles, cela fonctionne comme dans le privé : il faut s'adapter à un cadre. Si je ne suis pas toujours entièrement en phase avec les changements proposés, ma fonction requiert une loyauté vis-à-vis de l'État et je me dois de faire le lien avec les autorités.

le directeur joue également un rôle de médiateur lors d'un changement imposé par la hiérarchie.

Dans les écoles, cela fonctionne comme dans le privé: il faut s'adapter à un cadre

Mon rôle est celui d'un facilitateur, il est de ma responsabilité de faire comprendre aux enseignants pourquoi il est utile d'appliquer un nouveau cadre. Ce sont eux qui font fonctionner le système, il est donc primordial qu'ils comprennent le contexte afin de construire l'avenir intelligemment.

Quel aspect est-il le plus critique à gérer ?

C'est le facteur humain qui est définitivement le plus délicat et celui auquel il faut donc porter une attention toute particulière, bien que nous n'ayons que très peu de prise sur cette dimension-là. La réaction de l'autre est toujours difficile à anticiper. Sur ce plan, je me suis fixé deux règles de bases assez simples : jouer cartes sur table avec mes interlocuteurs et demander le plus souvent possible l'avis de mes collaborateurs. Il est par ailleurs utile de tenter de comprendre, lors de toutes nos interactions, à qui l'on a affaire sur le plan humain. Cependant, cela ne suffit pas toujours et il faut accepter modestement que nous n'arrivions parfois pas à atteindre les résultats souhaités. D'autant qu'il nous faut gérer les réactions de certains parents, toujours plus au fait des dispositions légales. De plus en plus virulents, ils exigent d'interminables justifications de la part du corps enseignant et de la direction.

La figure de l'enseignant a-t-elle perdu de sa crédibilité ?

À mon sens, c'est plutôt l'autorité dans sa globalité qui subit une perte de crédibilité. Il est vrai qu'actuellement, certains parents peuvent être insultants, mais ils adoptent très certainement la même attitude avec les autorités étatiques dans leur ensemble. Il y a trente ans, les enseignants étaient

déjà régulièrement remis en cause par les parents. Ce qui a changé aujourd'hui, ce sont les moyens mis en œuvre pour arriver à leurs fins. Ils viennent parfois aux séances accompagnés d'un avocat et font aisément recours contre les décisions prises par l'école. Avec la mise en ligne des textes légaux, nous sommes de plus en plus amenés à justifier nos décisions, car les parents qui les lisent interprètent la loi de la manière qui leur est la plus favorable. C'est souvent le cas lors des demandes de congés pour leurs enfants. Ils ont l'impression que l'école est à la carte et utilisent des moyens légaux pour se donner raison, ce qui ne fonctionne pourtant que rarement.

c'est le facteur humain qui est définitivement le plus délicat et celui auquel

il faut donc porter une attention toute particulière, bien que nous n'ayons que très peu de prise sur cette dimension-là

Cela dit, j'ai le sentiment que l'utilisation des procédures légales dans notre société augmente de manière exponentielle, et ce dans tous les domaines. Les parents, mais aussi la majorité des citoyens, semblent vouloir faire systématiquement intervenir une tierce partie dans les conflits qu'ils peuvent avoir avec d'autres au lieu de communiquer directement avec eux. Parfois, je ressens le besoin de rappeler que nous sommes tous des acteurs de la société et que nous portons tous des responsabilités envers elle. /