

2.2 Motivation et intervention

par Gaëtan Pelletier, directeur des services pédagogiques
au cégep Lévis-Lauzon

Lorsqu'on a communiqué avec moi pour solliciter mon témoignage concernant la motivation, cela m'a d'abord flatté... puis insécurisé. Mais à la réflexion, l'occasion de sonder les motifs qui me poussent à être directeur des services pédagogiques était bienvenue.

Ainsi vous me voyez ce soir quelque peu hésitant, comme pris en flagrant délit de narcissisme! Je compte sur votre indulgence...

Maintenant je puis vous dire que c'est avec grand plaisir que je me retrouve ici avec des praticiens de la pédagogie. En vous racontant mes pérégrinations dans le réseau collégial vous comprendrez mieux les motifs de ce choix.

2.2.1 Conseiller pédagogique

Lorsque je commençai à oeuvrer dans le réseau collégial en 1972 c'était comme conseiller pédagogique auprès des enseignants. A ce moment les quelques spécimens de cette espèce étaient rares, peut-être une dizaine, et disséminés de Matane à Montréal.

Pour faire un peu marginal, je pris le nom de APIP (aide pédagogique individuel aux professeurs). C'est ainsi que je fis mon entrée dans le réseau collégial.

Une maîtrise en technologie de l'enseignement dans ma poche, mon ambition consistait à devenir un intervenant pédagogique à un titre aussi privilégié que l'enseignant. Quoique téméraire, ce projet m'apparaissait justifié en autant que le "lieu pédagogique" ne soit pas réduit au seul lieu physique qu'est la salle de cours. Cette conviction

est demeurée mienne au cours de ces dix années bien que mon travail et mes responsabilités aient changé.

Mon témoignage portera donc sur cette conviction "interventionniste" partagée, j'en suis certain, par mes collègues les directeurs des services pédagogiques des cégeps. Il va sans dire que cette intervention pédagogique se situe à un niveau différent, et fort différent, de celui du professeur.

A mon arrivée dans le réseau, j'ai fait le tour des collèges qui avaient des conseillers pédagogiques ou des services de recherche pédagogique: Ste-Foy, Maisonneuve, Vieux-Montréal, Matane, Lionel-Groulx. Par des contacts directs avec ces conseillers pédagogiques, il me fut possible de comprendre l'orientation et l'approche particulière de chacun d'eux auprès des enseignants.

Il devint évident pour moi que, d'une part, tous les services existants étaient consultatifs et confidentiels et que, d'autre part, chaque service possédait une approche conseil ou d'aide plus ou moins structurée en qualité et en importance selon les besoins et la volonté du milieu. Et je crois que ces caractéristiques demeurent encore aujourd'hui.

Revenu dans mon milieu, compte tenu des besoins manifestés par les enseignants et les services pédagogiques, mon travail consista à mettre sur pied un service-conseil et d'aide pédagogique aux professeurs. L'orientation choisie fut celle de l'animation et du support professionnel et non celle de la recherche exclusive en innovation pédagogique. Plus concrètement je voulais que mon service en fut un d'accueil et de support aux interrogations, craintes, réussites et recherches méthodologiques des enseignants. Ainsi, sans panache et flamboyance, pendant trois ans, mes "interventions pédagogiques" ont permis à des enseignants et enseignantes d'ajuster leur pédagogie. Ce type d'intervention m'apparaît tout aussi primordial que la prestation des cours elle-même. C'est le niveau d'intervention qui diffère.

2.2.2 Négociateur syndical

Puis ce fut la "brousse syndicale". Pendant six mois, j'ai travaillé directement aux négociations syndicales des PNE des cégeps. Expérience des plus enrichissantes qui me permit de découvrir les cégeps sous une facette très différente. Le vécu syndical québécois, avec ses grandeurs et ses faiblesses, constitue une réalité avec laquelle il nous faut vivre. Si jamais l'occasion se présente d'être sur la ligne de feu, profitez-en. Pour moi les expériences diverses dans un même milieu font mieux connaître et mieux comprendre l'évolution de ce dernier.

2.2.3 Coordonnateur du centre des médias

Après ces six mois "syndicaux", je revins dans mon collège pour occuper le poste de coordonnateur du centre des médias jusqu'en mai 1978. A mon arrivée, le centre comprenait la bibliothèque, l'audio-visuel, l'audio-vidéothèque et un service d'entretien et de réparation. Une analyse de la situation me fit comprendre que ces divers services constituaient un amalgame plutôt qu'un ensemble intégré voué à des services complémentaires pour les étudiants, les enseignants et les autres personnels.

Il manquait ce fil conducteur, cette pensée et surtout cette volonté commune qui décuplèrent la quantité et la qualité des services offerts. En mettant dans le coup tous les personnels du centre des médias, nous avons redéfini et partagé l'orientation du centre. La conjoncture étant favorable, le service d'aide pédagogique fut déménagé et intégré aux quatre autres services du centre. Ainsi il devenait un des pivots du support et de l'aide-conseil à tous les personnels.

Peu à peu, en deux ans et demi, par un "hasard organisé", le centre ajustait et améliorait ses interventions auprès des usagers. L'engagement de personnel nouveau a même fait sourciller, pour ne pas dire plus, une certaine corporation qui voyait d'un mauvais oeil l'engagement d'un responsable de la bibliothèque non bardé de diplômes pertinents aux fonctions.

Ce qui m'a particulièrement motivé et soutenu en cette période de remodelage ce fut l'intérêt et le support des personnels. Comme dans toute entreprise de ce genre, la peur du changement et d'un certain inconnu fut présente. Mais je crois que la confiance réciproque et surtout l'intelligence partagée du sens des transformations ont contré celle-ci.

2.2.4 Directeur des services pédagogiques

En mai 1978, le poste de directeur des services pédagogiques devient vacant. Après de longues tergiversations, je décidai de poser ma candidature. Il faut dire que le saut de coordonnateur du centre des médias à celui de directeur des services pédagogiques est beaucoup plus périlleux que celui de professionnel à coordonnateur d'un centre des médias.

Les responsabilités et l'implication y sont plus exigeantes mais le goût d'un certain risque et surtout l'occasion d'intervenir à un autre niveau dans la vie pédagogique m'ont incité à plonger. Et je nage encore... pour un temps.

C'est donc en continuité avec mes tâches et, disons-le, avec mes rôles de conseiller et de coordonnateur, que je voyais et vois encore aujourd'hui mon travail. Nul doute que l'emprise sur la vie pédagogique d'un collègue se vit à des degrés différents selon que l'on est professeur, conseiller pédagogique ou directeur des services pédagogiques. Le ou les pouvoirs qu'on y exerce sont plus ou moins déterminants pour la vie pédagogique du milieu. Conséquemment les étudiantes et les étudiants en sont bénéficiaires ou... victimes. Comme le lieu de la formation et des apprentissages ne se limite pas à la salle de cours et au laboratoire, quoique ce soit encore des lieux privilégiés, les influences convergentes et divergentes, selon le cas, de tous les intervenants permettent l'exercice d'un certain pouvoir, d'une certaine emprise sur le vécu pédagogique quotidien des étudiants.

Vous me permettrez de raconter une anecdote qui a pour moi une signification profonde. Lors de mon entrevue au poste de directeur des services pédagogiques, je fis remarquer que le rôle et le travail d'un directeur des services pédagogiques, entre autres, doit en être un d'animateur et de facilitateur de la réflexion pédagogique dans son milieu.

C'est pourquoi la présence de celui-ci au comité des relations de travail des professeurs, des professionnels non-enseignants ou du personnel de soutien, n'était pas souhaitable et que je m'y verrais très mal à l'aise. Ma présence n'y fut pas requise.

2.2.5 Les rêves pédagogiques interventionnistes

Après quatre ans à la direction des services pédagogiques, qu'en est-il de ma motivation, de mes intérêts? Bref, que reste-t-il de mes rêves pédagogiques interventionnistes? Question dangereuse ou téméraire...? Ni l'une, ni l'autre.

Je crois que s'il faut laisser une bonne place au rêve dans la vie, il faut aussi apprendre de ses expériences et relativiser la valeur de ses interventions. L'influence que l'on a sur le vécu pédagogique comme directeur des services pédagogiques n'est certes pas spectaculaire. Cependant au fil des jours et des années, je pose ma brique comme tout autre intervenant et j'apporte une contribution réelle et non moins directe à l'amélioration de l'enseignement.

Le Conseil d'administration, la Commission pédagogique, les rencontres avec les départements et les professeurs, la gestion du plus grand service du collège, constituent des lieux d'intervention particuliers. Même les conflits peuvent et sont quelquefois un lieu privilégié d'échange et de discussion qui influent sur le vécu pédagogique.

2.2.6 Le travail d'équipe

Une autre réalité qui pour moi est essentielle à mon travail et qui assure ma motivation, c'est le travail d'équipe. Je me considère chanceux d'avoir toujours pu travailler en équipe. Que ce soit comme conseiller pédagogique aux professeurs, participant aux négociations 75-76, coordonnateur du centre des médias et directeur des services pédagogiques, j'ai pu me retrouver solidaire d'une équipe. Il y a là une source d'énergie et de ressourcement qui permet de vaincre la lassitude et quelquefois

une certaine désillusion pour ne pas dire une certaine contradiction pédagogique.

2.2.7 Administrateur et pédagogue

Contradiction pédagogique, me direz-vous, qu'est-ce que cela? Elle consiste, même si cela paraît prétentieux, dans le fait qu'un directeur des services pédagogiques est à la fois administrateur et pédagogue. Quoi de plus inconciliable! Comment un administrateur membre d'un Conseil d'administration peut-il joindre les impératifs administratifs d'économie et de rentabilité à ceux plus inventifs et moins comptabilisables de la pédagogie? Comment le pédagogue prend-il le pas sur l'administrateur ou vice versa?

La direction du cégep n'est pas une direction d'entreprise privée. Les membres de la direction et les administrateurs du Conseil d'administration ont la conviction, pour ne pas dire la prétention, d'être des administrateurs de biens publics dédiés spécifiquement à la formation et à l'enseignement.

En ce sens, comme directeur des services pédagogiques, mon intention première est celle d'un pédagogue. J'ai pour me rappeler à cette réalité les étudiants, les professeurs ainsi que tous ceux et celles dont le travail porte directement et quotidiennement sur la formation et l'enseignement. L'équipe de gestionnaires qui compose la direction des services pédagogiques sert aussi de lieu de réflexion et de prise de décision en congruence avec la raison d'être d'un cégep.

2.2.8 La commission des affaires pédagogiques de la Fédération des cégeps

Parmi les lieux de réflexion privilégiés qui existent présentement, la commission des affaires pédagogiques de la Fédération des cégeps tient une place importante. Cette commission traite de nombreux dossiers pédagogiques et les orientations qui découlent de ces recherches et études ont presque toujours, après avoir été acheminées aux instances concernées, un impact à court ou long terme sur la vie pédagogique des collèges.

Les sourires ne manquent pas lorsqu'on rappelle l'existence de ces rencontres. On s'imagine quelquefois que celles-ci sont le lieu d'interminables discours platoniques et de plantureuses agapes. La réalité est toute autre. Vous seriez grandement étonnés de voir le nombre et, sans fausse modestie, la qualité des interventions de la commission des affaires pédagogiques. Pour vous en convaincre prenez le temps un jour de vous en informer auprès de votre directeur des services pédagogiques. Pour moi ces rencontres alimentent, à leur niveau et à leur mesure, mon intérêt et ma motivation.

Pour conclure: s'il m'était possible de refaire le chemin parcouru de conseiller pédagogique à celui de directeur des services pédagogiques, je reprendrais le même sentier avec cette conviction profonde d'être un intervenant pédagogique limité mais quelquefois efficace auprès des étudiantes et des étudiants cégepiens.

Merci!