

Une expérimentation académique pour améliorer la qualité de vie au travail des personnels et des élèves et la réussite scolaire

Des enseignants qui disent ne plus comprendre les « ados » ou les demandes de leur institution, qui disent souffrir du désintéressement des familles pour la question scolaire et plus globalement éducative, de leur trop grand éloignement de l'école ou du contraire, qui se plaignent de nombreuses violences symboliques ou directes faites à leur fonction voire à leur personne, des directrices ou directeurs d'écoles, des chefs d'établissement qui disent peiner à piloter une communauté éducative et scolaire dont les membres peinent eux-mêmes à « faire communauté » au sein d'une société « individualiste » sont autant d'éléments parmi d'autres révélés par les travaux de Georges Fotinos, ancien inspecteur général de l'Éducation nationale, chargé de mission à la Mutuelle générale de l'Éducation nationale (MGEN), et José Mario Horenstein, psychiatre MGEN. Travailler à l'étude et l'amélioration de la qualité de vie au travail des personnels (QVT) et de celle des élèves (QVE), dans la perspective de favoriser la réussite d'un plus grand nombre d'élèves et « le mieux-être collectif », est le défi relevé au sein de l'académie de Lyon par cette expérimentation.

Depuis la rentrée scolaire 2018, l'expérimentation « Autonomie des établissements, qualité de vie des personnels, réussite des élèves et gouvernance » est conduite en appui sur les travaux de Georges Fotinos et Mario Horenstein. L'un et l'autre invitent l'éducation nationale à mettre la qualité de vie au travail au centre des projets d'établissement. Ces préconisations sont étayées par des résultats de recherches internationales (voir le dossier « Qualité de vie et performances scolaires » du CNETCO).

Ce projet s'inscrit dans le contexte de l'avant-projet stratégique de l'académie de Lyon qui repose sur la confiance, la subsidiarité et l'intelligence collective. Il est coordonné par un comité de pilotage piloté par Monsieur le Recteur via le Directeur de cabinet Mr. Thierry Dosch. Ce comité associe tous les acteurs impliqués dans les problématiques : Didier Quef (Délégué académique à la formation des personnels, l'innovation, l'expérimentation) et son équipe (Michèle Prieur ingénieure Mission Innovation, Expérimentation ; Estelle Vergnole ingénieure de formation, des formateurs académiques et conseillers en développement), Stéphanie de Saint Jean (Directrice des ressources humaines), le groupe « climat scolaire » et « Etablissements et vie scolaire », les équipes des établissements elles-mêmes.

Le postulat comme les hypothèses associées dans cette expérimentation selon lesquels les QVT des personnels et des élèves sont fortement corrélés à la réussite scolaire comme au renforcement des marges d'initiative et d'autonomie de l'établissement et de ses acteurs ont intéressé de nombreux établissements de l'académie.

Ce sont 8 établissements ou réseaux écoles-collège qui ont finalement été mobilisés par les IA/DASEN et qui se sont engagés dans l'expérimentation : le lycée du Val de Saône (01), le lycée Carriat (01), le collège Alice Guy (69), le collège Théodore Monod (69), le collège Morice Leroux (69), le collège Gérard Philippe (69), le collège et l'école Jules Ferry (42) et le collège et réseau des écoles de la Pacaudière (42). En phase de restructuration du projet d'établissement, des locaux, des enseignements, de réorganisation des ressources humaines, ces établissements ont choisi d'interroger les effets de leur action sur la qualité de vie et/ou d'identifier de nouveaux leviers pour l'améliorer.

Le pôle DFIE (Délégation à la formation des personnels, l'innovation, l'expérimentation) accompagne les 8 établissements de l'Ain, la Loire et le Rhône qui se sont engagés dans l'expérimentation. L'accompagnement proposé articule une aide à la conduite de projet et un plan de formation répondant aux besoins identifiés. Depuis janvier 2019, un binôme constitué d'un conseiller en développement et d'un formateur académique du pôle DFIE a accompagné le comité de suivi de chaque établissement pour faire un diagnostic de la qualité de vie. Celui-ci s'est appuyé sur des questionnaires proposés à tout le personnel et à tous les élèves après accord des conseils d'administration. La passation et le traitement des données ont été facilités par la collaboration avec le service de la Direction Prospective et Statistiques du rectorat. Les comités de suivi des établissements sont en train de construire leur plan d'action en appui sur les diagnostics effectués.

Un comité scientifique, coordonné par Stéphanie Mazza professeure des Universités, est garant de l'adossement de cette expérimentation à la recherche. La rédaction d'un appel à projets de recherche, en appui sur les diagnostics effectués dans les établissements, a été émis. Il vise, à partir de cette rentrée, la conduite de recherches partenariales pour mieux comprendre, impulser et évaluer les effets des actions engagées dans les établissements. Des conférences ont été proposées aux équipes éducatives des établissements et aux accompagnateurs (conseillers en développement et formateurs académiques) au mois de janvier et avril 2019 dont une prise en charge par Christophe Marsollier, IGEN et membre du comité de pilotage : « Comment créer les conditions relationnelles du bien-être scolaire et de la réussite des élèves ? »

L'accompagnement proposé et mis en œuvre par l'équipe du DFIE comme par le comité scientifique fait lui-même l'objet d'une étude très suivie par le comité de pilotage de l'expérimentation. Au carrefour des actions de management du changement, d'innovation, d'expérimentation, de formation, de recherche ; cet accompagnement met en œuvre et respecte plusieurs principes fondamentaux : éthique professionnelle et exigence partagée, définition et pilotage de « son objet d'expérimentation » par chaque établissement de manière autonome, volontariat des équipes, des élèves, des familles, bienveillance relationnelle et expression libre des acteurs, communication, modalités de travail collaboratif et coopératif, auto-évaluation et évaluation concertée des processus, association de tous les acteurs aux processus d'évaluation des expérimentations, présence « concrète » des accompagnateurs sur le « terrain », collaboration dans la définition de leviers (et non pas de « solutions »), mises en œuvre partagées.

La première année de mise place de cette expérimentation révèle de facto le caractère « sensible », multifactoriel, interactif de son objet même (bien connu des sciences sociales). Les critères de la QVT comme de la QVE diffèrent en effet (et quelquefois assez largement) en terme de valeur, d'un acteur à l'autre, d'un élève, d'une famille à l'autre au sein du même établissement. Ce qui va faire sens et qualité pour l'un pourra aller jusqu'à faire contre-sens pour l'autre. La philosophie comme les pratiques d'accompagnement des établissements mises en œuvre visent à tenir compte de ces écarts voire de ces oppositions et, sans vouloir aider à les résoudre directement terme à terme, dans une posture globale « d'ami critique », à accompagner la définition d'un cadre de références communes, inventorier celles porteuses d'un sentiment d'appartenance possible, définir avec les équipes et les usagers des leviers possibles de changement (modestes, évaluables à moyen et long termes, transférables) portant plus sur les interactions entre critères, les processus, les modalités de communication, les pratiques collectives et collaboratives, les modalités de pilotage et d'organisation de la vie dans l'école. Forte de l'expérience acquise cette première année, l'expérimentation s'ouvrira en 2019/2020 à d'autres établissements volontaires.

L'accompagnement proposé, comme la recherche adossée, de fait et au risque d'être paradoxaux avec l'objet même de l'expérimentation (QVT/QVE), n'ont pas pour vocation l'administration d'une preuve pouvant porter à l'universel. Il ne s'agit, ni pour l'équipe d'accompagnement, ni pour l'équipe de recherche d'implémenter « hors contexte et culture d'établissement », « de l'extérieur », des « solutions » dont on pourrait penser qu'elles sont bonnes a priori. Les valeurs et pratiques du respect de chacun (élèves, parents, enseignants, personnels d'éducation, de santé, social, psyen, encadrement, administratifs et techniques), du respect des autres et de soi-même, du doute, du partage, du droit à l'erreur, de la bienveillance et de l'hospitalité, du souci de rigueur scientifique, fondent nos pratiques d'accompagnement des établissements engagés dans l'expérimentation lesquelles augurent presque déjà, au bout d'une année de mise en place, l'émergence d'une nouvelle mission, si ce n'est d'une nouvelle fonction professionnelle d' « accompagnateur – passeur – médiateur - formateur ».

Parce qu'il s'agit ici d'expérimenter des facteurs de qualité de vie au travail, de qualité de vie de nos élèves à l'école, de mesurer leurs interactions et leurs effets sur les résultats scolaires; d'identifier des leviers éventuellement transférables, cette expérimentation illustre plus que jamais dans ses modalités d'accompagnement comme de mise en œuvre au sein des établissements engagés les principes d'une école de la confiance qui donne et fait confiance.

Didier QUEF

Délégué académique à la formation des personnels, l'innovation, l'expérimentation

Académie de Lyon