



DE VIVE VOIX 6.01

Août 2018

La verticalité *dans* l'horizontalité

Réponse d'une prof de secondaire à un commentaire insignifiant :

«Ah ouin, on sait ben, vous autres les profs avec vos deux mois de vacances...»

«Rectification : Ce n'est pas deux mois de vacances, **c'est un mois de convalescence, deux semaines de vacances et deux semaines de préparation...**»

Je n'avais jamais entendu cette réplique savoureuse. Je tentais d'expliquer à des gens en dehors de l'enseignement qu'il *me* semblait long de «décrocher» du travail et de décanter la session. Terminer la session comme un citron pressé. Évidemment, l'enseignement n'est pas le seul secteur d'emploi où l'on est «pressé» par la machine, mais les chiffres nous semblent dérangeants et me questionnent sur ce métier et la société dans laquelle on vit. Quelque 40 congés de maladie ont été octroyés l'année passée au collège Lionel-Groulx. 6 nouveaux congés dans un seul département avant la rentrée. Anxiété, surmenage, dépression sont la plupart des maux pour lesquels les profs *tombent* au combat.

Pour tenter de comprendre l'ampleur et la nature de la détresse, nous ferons appel à une réponse offerte par Vincent Gaulejac dans son livre «La société malade de gestion». Si le *mal* est complexe, l'*antidote* n'est pas exactement simple. Une amie de l'Abitibi au regroupement Cégep me disait: «facile, on éradique le capitalisme!». Gaulejac irait presqu'en ce sens.

La thèse de Gaulejac pourrait se résumer ainsi : les transformations du capitalisme (post-80) mènent à une désolidarisation de la lutte des classes en une **lutte des places** (individuelles) et permettent des nouvelles formes d'organisation du travail et la mise en place de nouvelles pratiques managériales qui produisent de la souffrance au travail. Ouf.

«Sous une apparence objective, opératoire et pragmatique, la gestion managériale est une idéologie qui traduit les activités humaines en indicateurs de performance, et ces performances en coûts et en bénéfices.» (Gaulejac, 2009 : 38)

Difficile de ne pas faire de liens avec les demandes de devis, les taux de réussite espérés et la fameuse Politique institutionnelle de gestion et d'évaluation des programmes (PIGEP). Il faut se souvenir que la thèse de la Pigep est qu'une meilleure organisation en amont dans les programmes est un vecteur direct de la réussite des étudiantEs. Exit la prestation des profs. Dans cette politique, nous n'exissons pas autrement qu'en étant des fournisseurs de savoirs particuliers décidés en amont. Et si ce savoir n'est pas à la bonne place dans la grille, et bien nous le changerons.

«La gestion managériale est un mélange de consignes rationnelles, de prescriptions précises, d'outils de mesure sophistiqués, de techniques d'évaluation objectives, mais aussi de consignes irrationnelles, de prescriptions irréalistes, de tableaux de bord inapplicables et de jugements arbitraires. Derrière la rationalité froide et objective des chiffres se dissimule un projet quanto phréniq[ue] qui fait perdre aux hommes le sens de la mesure.» (Gaulejac, 2009 : 39)

L'argument massue de Gaulejac, en s'appuyant sur les thèses de Max Weber et de Marcel Gauchet¹ est que si l'éthique du protestantisme a contribué à consolider le capitalisme comme système dominant, la laïcisation des sociétés portait en elle un système capitaliste en panne de légitimité. Si la vie terrestre n'est qu'un passage, la justice ultime se réalisera dans un au-delà. Si on enlève cet au-delà, que reste-il? Si ce système produit des injustices, où sera la rédemption? Système qui tourne à vide sur lui-même. Ainsi, pour Gaulejac, l'idéologie gestionnaire viendra remplacer l'esprit du protestantisme produisant un monde d'humains pour les humains sans au-delà. Le *ici et maintenant* devient tout puissant en évacuant les traces du passé et en ne ménageant pas le futur.

Pour Gaulejac, quatre postulats sont au fondement de l'idéologie gestionnaire. 1) Comprendre, c'est mesurer. 2) L'organisation est une donnée. Les conflits témoignent de dysfonctionnements. 3) Les experts y règnent en maître. (Ici, serait-ce une clef pour comprendre les possibles désaccords entre conseillers-ères pédagogiques et profs, et même entre profs qui ont travaillé sur un comité paritaire et les autres profs en Assemblée générale par exemple?) 4) La réflexion doit être au service de l'efficacité. Ces 4 postulats viennent avec une éthique de travail où l'optimisme revêt le caractère d'une injonction permanente.

Gaulejac travaillera aussi sur les mots utilisés pour motiver les troupes, quel que soit le domaine de création et de «production». Si dans les années 70, le maître mot qui faisait autorité était «le changement», dans les années 80 c'est plutôt autour de «l'excellence» que les gestionnaires orientent les différentes politiques. Dans les années 90 et suivantes, tadam, c'est autour de la «qualité» de prendre le relais de la vertu.

«La qualité est une utopie mobilisatrice qui suscite d'emblée l'enthousiasme et le consensus. Elle promet de dépasser les objectifs de performance, de rentabilité et de profitabilité qui connotent les préoccupations bassement financières. Comment peut-on être contre la qualité?» (Gaulejac, 2009 : 84)

¹ Marcel Gauchet, *Le désenchantement du monde*, Paris, Gallimard, 1985.

Un système fermé sur lui-même, à l'image du capitalisme sans ancrage éthique. Puis, en poursuivant sur l'étude des mots utilisés, Gaulejac en arrive à pondre une équation magique. En effet : Qualité = Excellence = Réussite = Progrès = Performance = Engagement = Satisfaction des besoins = Responsabilisation = Reconnaissance = Qualité

Ici, l'engagement serait plutôt une concordance avec le «plan stratégique». L'idéal du moi correspond ainsi à l'idéal collectif. On a évidemment plus de chance de se faire entendre et comprendre si on est capable de rattacher un de nos projets à l'une des 4 orientations stratégiques. Heureusement pour nous, l'orientation numéro un s'inscrit dans la promotion d'une approche humaniste et citoyenne, ce qui nous laisse beaucoup de latitude à nous, profs! ☺

Revenons sur les dossiers PIGEP, règlements de la CÉ, balises, politiques, guide des cours complémentaires, PIEA (désuète paraît-il...) Voyons ce que Gaulejac dit au sujet des différentes politiques inscrites dans une *organisation*.²

«Le pouvoir est en effet détenu par celui qui fonde la règle du jeu, car il pose du même coup l'ensemble des conditions auxquelles sont assujettis les participants ainsi que leurs rapports mutuels. Avec le pouvoir managérial, les ordres et les interdictions sont remplacés par des procédures et des principes intériorisés conformes à la logique de l'organisation. Au pouvoir des chefs se substitue le pouvoir de l'expert, en l'occurrence du qualiticien qui institue les règles et définit ses modalités de mise en œuvre. En acceptant de jouer le jeu, les employés sont pris, malgré eux dans une conception procédurale qui les assujettit à un pouvoir normalisateur auquel ils doivent adhérer.» (Gaulejac, 2009 : 104)

Ainsi, sempiternelle question. Participer à l'élaboration de ces politiques via les sous-comités de la CÉ où les ignorer? La stratégie de la chaise vide ne nous a pas beaucoup servie jusqu'à présent et compte tenu des individus aux postes clefs qui favorisent le dialogue, il vaut mieux faire partie de ceux et celles qui ont le pouvoir de décider les différentes issues. La dernière version de la Pigeo avec ses nombreux *s'il y a lieu*, laisse suffisamment d'espace pour ceux et celles qui ont envie de passer outre certaines demandes non-conventionnées, les plans-cadres pour ne nommer que celle-là. Ceci dit, si un département veut souscrire au renouveau des cours complémentaires, eh bien oui, il devra se soumettre à l'élaboration d'un plan-cadre...

Si le système semble bien établi, faisons le lien avec un élément de l'équation magique qui mérite une plus grande attention, surtout peut-être en enseignement : **la reconnaissance**. Nous passons un nombre incalculable d'heures non comptabilisées à réfléchir au cours à venir, à celui passé, à un étudiant conflictuel qui bousille l'ambiance du cours, à la matière qui évolue, à ce qu'on aurait dû dire, à l'exemple qu'on aurait pu donner, à peaufiner, organiser, découvrir, retransmettre. Métier de scène qui montre toute notre vulnérabilité humaine. Asseoir une

² La distinction de Ferdinand Tönnies entre organisation et institution est toujours d'actualité. La *gesellschaft* où il s'agit d'une addition d'individus (organisation) et la *gemeinschaft* où le tout est une priorité sur les individus, une communauté, une institution.

certaine autorité dans une société où celle-ci s'est transformée dans tous les recoins de l'existence. Famille, patrie, travail, disons qu'on en est loin, et heureusement diront certains. Reste que l'autorité dans une classe, aussi horizontale soit-elle ne doit pas mener à une crise de légitimité du prof. Ce qui est bon pour l'organisation doit l'être dans le recadrage d'une classe. Ainsi, l'autorité d'un prof se mesure aussi à la lumière des travaux qu'il donne et dans la correction qu'il en fait. D'où l'importance de promouvoir la diversité des approches et la liberté académique.

Sortons le prof de sa classe et impliquons-le dans l'organisation. Nous y verrons les grands traits de l'idéologie managériale et du besoin de reconnaissance des profs : «La quête inassouvie de reconnaissance est l'expression d'un besoin de personnalisation face à des relations abstraites et chimériques. L'entreprise managériale est moins une bureaucratie libérale qu'un système socio-psychique de domination fondé sur un objectif de transformation de l'énergie psychique en force de travail. Pour canaliser l'énergie psychique, le management met en œuvre un certain nombre de principes en rupture avec le modèle disciplinaire.» (Gaulejac, 2009 : 113)

Le système de pouvoir passe par un autre vocable : «à la répression se substitue la séduction, à l'imposition l'adhésion, à l'obéissance la reconnaissance» (Gaulejac, 2009 : 114)

Cette façon de concevoir le pouvoir *peut* (car un prof peut s'inscrire dans une posture plus autoritaire dans sa classe) se situer à deux niveaux : *et dans la classe* où le prof est amené à jouer cette façon d'exercer le pouvoir *et avec nos supérieurs* qui ont intégré cette culture d'ouverture et de dialogue. Ainsi, *le désir de réussite, le goût du défi et le challenge* sont les sons qui font vibrer la fibre du désir. «Le désir est exalté par un Idéal du MOI exigeant et gratifiant. Elle devient le lieu de l'accomplissement de soi-même» (Gaulejac, 2009 : 115)

À la surveillance physique de la période moderne (le dressage des corps par l'armée par exemple) s'invite plutôt une surveillance communicationnelle et la porosité des univers (ah! les fameux colnet répondus après le souper et les réponses fournies du week-end).

«L'agent est moins dépossédé par son temps personnel que possédé par son temps de travail. Il ne s'agit pas d'une exigence autoritaire, mais d'une conséquence logique de son désir de bien faire et de réussir» (Gaulejac : 2009, 118)

Nous touchons au but. Nous sommes nos propres patrons à l'intérieur de nos classes. Nous encaissons les regards approbateurs ou désapprobateurs de nos étudiantEs, heureux d'être là ou non, ayant le désir d'apprendre ou seulement là pour passer le temps. Nos étudiants aussi sont issus de cette descente du pouvoir autoritaire. Un peu nos égaux (dans cette culture), nous avons le besoin d'installer une certaine autorité (ne serait-ce que parce que nous détenons le savoir à transmettre!) C'est une fine ligne qui se dessine entre le respect pour ce qu'ils sont et les exigences demandées pour que le passage des quinze semaines en notre présence transforme et enrichisse leurs regards.

Lorsqu'on sort de notre salle de classe, c'est tout un quadrillage de politiques et de règlements qui nous encadre. De la civilité à la valorisation de la langue française, de la politique des droits d'auteurs à celle de l'utilisation des médias sociaux. Vignette de stationnement, chaleur dans les classes, canons pas toujours adéquats. Ajoutons les rencontres disciplinaires, les rencontres départementales, les rencontres de programme (tous des endroits où les conflits sont inhérents à la collégialité) les rencontres syndicales, les ACCDP, les CÉ, les CA, la demande de plans de travail, les demandes de bilan, les formulaires pour emprunter du matériel, les organisations d'activités péri et para scolaires ☺, les liens avec la fondation, l'organisation de voyages : ce n'est pas 173 heures que nous faisons, c'est notre existence qui y passe au grand complet. Et le plus beau dans tout ça, c'est que cela vient de nous même : pour se *challenger*, pour bien faire son boulot, pour donner du sens, pour obtenir une certaine reconnaissance, pour nous tailler une place dans cette lutte sourde. Nous sommes les enfants de cette idéologie et nous en sommes les vecteurs. Aliénés du travail, questionnons-nous... pour notre propre santé.

Bonne session à vous. On se revoit à Noël.