ISSN 1969-2137
Juillet-Août-Septembre 2017
10 €

Lignes de crêtes

n°36 Humaines ressources et Management

Une réforme bienveillante ?

Le défi de la fraternité

"Manager" et "coacher", en entreprise et ailleurs...

Diriger un lycée en Guinée

À noter dans vos agendas !

CdEP
Chrétiens dans l'Enseignement Public

Lignes de crêtes

est la revue de *Chrétiens dans l'Enseignement Public*, résultat de la fusion des Équipes Enseignantes et de la Paroisse Universitaire.

Elle s'adresse à ceux qui se sentent concernés par l'école et les questions d'éducation, qui ont le souci de nourrir leur foi pour faire vivre leurs engagements et éclairer leur regard sur le monde.

Abonnement à *Lignes de crêtes*

normal (non-cotisants)	36 €
réduit (cotisants, aumôniers)	25 €
soutien	à partir de 40 €
étranger	40 €

Cotisation à *Chrétiens dans l'Enseignement Public*

Cotisation minimale annuelle de 40 €

Cependant, nous vous proposons de déterminer le montant de votre cotisation en fonction de vos possibilités. Vous trouverez ci-dessous un tableau donnant des indications de montant.

traitement mensuel	cotisation
1000-1500 €	80 €
1500-2000 €	120 €
+ de 2000 €	160 € ou plus

Merci de libeller votre chèque à l'ordre de *Chrétiens dans l'Enseignement Public* et de l'envoyer à :

Chrétiens dans l'Enseignement Public
67 rue du Faubourg-Saint-Denis
75010 Paris - tél : 01 43 35 28 50

Prochains numéros

- Corps / École
- Médias et opinion

Couverture
Pages 1 et 4 : Montage Suzanne Cahen

Sommaire

Éditorial (Comité de Rédaction) ..... p 3
"Ménager manager" (J.-L. Gourdain) ..... p 4

Métier
Début de carrière mouvementée (Aurore) ..... p 5
Deux maîtresses (C. Guilbaud et Éloïse) ..... p 6
La vie mouvementée... (C. de la Ronde)..... p 6
Je prends le mieux partout (Aurélien) ..... p 8
Une réforme bienveillante ? (E. F.) ..... p 10
Le théâtre, école de résistance (C. Boucher) ..... p 12
Directrice de département à l'université (I. Tellier) . p 15
Aider les enseignants (Une inspectrice) ..... p 16

Église et Foi
Un service ressources humaines (S.Guénard) ..... p 18
Le défi de la fraternité (Y. Chalvet de Récy) ..... p 20

Relecture Biblique
Jésus : manager ? (J. Gavois) ..... p 21

Société
Un parcours de DRH (J. P.) ..... p 23
On croit rêver ! (Geneviève Auclair) ..... p 24
En entreprise et ailleurs... (I. Tellier) ..... p 25
Ensemble pour jouer (M. Nicault) ..... p 28
Un management à visage humain (J. Xhaard) ..... p 30

Offres d'emploi (C. Réalini et C. Dupire) ..... p 32

Et ailleurs ?
À la recherche de concertation (P. Molinier) ..... p 33
Diriger un lycée en Guinée (A. Touama Guémou) ... p 34
Du management dans l'éducation... (M. Nicault) ... p 38
Un autre monde est possible (A. Reboux) ..... p 40

Vie culturelle
Saint Benoît initiateur du management ? (B. Petit) p 41
Livres ..... p 43
Livres d'enfants (C. G.) ..... p 45

Vie de l'association
Rapport d'orientation 2017-2019 CdEP
(C. de La Ronde et le bureau de CdEP) ..... p 46
Rencontre en marchant (D. Thibaudeau) ..... p 48
À noter dans vos agendas ! ..... p 48
Rencontre régionale de Nancy (M. Lesquoy) ..... p 49

Iconographie
Et nous devant (A. Gobenceaux) ..... p 50

Site de CdEP : www.cdep-asso.org

Directeur de publication : Chantal de la Ronde - Commission Paritaire des Publications et Agences de Presse n° 0217 G 81752 du 7 juin 2012
Imprimerie Chauveau-Indica, 2 rue 19 Mars 1962 - 28630 Le COUDRAY

Éditorial

Faire *ensemble pour Vivre ensemble* (thème du n°32), tant qu'il y a des affinités, c'est bien mais, nous ont objecté certains, quand ce n'est pas le cas, comment faire ?

D'un autre côté, la Réforme du collège a cristallisé les difficultés : application simultanée à quatre niveaux, interdisciplinarité certes nécessaire mais butant sur les contraintes en gestion des personnes, enseignants confrontés à des manques flagrants de dialogue voire des réactions de mépris. Il ne restait souvent que le rapport de force.

C'est de ces questions et de ces difficultés que l'idée du présent dossier, consacré au management humain et au travail en équipe, est partie.

Comment travailler avec quelqu'un qui a un positionnement très éloigné du nôtre ? Comment parvenir à s'accorder sans être pleinement d'accord ? C'est pourtant intéressant de "manager" des gens très différents, encore faut-il savoir le faire. Par manque de chefs d'établissements expérimentés, des jeunes actifs se retrouvent promus à des postes de direction sans avoir la formation suffisante. Dans une équipe, il suffit qu'une ou deux personnes partent ou arrivent pour que tout change, s'améliore, ou bien, hélas, s'aggrave terriblement... La coordination entre enseignants, c'est beaucoup de travail, qui peut être motivant et apporter à tous, mais c'est aussi beaucoup de temps passé et c'est rarement reconnu financièrement...

Des méthodes managériales passent du monde de l'entreprise à celui de l'école, mais on les retrouve aussi dans l'associatif, les collectivités locales, et même les mouvements d'Église... Dans toutes ces sphères, on peut rencontrer des fonctionnements très positifs, à condition de ne pas jouer à l'apprenti-sorcier avec un cadre qui finit par devenir une norme et standardise à l'excès. Voici quelques exemples cités entre nous : on crée des structures qui fonctionnent bien finalement, puis on les casse avec une nouvelle réforme sans donner du temps au temps, ni considérer les efforts investis ; ou inversement on reformule ce qui a certes été dit pour montrer qu'on a bien entendu et écouté, qu'on prend acte, mais ensuite plus rien n'avance en dehors de conseils donnés pour dans cinq ans... Et si optimiser est important, il faut également savoir gérer les difficultés inhérentes à tout fonctionnement humain, bref, à la vie !

Il existe des techniques diverses de management. En parler sous un mode singulier est trop réducteur, et la connaissance est la meilleure défense ici comme ailleurs. L'humain est-il vraiment pris en compte par ces systèmes qu'on met en place ? Le "comment ?" ne doit pas faire oublier le "pourquoi ?", qui aide à ne pas perdre de vue une véritable conception démocratique de l'implication de chacun.

Un management qui ménage les personnes[1] tout en les conduisant ensemble vers plus d'efficacité : notre dossier cite de bons et de mauvais exemples, et devrait aider chacun-e- à réfléchir...

Comité de Rédaction

1/ D'où notre titre "Humaines ressources", qui ne provient pas d'Astérix chez les Bretons, mais qui vise à insister sur la nécessaire humanité, qu'il ne faut pas oublier.

“Ménager manager[1]”

Management, manager (le verbe), ***manager*** (le nom, qu’on peut d’ailleurs écrire, d’après le Petit Robert, et même si mon correcteur d’orthographe n’a pas l’air d’apprécier, manageur), tous ces mots franglais, issus du vocabulaire de l’entreprise, ont bien de quoi faire frémir le professeur de Lettres que je suis, et beaucoup de collègues aussi réfractaires que moi à la culture entrepreneuriale.

Mais de quoi s’agit-il exactement ? Inutile d’ouvrir son Littré, ces termes, d’apparition récente dans notre langue, n’y figurent pas. Le Petit Robert est de plus grand secours. On y apprend que le mot ***management***, venu directement de l’anglais en 1921 seulement, désigne “l’ensemble des connaissances concernant l’organisation ou la gestion d’une entreprise” puis “l’application de ces connaissances à une affaire, une entreprise” et même, par extension : “l’équipe dirigeante d’une entreprise”. Le verbe ***manager*** est plus ancien (1896) et s’applique d’abord au domaine sportif (“manager une équipe”) avant de s’étendre à celui de l’entreprise ; le substantif ***manager*** s’emploie d’abord (1857) au sens d’organisateur ou d’imprésario, dans le domaine du spectacle ou du sport, avant de désigner (pas avant 1961) un chef d’entreprise.

Si l’émergence de ces termes et leur imposition dans notre langue sont liées, de toute évidence, à l’hégémonie de plus en plus prégnante d’un libéralisme économique à l’anglo-saxonne, ils proviennent, par-delà l’anglais, comme nous l’apprend le *Dictionnaire étymologique de la langue française* publié sous la direction d’Alain Rey, de l’italien ***maneggiare***, “manier” (on y reconnaît aisément la racine latine de notre mot ***main***) et spécialement “dresser un cheval” : le substantif correspondant ***maneggio*** a donné notre ***manège***, d’abord au sens équestre du terme.

Il n’est pas indifférent et assez effrayant qu’on emploie aujourd’hui pour désigner des techniques d’organisation humaine, dans le cadre de l’entreprise, des expressions qui relèvent du dressage et semblent faire bon marché de la personne, ce qui n’a rien d’étonnant, au demeurant, dans ces temps “d’horreur économique”, pour reprendre l’expression de Rimbaud qui a naguère fourni le titre d’un ouvrage à succès (*L’Horreur économique* de Viviane Forrester, 1996).

Faut-il alors en revenir au terme de ***gestion***, d’une étymologie plus classique puisqu’il se rattache au latin ***gerere*** au sens de “se charger d’une affaire”, “la mener”? C’est ainsi qu’on parle couramment de ***gestion des ressources humaines***, mais l’expression n’est finalement pas très séduisante, le mot ***ressources*** mettant les hommes sur le même plan que les biens matériels (minerais, sources d’énergie…) dont on peut disposer. Je pense bien à un autre mot, mais il est connoté encore plus péjorativement peut-être que ***management***, c’est ***administration***, qui renvoie à une réalité honnie, surtout quand on l’assortit d’une majuscule : l’***Administration*** ! Et pourtant, ***administrer*** c’est d’abord, précise utilement le Petit Robert, “gérer en faisant valoir, en défendant les intérêts”, comme lorsqu’on parle “d’administrer les biens d’un mineur”. Ce verbe provient en effet du latin ***administrare*** dont le sens premier, d’après le Gaffiot, est “prêter son ministère, son aide”, puis, bien sûr, “s’occuper de, diriger, régler”. Faut-il rappeler qu’un ***ministre*** est, étymologiquement, un serviteur ?

Mais, que cela nous plaise ou non, les mots ***manager*** (le verbe et le nom), et ***management*** se sont imposés, et sans doute durablement ! Peut-être reste-t-il quand même permis de rêver un peu quant à la présence du mot ***main*** en leur centre étymologique : et si le bon ***management*** consistait à ***tendre la main*** à autrui pour mieux réussir, dans le respect de chacun, une besogne commune ? On remettrait alors l’humain au centre de l’économie, qui est d’abord, si l’on en croit l’origine du mot, la sage gestion de la maison (***oikos - nomos***), comme l’écologie en est la science (***oikos-logos***).

Et puis, pour dresser les chevaux, si c’est bien là l’origine du mot ***management***, ne faut-il pas une certaine empathie, voire être capable de leur murmurer à l’oreille ? Pourquoi n’en serait-il pas de même, s’agissant des êtres humains ?

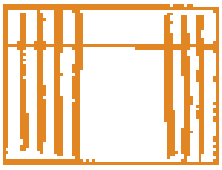
Jean-Louis Gourdain,
Rouen

1/ Titre emprunté au poème de Max Jacob, Avenue du Maine *(1912). Je laisse le lecteur libre de donner à ce vers le sens qu’il veut.*

Début de carrière mouvementé

Contrairement aux idées reçues, rien de moins évident que de débuter sa carrière dans l'Éducation Nationale. "Se marier avec une instit, ce n'est finalement peut-être pas le bon plan..." : découpage et coloriage à 11 heures du soir, soirées en commun réduites à la portion congrue, ...

Débuter avec la classe dont personne ne veut et qui comporte cinq niveaux différents peut en effet rapidement faire déchanter, voire même décourager les plus motivés. Surtout quand il s'agit de renouveler ce type d'expériences pendant ses sept premières années de carrière. À chaque rentrée, la même rengaine subie sous le joug de la grande loterie du mouvement : nouveaux collègues, nouveaux parents d'élèves et toujours le même challenge, s'adapter et s'affirmer face aux uns comme aux autres. Mais aussi et surtout préparer les séquences pédagogiques pour les nouveaux niveaux de classe dont on est désormais en charge, tâche représentant un gros investissement, en sachant que tout sera à recommencer dès la prochaine rentrée.



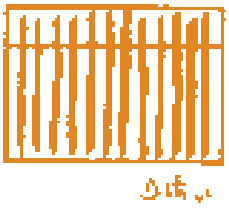
Quand j'ai présenté à l'inspecteur le tableau ci-dessous de mes nominations, lors de ma dernière inspection, cela a quelque peu modifié la tonalité et le cours de notre entretien... Étrange, non ?

Année scolaire	Niveaux d'enseignement
2005-2006	Maternelle – CE1
2006-2007	Maternelle - CP
2007-2008	CP-CE2 + CE2-CM1 + CM2
2008-2009	PS-MS*
2009-2010	CE1
2010-2011	PS + CM2
2011-2012	CE1-CE2 + CM1-CM2

Et dire qu'il aura fallu toutes ces années à l'Inspection de l'Éducation Nationale pour enfin ouvrir les yeux sur la réalité de ce début de carrière, somme toute très banal ! À quand une vraie gestion des ressources humaines dans l'Éducation Nationale, au bénéfice des élèves comme des enseignants ?

Aurore
Pays de la Loire

** PS : Petite Section de Maternelle - MS : Moyenne Section de Maternelle*



Deux maîtresses, c'est formidable !

Comme tous les enseignants devenus grands-parents, nous sommes très intéressés par la progression de nos petites-filles à l'école. Ainsi, nous écoutions nos enfants nous dire leur petite inquiétude au sujet d'Éloïse qui a eu deux maîtresses au CM1 et qui a, de nouveau, deux maîtresses au CM2.

Éloïse surveillait nos réactions. Nous ne pouvions pas avoir un avis tranché car nous avons rarement connu cette situation au cours de notre carrière. C'est alors qu'Éloïse s'est écriée : mais avoir deux maîtresses, c'est très très bien !...

... L'année dernière, au CM1, madame BL et madame N se connaissaient depuis longtemps ; elles s'entendaient comme des amies. Nous étions étonnés de voir qu'elles savaient ce qui s'était passé quand elles n'étaient pas là. Elles devaient se téléphoner beaucoup. Elles remplissaient ensemble nos livrets et parfois regardaient ensemble nos évaluations.

Bien sûr, on avait nos préférences - moi, je préférais madame BL parce qu'elle nous faisait faire du théâtre et qu'elle riait plus avec nous que madame N – mais on aimait bien madame N.

Cette année, madame BL a voulu aller au CM2. Elle est toujours à mi-temps. Une autre maîtresse, jeune, est arrivée dans notre classe pour l'autre moitié du temps. Au début, c'était moins bien qu'en CM1, parce que cette jeune maîtresse n'avait jamais fait de théâtre avec ses élèves et elle pensait qu'on allait en profiter pour chahuter ; elle nous semblait sévère.

Un jour, madame BL lui a demandé de venir nous voir jouer et aider à la répétition. Elle a bien voulu et ça lui a tellement plu qu'elle a proposé d'animer l'atelier d'écriture. Madame BL était ravie ; ça marche bien. On vous invitera quand il y aura un spectacle pour les parents...

...Vous voyez, s'il n'y avait pas eu deux maîtresses cette année, la jeune maîtresse n'aurait jamais fait de théâtre.

Chantal Guilbaud et Éloïse
Île-de-France

La vie mouvementée

Nicolas B. , en première année de titularisation dans les Hauts-de-Seine, parle de son année de formation en tant que professeur des écoles stagiaire, en alternance, l'année dernière.

En responsabilité à mi-temps dans une classe de maternelle (deux jours et demi par semaine), il se forme à l'ESPE[1] de Gennevilliers les deux autres jours et demi. Le rythme est soutenu, mais il a la chance d'être en binôme avec la directrice de l'école. Ils préparent la classe à deux, échangent beaucoup. Elle l'accompagne tout au long de l'année et cela se passe plutôt bien. C'est plus compliqué en élémentaire pour le stage massé[2] de trois semaines.

Nicolas explique que pour la promotion précédente, le rythme entre la préparation de la classe, le travail à l'ESPE et la somme des devoirs était difficilement soutenable et avait entraîné de nombreuses démissions. Les formateurs en ont tenu compte, ils ont calmé le jeu et la promotion de Nicolas bénéficié d'un allègement des travaux. Mais pour le coup, la formation perd un peu de sa consistance. Malgré cet aménagement la pression reste très forte tout au long de cette année. Le stagiaire n'a pas la possibilité de prendre du recul. Quant à l'accompagnement, il reste léger. Un maître formateur vient voir le stagiaire dans sa classe pour une visite d'observation, puis de conseil, enfin d'évaluation. Les enseignants de l'ESPE viennent à peu près trois fois. Sur le terrain, Nicolas apprécie d'être confronté à deux cycles (maternelle à mi-temps et trois semaines en élémentaire). Mais parallèlement il doit faire énormément de didactique en très peu de temps. C'est trop dense. Il ressent un décalage entre le niveau de formation et la classe de stage. Il ne se sent pas accompagné dans son niveau de stage. On demande beaucoup aux enseignants sans leur donner les moyens de réussir. Beaucoup de choses sont à gérer sur une seule année : la préparation d'un niveau de cycle une partie de la semaine, à conjuguer avec un rythme d'étudiant l'autre partie, avec des travaux et des exigences très différents. Puis un autre cycle à gérer à temps complet pendant trois semaines. Tous ces rythmes perturbent. On a l'impression de passer sans arrêt du coq à l'âne.

d'un professeur des écoles stagiaire

Nicolas se sent soutenu, entouré par de bonnes équipes. C'est ce qui fait la différence quand on se sent submergé, qu'on se pose beaucoup de questions. La gestion de la classe n'est pas évidente. Il est important de bien s'entendre avec son binôme. En maternelle, les deux enseignants ont la même organisation de classe, les élèves ne sont donc pas perturbés. C'est bien aussi que le titulaire soit une personne expérimentée, ce qui n'est pas toujours le cas. La situation est moins évidente en élémentaire. Les enseignants que Nicolas remplace en stage massé ne fonctionnent pas bien ensemble, il doit s'adapter à deux cadres différents. Il met un moment à instaurer un nouveau cadre auprès de ses élèves. Il trouve que c'est plus difficile. En élémentaire, chacun travaille dans son coin alors qu'en maternelle, il y a une plus grande communication.

Quand on enseigne à deux sur une classe, pour que cela fonctionne, une volonté de travailler avec l'autre est nécessaire, et des deux côtés. Le titulaire doit être partant.

Passer de la classe à l'ESPE donne souvent l'impression d'être nulle part. À cela s'ajoute le mémoire à faire la même année. Les PE1[3] manquent de temps de respiration. Il y a toutes les tâches du titulaire à partager (livret, évaluation...). À la fin de la période, plus rien ne rentre. Les conseils donnés sont mal ressentis à cause de la formulation et à cause du manque de disponibilité. On n'a pas le temps de prendre du recul sur le pédagogique. On est trop surchargé. Cela va trop vite.

Par rapport à l'institution, on a le sentiment qu'on a besoin de nous par manque d'enseignants, mais qu'il n'y a pas un vrai désir de nous former.

Des différences de traitement existent entre les stagiaires en fonction de leur formation d'origine et cela crée d'autres tensions.

À la fin de la formation, la manière dont cela s'est passé dans la classe est déterminante. On a eu une responsabilité, on a des enfants en face de soi. Si on sent les enfants reconnaissants, heureux, on se dit qu'on a à peu près réussi malgré nos manques.

Qu'est-ce qui serait à modifier ?

Il faudrait que l'année de T1[4] soit encore une année de formation, avec des retours de l'ESPE. C'est un métier qui doit s'apprendre en plus de temps. Le manque de formateurs, de conseillers pédagogiques n'aide pas.

Il faudrait deux ans de formation avec des analyses de pratique à l'ESPE, pour avoir des retours sur ce que l'on fait. On se sentirait moins seul.

Propos recueillis par
Chantal de la Ronde

1/ ESPE : École Supérieure du Professorat et de l'Éducation
2/ Stage massé et stage filé : Le stage filé a lieu de façon régulière dans l'année (par exemple, tous les mercredis), alors qu'un stage massé est limité dans le temps mais est aussi plus dense (stage qui dure une semaine complète, par exemple).
3/ PE1 : Etudiant préparant le concours de recrutement de professeur des écoles au sein d'un IUFM.
4/ T1 : Professeur des écoles titulaire pour sa 1ère année.
N.B. : Le prenom de la personne interviewée été changé.

Je prends le mieux partout

Tu viens de terminer ta deuxième année de professeur des écoles à plein temps. Depuis trois ans, si la maternelle est ton premier choix, tu n'as jamais enseigné dans la même école, avec la particularité de cette année passée où tu as été nommé sur trois écoles différentes dont une pour le CM.

Qu'aurais-tu à dire sur le management humain dans le cadre de l'Éducation nationale ?

En fait, la première chose à laquelle je pense, avant les relations avec nos supérieurs qu'on voit beaucoup moins, c'est la relation avec l'ATSEM[1], parce que c'est le quotidien.

C'est une opinion très personnelle, mais pour moi c'est une relation qui n'est pas facile au premier abord, qui est délicate. Elle n'est pas simple parce qu'on ne se connaît pas au départ, puisque chaque année depuis trois ans j'arrive dans une nouvelle maternelle. Et on est amenés à travailler toute la semaine ensemble, dans la même classe, alors qu'on ne s'est pas choisis. On peut n'avoir aucun point commun, et en plus de ça on doit lui donner des ordres ! J'ai toujours eu de bons rapports avec les ATSEM parce qu'à la différence de ce que j'ai parfois vu ou entendu, je considère l'ATSEM comme une associée et pas comme une simple subordonnée (voire la bonne à tout faire ?...).

On peut aussi parler du fait que au cours de mon année PES[2], j'étais donc débutant, enseignant à mi-temps dans un poste à l'année : pas évident d'arriver dans une classe où l'ATSEM est dans l'école depuis 30 ans, qu'elle a le même niveau depuis 30 ans... Et toi tu as 25 ans, et tu dois manager quelqu'un qui a toutes les connaissances, et même la connaissance du programme scolaire ! Mais elle a été géniale, notre binôme a super bien fonctionné parce qu'elle n'a jamais fait preuve d'arrogance ou de critiques dévalorisantes, et moi, je n'ai pas hésité à demander des conseils, à être dans le dialogue, quoi, parce qu'il n'y a que comme ça qu'on apprend, de toutes façons.

Et l'expérience d'être sur trois écoles cette année ?

Pour ce qui est de l'administration à l'Inspection Académique, de ma nomination, les personnes qui s'occupent de nos postes essaient vraiment de satisfaire nos vœux. Elles ont un boulot extrêmement difficile, parce qu'il faut bien le dire, il y a des postes où personne ne veut aller. Je leur tire mon chapeau, et je n'ai pas eu de mauvaise surprise.

Trois postes, j'ai adoré, parce que ça m'a permis de découvrir d'autres niveaux. Un bon enseignant est celui qui est capable de s'adapter. Pour moi on ne peut pas être un enseignant complet si on n'a jamais fait qu'un seul niveau dans sa carrière, il y en a 8 en primaire ! Il faut toucher à tout. Cela m'a intéressé d'avoir des CM cette année parce qu'ils m'ont donné une idée de ce que seront mes maternelles plus tard. Et ça m'a permis d'enseigner maths, sciences, géographie, des disciplines plus concrètes qu'en maternelle. Et avoir plusieurs écoles permet de travailler avec plusieurs équipes : ça élargit les connaissances, tu vois différentes méthodes d'enseignement. Tu prends le mieux partout et hop c'est parti !

As-tu quelque chose à dire à propos de l'inspection ?

Il y a du bon et du moins bon : le moins bon, c'est qu'on est jugé une fois tous les 6 à 10 ans sur une heure et demie maximum. Ce n'est qu'un point de vue personnel, je n'ai pas eu de mauvaise expérience, je suis tombé sur deux inspectrices très bienveillantes, dans la construction, qui ont fait des remarques pertinentes et justifiées. Je ne parle donc pas du contenu de l'inspection mais de la forme qui me déplaît.

Tu peux être en gros un très bon enseignant, et que cela se passe mal le jour de l'inspection. Cela influence ta carrière, tout comme pour quelqu'un d'autre, tout se passe très bien alors que d'habitude... J'ai connu des collègues qui se savaient prochainement inspectées et qui du coup délaissaient pas mal de choses, s'impliquaient moins dans le travail d'équipe avec les parents et les projets, ce qui est quand même dommage car ce sont les enfants qui trinquent. Et tout ça pour quoi ? Pour que l'inspection se passe le mieux possible. Je ne dis pas que ce ne soient pas de bons enseignants, je ne critique pas les inspectrices non plus, mais c'est le système qui est mal fait.

Et dans les nouveaux textes, on ne serait plus inspecté qu'à certains échelons. Ce qui signifierait que tous les enseignants ne seraient inspectés que deux fois, une égalité qui risque de devenir uniformité. On peut se poser la

question de la justice par rapport à la carrière et au salaire. Il y a des enseignants qui râlent, ça sème un esprit d'insatisfaction. Ce ne serait pas bien pourtant d'enlever l'inspection, il faut y passer, c'est quand même une incitation à se renouveler.

Et ce qu'il ne faut pas oublier c'est que notre objectif commun à tous, que ce soit nos supérieurs hiérarchiques et nos assistants, c'est la réussite des enfants, leur épanouissement, leur réussite scolaire, leur bien-être et le fait qu'ils doivent apprendre sereinement. Et il n'y a rien dans notre métier qui doive prendre le dessus par rapport à cet objectif !

Photo Dominique Thibaudeau

Les relations de hiérarchie ne sont pas toujours simples. Une collègue qui suit un stagiaire chaque année dans son collège, regrettait qu'à la première réunion d'octobre des conseillers, certains accentuaient les insuffisances de leur stagiaire, sans prendre en compte qu'ils ne faisaient que commencer, dans un désir de se mettre en valeur auprès de l'inspectrice.

Puisque tu mentionnes cela, voici ce que j'ai vécu en octobre dernier : j'ai été visité, pas inspecté, par une conseillère pédagogique en CM, niveau que je n'avais jamais fait les deux années précédentes. C'était la première année que j'avais autre chose que des maternelles, et ceci un seul jour par semaine, le lundi. Elle est donc venue en fait le cinquième jour où je voyais mes élèves. J'ajoute que j'ai été affecté mi-juillet sur ce poste, mais que je n'ai eu connaissance de mon niveau de classe que la veille de la rentrée. Elle a observé une demi matinée jusqu'à 10h, et à la récré est allée voir ma collègue pour lui demander comment était la classe. Celle-ci a répondu que c'était une classe difficile.

Ma visiteuse m'a demandé de faire mon autocritique, ce que je trouve normal ; j'ai dit qu'honnêtement il y avait beaucoup de choses qui n'allaient pas, mais que ça venait, c'était déjà mieux que deux semaines avant. Elle m'a répondu quelque chose comme *"Ça ne va pas du tout, c'est une catastrophe"*. On a parlé pendant une heure, sans un seul compliment. Et dans le rapport envoyé après, sur cinq pages j'ai quatre mots positifs ! Et c'est une "conseillère" pédagogique !

En outre, elle m'avait prévenue de sa visite le lundi soir pour le lundi d'après. Je l'ai informée que j'avais annoncé aux élèves une évaluation de maths pour le matin, et que je n'allais pas retourner dans cette école avant la visite. Elle a répondu *"vos élèves sont des grands, merci de mettre l'évaluation l'après-midi"*. J'ai donc dû changer la journée, l'évaluation a été mauvaise... On sait tous que les apprentissages fondamentaux se font le matin. Elle n'a absolument pas tenu compte du travail de préparation que j'ai fait pour elle toute la semaine. Elle m'a reproché d'avoir marqué 'emploi du temps' au lieu de 'progression' dans le titre et n'a rien regardé du reste. Elle m'a dit *"Vous n'allez pas finir l'année"*.

J'ai fini l'année et même avec cela : j'avais dans la classe un gamin qui était très dur, qui prenait ses aises, qui avait toujours été en échec scolaire. Il fallait constamment être derrière lui, et ceci alors que les autres sont aussi là. À mon dernier lundi il était absent, j'aurais vraiment voulu le voir une dernière fois. J'ai téléphoné chez lui, et mon plus beau cadeau, c'est qu'il est venu malgré sa gastro, sorti du lit sans manger. Il m'a dit bonjour puis est allé jouer avec ses copains. Et la mère m'a dit *" Vous savez, Pablo, il n'aime pas l'école, c'est la première fois qu'il veut venir"*. Et lui, m'a rapporté un camarade, parce qu'il n'osait pas le dire lui-même, a déclaré : *"Le maître il est cool parce qu'il ne m'abandonne jamais"*.

Mon objectif n'est pas d'être parfait aux yeux d'une conseillère pédagogique mais plutôt que des enfants comme celui-là se mettent à aimer l'école. C'est la plus belle récompense de notre métier.

Aurélien
Juillet 2017
Centre Val-de-Loire

1/ Agent territorial spécialisé des écoles maternelles
2/ Professeur des Écoles Stagiaires

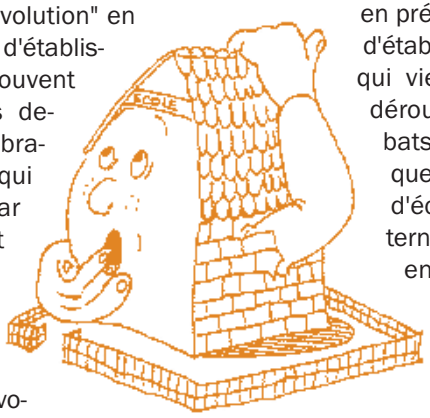
Une réforme bienveillante ?

Une réforme de choc

L'année scolaire 2015-2016 a été marquée par l'annonce puis par une tentative d'expliquer une réforme du collège qui devait révolutionner l'Éducation Nationale pour le plus grand bien de tous en bouleversant tout l'édifice : les programmes, les pratiques pédagogiques, l'évaluation des élèves et des enseignants... Il fallait faire vite, pour que la mise en œuvre de la réforme démarre avant la fin du quinquennat ; le management ne pouvait souffrir aucune fausse note pour que ces transformations menées à marche forcée soient acceptées par le plus grand nombre.

Première cacophonie

Dans l'urgence, on passe pardessus la case concertation avec les principaux intéressés, les enseignants, qui seront conviés après coup à quelques heures de réunion où on leur expliquera tant bien que mal tout le bien qu'il faut penser de la "révolution" en cours. Les chefs d'établissement se trouvent bien dépourvus devant les innombrables questions qui les assaillent, car ils découvrent des informations souvent incomplètes ou, pire, des mesures qui provoquent des levers de boucliers, comme l'abandon des classes bilangues, ainsi que de l'enseignement du latin, sans parler des programmes d'histoire et des EPI (Enseignements Pratiques Interdisciplinaires) aux contours plus que flous... Les voilà contraints de calmer les esprits et de faire appel à la bienveillance du corps enseignant, tout en redoutant une opposition massive qui se solderait par des jours de grève à répétition.



En attendant des jours meilleurs...

Les mois passent, les incertitudes demeurent. En janvier 2016, notre chef d'établissement se risque à réunir son équipe au complet pour faire le point et nous demander de le croire sur parole : *"Cette réforme est une révolution, mais son application va prendre deux ou trois ans durant lesquels nous ferons beaucoup d'erreurs".* Atmosphère quelque peu électrique, malgré un taux de syndicalisation faible et une mobilisation plutôt molle contre la réforme. Il nous explique qu'au bout de plusieurs réunions de district, les chefs d'établissement ne savent pas très bien où tout cela nous mène... La réunion se tient donc en présence d'un chef d'établissement voisin qui vient observer le déroulement des débats pour y puiser quelques idées afin d'éclairer sa lanterne et celle de ses enseignants. Rien n'est sûr, mais une chose est certaine : nous allons vers des jours meilleurs ; rien ne sera plus comme avant, les enfants vont apprendre autrement et l'école va (enfin) les mener vers la réussite promise par le collège unique depuis plusieurs décennies. À cette période, les IPR montent au créneau et se font les porte-parole de l'inquiétude grandissante parmi les troupes d'enseignants autant médusés que révoltés. Ils pensent que réformer les quatre niveaux du collège à la fois est le meilleur moyen de rater le virage. Le bon sens aurait voulu que les changements s'effectuent progressivement, à partir de la sixième pour que tout le monde prenne le temps de s'approprier les transformations, et au besoin de corriger les erreurs de trajectoire. Refus du ministère : la machine est lancée, rien ne l'arrête...

L'hirondelle ne fait pas le printemps

En mars, nous avons enfin droit à une journée (une seule) d'information plus que de formation, menée par notre IPR (Inspecteur Pédagogique Régional) de Lettres. Il nous explique tant bien que mal la philosophie de la réforme, tout en restant très vague quant aux modalités de son application, à cause des incertitudes encore nombreuses : le latin disparaît sans disparaître, les classes bilangues sont supprimées mais pas partout, la nouvelle mouture du Brevet des Collèges est encore en cours d'élaboration, et tout le reste suit. Voilà pourquoi notre IPR va répétant toute la journée "Faites pour le mieux", faute de pouvoir nous expliquer comment faire... En juin, notre principal se risque à rouvrir le débat pour mener à toute allure la définition d'un nombre suffisant d'EPI qui lui permettra de dire qu'il applique la réforme. Encore trop peu de collègues pratiquent les projets interdisciplinaires et au bout de deux

jours d'ébullition des cerveaux, le quota d'EPI demandé impérativement par le principal n'est pas atteint ; la bienveillance du printemps a laissé place aux injonctions. Il devra quand même patienter jusqu'en septembre, entre autres parce que certains collègues ne sont pas encore nommés sur leur poste, mais aussi parce que l'esprit d'équipe ne se décrète pas ; cela s'acquiert avec le temps et par la pratique. Autre obstacle, et non des moindres : les fameux EPI sont censés s'intégrer aux enseignements disciplinaires tout en croisant les disciplines ; un casse-tête terrible pour élaborer des emplois du temps qui permettent aux élèves et aux enseignants de retrouver les heures de cours qui leur sont dues. Après un débat sans fin, on nous impose une semaine banalisée avant chaque période de congés scolaires, durant laquelle les cours seront consacrés en priorité aux EPI ; comment gérer tout cela ? Je préviens que le pari est risqué...

La fin de la récréation

Septembre 2016 : c'est parti. Nous redémarrons avec plus de questions que de réponses. La nouvelle mouture du Brevet réserve encore des surprises et nous allons enfin travailler en équipes interdisciplinaires... Premier constat : la concertation, qui a tant fait défaut pour élaborer la réforme, se met en place avec une relative bonne volonté au début, mais l'enthousiasme chute quand les enseignants comprennent que le temps n'est pas extensible à l'infini et que la rémunération ne sera pas à la hauteur du travail fourni, sans compter les heures communes impossibles à trouver. Et puis, entre les contenus à prévoir, les méthodes d'apprentissage à affiner et les compétences transversales à définir pour l'évaluation, on se rend très vite compte que le manque de formation est criant. Le principal abandonne les semaines banalisées, ingérables. Autre écueil de taille : l'évaluation. L'année précédant la réforme, le ministère est resté très vague sur la place des notes et des compétences dans le mode d'évaluation. En cours d'année, le rectorat nous impose sans prévenir une évaluation pour le niveau cinquième, qui s'inspire fortement des anciennes évaluations de l'entrée en sixième. L'évaluation par compétences est censée mettre en évidence les acquis et les lacunes des élèves pour y remédier, mais les moyens nécessaires à la remédiation ne sont pas à la hauteur des besoins. À l'approche des échéances électorales, le ministère annonce une revalorisation des salaires ; tous comptes faits, le surcroît de travail est loin d'être rémunéré et la fatigue gagne. Notre principal nous annonce par deux fois qu'il considère que le temps de travail d'un enseignant serait plutôt de l'ordre des trente-cinq heures au collège : stupéfaction. Cela se pratique dans d'autres pays européens, avec des heures d'accompagnement personnalisé, de surveillance, d'ateliers d'accompagnement éducatif, de rencontres avec les familles, de concertation entre collègues, mais aussi avec un mode de fonctionnement bien différent et surtout, accompagné de salaires à la hauteur de l'investissement des enseignants.

Et après ?

Premier bilan : la réforme est appliquée très diversement, en attendant que l'horizon se dégage pour la rentrée 2017.

De cette réforme, mal préparée, mal expliquée et mise en œuvre à marche forcée, que restera-t-il ? Le pouvoir pyramidal de l'Éducation Nationale va-t-il évoluer vers plus de démocratie ? Les réussites et les échecs seront-ils clairement établis ? Les erreurs constatées dans l'application de la réforme seront-elles rectifiées avec les moyens indispensables ? Avec le surcroît d'autonomie annoncé pour les établissements scolaires par le nouveau président, y aura-t-il des collèges avec ou sans EPI, comme il l'a laissé entendre ; des collèges de seconde zone et d'autres ? Qui opèrera les choix et dans quels buts ? Les principaux auront plus de pouvoir : pour le meilleur ou pour le pire ? Autant de questions auxquelles il est urgent d'apporter des réponses.

E. F.
Val-de-Marne
mai 2017

Le théâtre, école de résistance

Enfants, nous jouions au football, à la marchande, à construire des cabanes, mais aussi à jouer des saynètes, puis des pièces de Molière, puis notre adaptation du *Petit Prince*, et des blagues soufies de Nasreddin… Je suis professeur de français, et le théâtre est de plus en plus présent dans mes cours, projets culturels de classe, et ateliers hors-cours.

Je transmets ce que ma petite école maternelle de village creusois, ouverte aux approches de l'éducation populaire, m'a fait découvrir, dans ses classes "multiniveaux". Une salle servait aux activités telles que chant, rondes, fabrication d'émaux et théâtre.

Repris en famille entre enfants, ce jeu, le théâtre, nous imposait de préparer ensemble tous les éléments de la représentation : situations, personnages, répliques, "costumes", espace (délimité avec des draps, des couvertures et les chaises réservées aux parents), affichage du spectacle et des prix… Le dispositif théâtral transformait soudain l'ensemble de la famille et des invités en "assistance". J'ai donc détesté l'enseignement du théâtre dans les cours de français par la suite… Mortifère. Vidé du jeu, dirigé par un *prof*, "le théâtre" était devenu récitation ou analyse ; ne restait d'intéressante que la poésie des textes.

J'ai retrouvé la pratique théâtrale à l'Université de Toulouse Le Mirail. Intéressée pour échanger avec des étudiants américains de Berkeley, j'ai finalement été embauchée pour les "coacher", à leur arrivée en France, pendant un mois avant qu'ils ne rejoignent les grandes écoles françaises (ENS, HEC, Sciences Po…). Je devais améliorer la qualité de leur expression française, leur apprendre comment prendre en notes un cours magistral sur le surréalisme, et composer un commentaire ou une dissertation. Mais ils étaient aussi évalués sur la production d'une œuvre surréaliste en français : film, saynète… On ne leur apportait aucune aide pour ce projet. Ils n'avaient qu'une consigne et un mois. Les étudiants accomplirent ce travail avec plaisir et sérieux ; ils demandèrent à leurs enseignants de jouer le jeu aussi. Je fus la seule à accepter, et ma responsable n'aima guère la parodie surréaliste que je fis de son analyse d'Aimé Césaire. Cela résume ce qu'apporte le théâtre : la possibilité d'un enseignement beaucoup moins vertical, avec ses risques. Aussi jeune que "mes élèves", j'avais été désignée légitime par le directeur qui avait apprécié ma créativité et mon énergie. Termes inconnus de tous mes bulletins, mais évidents pour lui en entretien d'embauche. Aucune autorité supplémentaire n'a été nécessaire. Les étudiants m'appelaient par mon prénom et me tutoyaient, mais s'installaient à leur table et travaillaient sérieusement en suivant des consignes que j'étais libre d'inventer. C'est cet esprit que je retrouve en pratiquant le théâtre de multiples manières. Et c'est bénéfique.

En effet, cette pratique assainit systématiquement les relations dans le groupe. Premièrement, l'expression du ressenti évite le ressentiment, même en cas d'émotions explosives. La colère, la tristesse, les relations de domination s'expriment, certes, mais peuvent de ce fait être analysées et transformées. Comment ? En mettant des mots sur ces émotions, en rejouant la situation sous forme d'improvisation ou de mise en scène d'un texte approprié. C'est simple et ça fonctionne à tout âge. Une collègue l'utilise dans son lycée professionnel, pour en faire

comprendre le règlement intérieur. Pour ma part, bénévole dans la classe de CP où était ma fille, j'ai fait jouer aux enfants une adaptation du *Gruffalo* où la petite souris rusée réussit à faire peur à ses prédateurs en mentant. Après quelques séances où chacun avait joué le rôle de plusieurs animaux, passant de proie à prédateur, nous avons débattu : est-ce bien de mentir ? Puis je leur ai inventé la rencontre de cette souris manipulatrice avec le renard du *Petit Prince* ; il l'apprivoise. Les erreurs de l'acteur et/ou de son personnage déclenchent le rire. Le dialogue permet de trouver les mots pour définir l'amitié, la trahison, la réconciliation, la séparation… Les bénéfices du processus sont intellectuels, psychologiques et physiques.

Mes lycéens ont souvent constaté comme moi qu'ils arrivaient fatigués à l'atelier théâtre (une, deux ou trois heures hebdomadaires facultatives, en plus des cours…) et qu'ils en repartaient énergiques. Le fonctionnement du cerveau permet de l'expliquer : le jeu, le rire et les contacts physiques déclenchent la production d'hormones telles que l'ocytocine et la dopamine. Cette énergie, où la puise-t-on ? Certains reçoivent beaucoup et donnent peu, leur participation est superficielle, indépendamment de leur niveau ou de la discipline imposée. Lorsque ces personnes sont trop nombreuses, la séance procure peu d'énergie et de plaisir. À l'inverse, j'ai constaté que les professionnels du spectacle puisent systématiquement dans leurs réserves. Présence et énergie sont des mots et des réalités au cœur de leur travail. Ils ont des techniques diverses et surprenantes pour les développer. Dans le jeu, le dynamisme des élèves réputés pénibles devient souvent une richesse. Mais pas toujours, attention ! Ils ont besoin d'un groupe et d'activités structurés sinon ils transforment le bel « *espace vide* » décrit par Peter Brook en défouloir. En tant que professeur, j'observe et j'harmonise de mon mieux la composition du groupe et la place qu'y prend chacun. Je choisis selon les moments des exercices qui favorisent l'écoute, l'expression des conflits, la détente, le rire, je propose des rôles variés. Mon premier but est d'instaurer, grâce au théâtre, une énergie de qualité. Je me fie au bien-être ressenti et au taux de fréquentation de l'atelier.

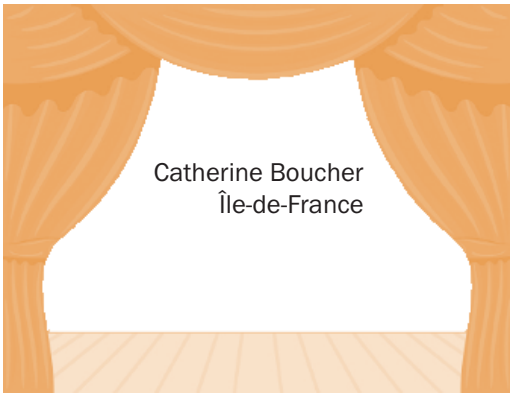
Bénéfique physiquement et moralement, ce résultat est une fin en soi ; mais il permet aussi de progresser scolairement, notamment en français et en littérature.

On attend d'un élève, de l'école jusqu'au lycée, qu'il assimile ce qu'il lit et qu'il s'exprime de manière compréhensible, agréable et adaptée à la situation. Le théâtre constitue une pratique pédagogique privilégiée. Dans toutes mes classes, je fais jouer très régulièrement aux élèves ce qu'ils lisent. Même pour un essai. En première, j'ai ainsi fait travailler l'emploi de la concession par Simone de Beauvoir dans *Le Deuxième sexe* sous la forme d'un exercice de théâtre ; les élèves ont ri d'échanger des arguments sexistes et leur réfutation repérés dans le texte ; ils ont réfléchi et manipulé l'argumentaire, le reformulant en langage verbal et gestuel. Le bénéfice du jeu théâtral se voit particulièrement bien dans l'étude des *Fables* de La Fontaine. Mises en scène, mimées même, l'histoire et sa morale deviennent évidentes… Pour l'étude des textes de

théâtre, quel dommage de se contenter de captations vidéo ! Pourquoi éliminer le plaisir de capter peu à peu le(s) sens du texte par tous ses propres sens ? Par exemple, pour faire comprendre et mémoriser les différentes identités du drame de Victor Hugo, j'ai fait jouer les élèves avec leurs vestes, devenues costumes : "Salluste" donne le gilet de "César" à "Ruy Blas", qui pose le sien – sa « *livrée* » – sur une chaise ; deux actes passent, la "reine" couvre "Ruy Blas" d'une nouvelle veste nommée « *duc d'Olmedo* », métonymie de son statut de ministre ; "Salluste", de retour, prend « *la livrée* » du valet posée sur la chaise, ôte à "Ruy Blas" tous les gilets qui n'étaient pas les siens, et lui tend avec mépris « *la livrée* », lui rappelant alors qui il est. Grâce à ce jeu, la scène 5 de l'acte III a été comprise par des élèves qui n'y étaient arrivés ni en la lisant, ni en regardant la belle interprétation de Depardieu et Gallais. Psychologues et neurologues expliquent, preuves à l'appui, que différents circuits neuronaux produisent la compréhension et la mémorisation. Passer par l'émotion et par le mouvement physique compense les difficultés de nombreux profils (les kinesthésiques, hyperactifs, hauts potentiels intellectuels, dyslexiques...) Mes secondes ont enfin retenu le chiasme lorsqu'au lieu de réécrire a-b-b-a en croix, je leur ai fait incarner des chiasmes : fille-garçon-garçon-fille sur une ligne, ou élève à lunettes-élève sans-élève sans-élève à lunettes...

Le théâtre n'est cependant pas un remède à tout, et l'exercice est périlleux. D'une part, il peut vider de leur énergie ceux qui s'y impliquent le plus, en particulier le professeur ! Ce dernier ne doit pas se laisser prendre au jeu... Je dois concilier mes projets théâtre avec la préparation des cours, la correction des copies et la partie administrative du métier. En outre, pratiquer le théâtre désorganise le rythme scolaire. Matériellement, il faut aménager l'« *espace vide* » décrit par Peter Brook, en 55 minutes, entre deux sonneries, dans une salle pleine de tables et de chaises ! Même avec un tiers de classe "normale", une séance de théâtre est bruyante et difficilement supportable pour les cours se déroulant dans les salles proches. Les sorties théâtre nécessitent de "prendre" du temps aux collègues et de trouver des accompagnateurs, ou d'obliger les élèves à venir au théâtre le soir. J'y arrive plus facilement si l'habitude a été prise en famille, ou bien au collège et à l'école. C'est l'une des raisons pour lesquelles je construis des projets avec les collèges et écoles environnants. Plus difficile qu'une cabane dans les arbres !

Paradoxalement, je ne consacre toujours pas assez de temps à la pratique du théâtre, alors que j'en constate et comprends les bénéfices pour mes enfants, mes élèves et pour moi. Car ce qui se joue au théâtre, dans l'école, est essentiel. Ce jeu entraîne à comprendre et à faire comprendre qui on est, au-delà du "moi je", de la *persona* figée, affichée sur les réseaux, souvent moins sociables qu'ils n'en ont l'air.



Catherine Boucher
Île-de-France

Directrice de département à l'université

Dans l'enseignement supérieur et la recherche, les postes de responsabilités (directeurs de départements, d'UFR (Unité de Formation et de Recherche), de laboratoires, membres des divers conseils, responsables de diplômes, président et vice-présidents d'universités, chargés de mission...) sont occupés par des enseignants-chercheurs qui n'ont pas été initialement recrutés pour cela et n'ont jamais été formés aux tâches administratives. Certes, la vocation du pouvoir peut facilement venir à certains mais, pour beaucoup de ces postes, les candidatures ne se bousculent pas et il faut plutôt "aller chercher" ceux ou celles qui les occuperont. Pour les attirer, il faut mettre en avant les "décharges de service" auxquels ils donnent droit (chaque responsabilité équivaut à un certain nombre d'heures de cours) et faire valoir la nécessité d'un roulement entre collègues - ce qui montre assez le caractère de "corvée" dont ils sont porteurs.

C'est ainsi que je me suis retrouvée il y a trois ans, du jour au lendemain et sans l'avoir vraiment souhaité, directrice de mon département d'enseignement. Mon prédécesseur partait en retraite, il ne m'a strictement rien transmis. En quoi cela consiste-t-il et qu'est-ce qui a changé ? Pas mal de choses... Tout d'un coup, j'ai dû gérer un budget (fort modeste, il est vrai) et me porter garante depuis les coulisses, des missions d'un département d'enseignement (tout ce qui permet d'assurer des cours et de délivrer des diplômes). Tout d'un coup, j'ai été invitée à de très nombreuses réunions, j'ai signé d'innombrables papiers et ma boîte aux lettres électronique a explosé : je me retrouvais en copie d'une grande quantité de courriers administratifs, souvent moyennement intéressants. J'ai appris très vite à faire le tri entre ceux qui nécessitaient une réponse immédiate et ceux qui n'étaient que des copies pour information, à archiver avec plus ou moins de soin. Tout d'un coup aussi, l'administration centrale et l'ensemble de mes collègues m'ont présumée compétente sur une multitude de questions dont je n'avais pas la moindre idée : congés maladie, déplacements, retraites, heures complémentaires, assurances, règles de sécurité, conditions de recrutements de vacataires, formation continue, modalités de passage des examens, conventions de stages, fonctionnement des logiciels de gestion, partenariats avec des universités étrangères... J'ai appris progressivement, à défaut d'y répondre moi-même, à savoir qui il fallait solliciter pour ces différents besoins. Tout d'un coup, tous les problèmes qui m'étaient auparavant invisibles sont "remontés" jusqu'à moi : inimitiés entre personnes, susceptibilités, absentéisme, cas particuliers, demandes de passe-droit, problèmes sociaux, matériels, de santé, plaintes, menaces, flagrants délits de fraudes... Plus rien de ce qui ne se passait pas bien ne m'était étranger. Tout d'un coup, enfin, le regard des autres sur moi a changé. Je suis passée du statut d'enseignante anonyme à "Mme la directrice", reconnue comme telle par des centaines d'étudiants, tous les membres du personnel administratif et pas mal de collègues qui ne daignaient pas même, avant, me dire bonjour.

La gestion par les pairs et le caractère "tournant" des responsabilités a des bons côtés : les décisions sont prises par ceux qui connaissent la réalité de l'enseignement, les relations hiérarchiques y sont souvent peu prégnantes. Je ne me considère le/a "chef" de personne, je me vois plutôt comme un intermédiaire et un relais entre l'administration et les collègues. Mais ce fonctionnement présente aussi de nombreux défauts. La motivation et les compétences des enseignants-chercheurs pour ce type de poste sont assez aléatoires. La gestion pâtit ainsi souvent du manque de continuité entre les mandats des directeurs successifs. À chaque changement de "casquette", le nouveau titulaire du poste doit tout ré-apprendre. Ces problèmes sont exacerbés par le manque de moyens chronique dont souffrent les universités françaises. On demande à ces responsables de s'occuper de questions qui devraient être gérées par des personnels formés à cela. Que de temps de préparation de cours et de recherche scientifique perdus pour la consultation de règlements obscurs, la mise au point d'emplois du temps, la réservation de salles de cours, la commande ou la réparation de matériels ! Est-ce pour cela que j'ai fait une thèse, me suis-je parfois demandé ?

Depuis que je travaille à l'université je me suis toujours dit que son fonctionnement relevait d'une espèce de miracle. En effet, si les enseignants-chercheurs se contentaient de faire ce pour quoi ils ont été recrutés (enseigner et faire de la recherche), il y aurait bien longtemps que le "système" se serait écroulé. Toute sa pérennité repose en réalité sur la réalisation plus ou moins bénévole et improvisée d'une multitude de tâches souvent ingrates. Ne dites jamais à un universitaire qu'il ne travaille que 7h par semaine, je vous assure que ce n'est pas vrai !

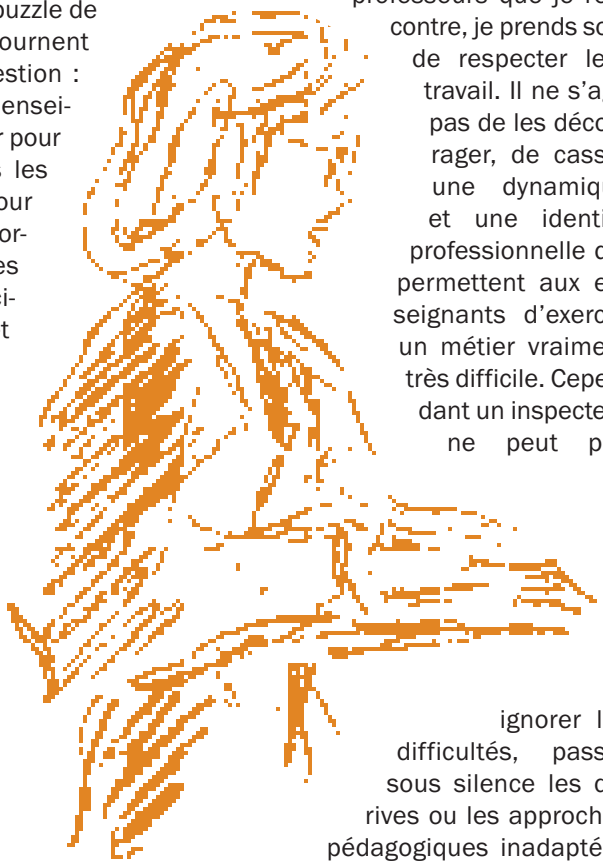
Isabelle Tellier
Paris

Aider les enseignants à mieux remplir leur mission :

le témoignage d'une IA-IPR[1]

Après avoir exercé pendant de très nombreuses années le métier d'enseignante, la décision de changer de métier et de me présenter au concours d'inspectrice pédagogique a été difficile à prendre, l'acte d'enseigner faisant en quelque sorte partie de mon ADN. Pourtant je l'ai prise et je ne regrette rien.

Définir le métier d'inspectrice n'est pas aisé. C'est un puzzle de plusieurs activités qui tournent autour de la même question : comment aider les enseignants, les accompagner pour qu'ils se trouvent dans les meilleures conditions pour remplir leur mission de former nos jeunes et les aider à devenir des citoyens libres, éduqués et cultivés ? Même si nous sommes parfois absorbés par des tâches qui nous éloignent de notre cœur de métier, nous ne perdons jamais de vue cette question. Accompagner des enseignants aux parcours personnels et professionnels très divers, avec une perception de leur rôle et de leur métier très contrastée et une vision des jeunes très différente n'est pas simple et suppose des capacités d'écoute et d'adaptation importantes. Quand un inspecteur passe la porte de la classe, il n'a aucune idée de ce qu'il va observer et pourtant il lui faut rapidement s'adapter au contexte pour être en mesure de donner aux enseignants qu'il va voir des conseils judicieux. Son expertise se doit d'être incontestable et pour cela il doit convaincre. Nous nous sommes heureusement éloignés de la vision stéréotypée de l'inspecteur qui inspecte et contrôle la conformité didactique et pédagogique des cours qu'il observe. Très consciente de l'impact de ma visite sur l'évolution professionnelle des professeurs que je rencontre, je prends soin de respecter leur travail. Il ne s'agit pas de les décourager, de casser une dynamique et une identité professionnelle qui permettent aux enseignants d'exercer un métier vraiment très difficile. Cependant un inspecteur ne peut pas ignorer les difficultés, passer sous silence les dérives ou les approches pédagogiques inadaptées ou surannées. Dire sans blesser, accompagner sans diriger, proposer sans imposer, permet de maintenir une relation de confiance. Serrer la main du professeur qui vous remercie pour vos conseils est pour moi aussi important que l'enthousiasme de mes élèves quand je réussissais à les captiver.



Nous travaillons en étroite relation avec le chef d'établissement, supérieur hiérarchique discret des professeurs, qui peut relayer notre action et l'inscrire dans un temps plus long. Il assiste généralement à l'inspection. Avec nous, il découvre les élèves dans un contexte particulier et voit le professeur dans l'exercice de son métier. L'échange que nous avons à l'issue de l'entretien nous permet de comparer nos observations respectives. Comme les spécificités disciplinaires sont très marquées dans le second degré, nous lui donnons les clés pour décoder les informations qu'il a recueillies. Nous comptons sur lui pour lire avec le professeur le rapport d'inspection afin que les points importants que nous avons abordés ensemble soient bien compris. Il nous arrive d'être en désaccord sur la perception que nous avons du travail d'un enseignant. Ces divergences sont inévitables dans la mesure où nous ne regardons pas la même chose. Les inspecteurs n'ont pas de contact quotidien avec les enseignants et les chefs d'établissement n'ont pas leur expertise disciplinaire. Cette complémentarité des regards limite les erreurs d'appréciation. Quand un chef d'établissement insiste sur l'implication de l'enseignant et met en valeur la pertinence de ses actions pédagogiques, cette information est prise en compte dans le rapport d'inspection.

Si dans leur très grande majorité les enseignants s'épanouissent dans leur métier, il arrive que les inspecteurs se rendent dans un établissement à la demande conjointe du chef d'établissement et du DRH[2]. Ils font un rapport sur ce qu'ils observent, essayent de comprendre la situation et discutent avec l'enseignant pour tenter de trouver une solution aux problèmes qu'il rencontre. Malheureusement le rayon d'action est très limité. Les compétences d'un inspecteur sont essentiellement pédagogiques et les problèmes rencontrés lors de ces visites souvent d'un autre ordre. Ils nécessitent l'intervention d'un autre service : le rectorat peut proposer aux fonctionnaires un accompagnement sur le plan médical, social, juridique et professionnel.

L'inspection reste un moment difficile à vivre pour les enseignants malgré les évolutions observées au fil du temps. Accepter le regard de l'autre, être écouté et observé pendant une heure reste une véritable épreuve. Pour l'avoir vécue dans ma vie de professeur, je le sais et le comprends. Un professeur souvent seul dans sa classe n'est pas habitué à se soumettre au regard de l'autre. Ce regard permet pourtant de se remettre en question et de s'adapter aux évolutions de la recherche et des politiques éducatives. Une institution garante de la qualité des enseignements qu'elle offre à ses jeunes ne remplirait pas son rôle si elle se désintéressait de ce qui se passe dans les classes, si elle n'accompagnait pas les professeurs dans leur réflexion. C'est selon moi le véritable sens de ce métier d'inspecteur pédagogique.

Une inspectrice

1/ IA-IPR : Inspecteur d'Académie – Inspecteur Pédagogique Régional
2/ Le DRH est secrétaire général adjoint de l'Académie.

Vocabulaire d'aujourd'hui...

Depuis le 1er février 2012, *l'inspection académique* est devenue *la direction des services départementaux de l'éducation nationale*. *L'inspecteur d'académie*, directeur des services départementaux de l'éducation, a pris le titre de ***Directeur Académique des Services de l'Éducation Nationale*** (DA-SEN). Le DAA-SEN est le Directeur Académique Adjoint des Services de l'Éducation Nationale.

Un service ressources humaines, pour qui, pourquoi ?

Dans toute organisation où des personnes interviennent pour la faire vivre, il est nécessaire d'avoir une personne ou un service ressources humaines pour s'occuper de celle-ci. C'est indispensable à la fois pour le bien-être des personnes et le bon fonctionnement de l'organisation.

Un diocèse n'échappe pas à la règle. Depuis la séparation des Églises et de l'État en 1905, et seulement depuis 1924 après des allers-retours entre le gouvernement, l'épiscopat français et le Saint Siège, l'Église catholique de France obtient la création du statut d'association diocésaine. C'est une association cultuelle, conforme aux lois de 1901 et de 1905, mais dont l'objet est restreint à subvenir aux frais et à l'entretien du culte catholique, placée sous l'autorité de l'évêque, en communion avec le Saint Siege, et conformément à la constitution de L'Église catholique et au droit canonique qui la régit.

Étant engagée comme laïque en charge ecclésiale dans le diocèse de Créteil, je vous parlerai plus précisément de ce diocèse.

Le diocèse de Créteil a été créé en 1966 et c'est seulement en 1987 qu'il se constitue en association diocésaine.

Si l'association diocésaine est sous l'autorité de l'Évêque, il est obligatoire de s'associer un économe diocésain chargé de la gestion des biens immobiliers, des ressources financières et des ressources humaines. Une assemblée générale annuelle prend connaissance des bilans et de l'activité, donne des orientations pour les années à venir en tenant compte de l'évolution des dépenses et recettes comme toute association.

Bien évidemment, le poste le plus important donc le plus étudié est la masse salariale, et c'est une des fonctions importantes dans un service ressources humaines.

Pour Créteil, l'économe diocésain travaille étroitement avec la directrice des ressources humaines compte-tenu du nombre important de personnes à gérer et surtout ayant des statuts spécifiques. (Tous les diocèses n'ont pas la même réalité et la même structure en matière de personnel). Je vous présente ci-dessous :

Il faut distinguer, au point de départ, toutes les personnes percevant une rémunération soit sous forme d'un salaire, d'une indemnité, d'un traitement ou d'un versement, soit d'une contribution notamment aux congrégations religieuses, et toutes les personnes qui interviennent bénévolement de manière régulière et pour un temps équivalent à un quart de temps, mi-temps ou encore plein temps.

Des personnes au service d'un diocèse pour servir l'Église.

Prenons d'abord celles qui perçoivent une rémunération et qui influencent la masse salariale. Il faut distinguer trois catégories de personnes

Il y a d'abord les **prêtres** pris en charge dès le moment de leur ordination jusqu'au moment de leur décès. Ils sont nommés par l'évêque, après avis de son conseil épiscopal. Il revient ensuite à l'économat et au service ressources humaines de s'occuper de leur situation financière et matérielle. Ils reçoivent un traitement brut sur lequel sont prélevées les cotisations sociales jusqu'à l'âge de la retraite (65 ans). À ce traitement, il faut ajouter des offrandes de messe, celles-ci ne font pas l'objet de cotisations. Pour les prêtres arrivant à la retraite, ils bénéficient d'une retraite payée par la CAVIMAC (Caisse d'Assurance Vieillesse Invalidité et Maladie des Cultes) et complétée par le diocèse. Il faut noter que tous les prêtres (y compris l'évêque) ont un traitement identique. Ils sont pris en charge pour leur hébergement.

Il y a ensuite **tous les salariés administratifs** qui travaillent à la fois à la curie (l'évêché) et tous ceux et celles qui travaillent dans les paroisses (secrétaire, cuisinière, sacristain...). Ils perçoivent un salaire selon des grilles définies et ont des évolutions en fonction de leur ancienneté. C'est le droit du travail qui s'applique comme pour tout autre salarié du droit privé, dans la logique de la doctrine sociale de l'Église.

Et enfin, la troisième catégorie concerne **les laïcs en mission ecclésiale** (certains sont salariés du diocèse, d'autres bénévoles). Ce sont des personnes appelées pour un temps donné et pour une

mission pastorale : dans les secteurs pastoraux, dans les services diocésains ou dans les mouvements...). Des grilles spécifiques déterminent le montant de leur rémunération en référence au SMIC (C'est la même rémunération quelle que soit la nature de la mission, c'est un choix spécifique à Créteil). Ces salariés dépendent du droit du travail mais reçoivent par ailleurs une lettre de mission qui précise une durée. Pour ce personnel, lorsque la mission se termine, des dispositions ont été mises en place pour que ces personnes bénéficient des mêmes droits qu'un salarié licencié (cela a fait l'objet de négociations entre le gouvernement et l'union nationale des associations diocésaines (CEF). C'est dans la même logique que les contrats de chantier.

En matière de rétribution, il y a une troisième voie, c'est la forme contractuelle sous forme d'une convention entre les congrégations et le diocèse qui mettent à disposition des religieux-religieuses au service du diocèse pour un temps donné.

Comme indiqué plus haut, la spécificité d'un diocèse c'est aussi de recruter et d'appeler des personnes bénévoles ou de confier des responsabilités de service à des personnes bénévoles (exemple des diacres qui ne reçoivent aucune rémunération du diocèse).

Là aussi, il faut distinguer plusieurs catégories :

Il y a des laïcs en mission ecclésiale qui acceptent de faire un abandon de salaire mais qui souhaitent par ailleurs avoir un contrat de bénévolat, c'est pour eux nécessaire pour être reconnus au même titre que les personnes salariées. Il y aussi d'autres laïcs qui mettent leur compétence au service de l'Église diocésaine et qui accomplissent un travail. C'est le cas pour le diocèse de Créteil, des personnes au service juridique, immobilier, comptable et qui sont gérées par le service ressources humaines. Dans la vie des paroisses bien d'autres laïcs sont engagés mais ne sont pas sous la responsabilité de la DRH proprement dit.

Il y a, bien sûr, les diacres qui ne sont pas liés par un contrat de travail mais par une lettre de mission. Ils interviennent dans la vie de l'Église diocésaine, notamment dans les services diocésains. Par cet engagement, ils ont forcément un lien avec le service ressources humaines ne serait-ce que pour les conditions matérielles nécessaires pour vivre leur mission. Ce service ne se limite pas à la gestion de la masse salariale. Voici quelques autres aspects :

- Il assure les recrutements après avoir défini les profils de postes, les compétences attendues ou les missions nécessaires pour les besoins du diocèse.

- Il doit s'intéresser à la formation de la personne pour lui donner les moyens d'assumer son poste de travail ou sa mission, favoriser son évolution de carrière, notamment pour les salariés et les laïcs en mission ecclésiale. À Créteil, la DRH examine les demandes avec les personnes et les oriente sur des formations particulières. Par exemple, il est proposé à des personnes en fin de mission ou dans un projet de reconversion professionnelle de faire un bilan de compétence ou une validation des acquis.

- Il doit s'assurer du bien-être de la personne en veillant à ses conditions du travail et en donnant les moyens matériels pour exercer correctement les tâches demandées en tenant compte des demandes des délégués du personnel. Pour les prêtres malades ou âgés, le diocèse a mis en place une petite équipe (dont une assistante sociale) pour les accompagner dans ces moments difficiles et les aider dans leurs démarches. C'est un plus pour ces hommes qui ont donné leur vie à l'Église de Créteil.

- Il doit faire face aux conflits, inévitables dans toute organisation humaine en mettant tous les moyens à disposition pour que le conflit ne se transforme pas en crise sévère.

Un service ressources humaines, dans le diocèse de Créteil, est extrêmement important vu le nombre de personnes qui ont besoin de ce service. C'est une entreprise de taille moyenne, il faut tenir compte des lois, et des règles (un diocèse n'est pas différent d'autres organisations). Et pourtant il ne doit pas oublier que ce service est au service des hommes et des femmes qui ont choisi pour la plupart de travailler et de servir l'Église. Il devrait être exemplaire ou tout au moins y tendre pour que ce soit compris. C'est un véritable défi ! Mais passionnant.

Et peut-être avec une touche d'humour, nous pourrions nous demander : *“si Jésus avait été DRH, comment s’y serait-il pris pour gérer les hommes et les femmes tout en veillant à l'organisation dans son ensemble ?”*. Il faut tenir les deux aspects à la fois, la personne comme personne unique et le collectif (qui n'est pas la somme des individus) pour que l'ensemble des tâches à accomplir se déploie dans un esprit fraternel.

Sylviane Guenard
Laïque En Mission Ecclésiale
Diocèse de Créteil

Le défi de la fraternité

À moins d'être un spécialiste en "management" ou d'être sorti "major" d'une Grande École, il faut avouer que lorsque le Supérieur Général des OMI (Missionnaires Oblats de Marie Immaculée) m'a confié la responsabilité de la Province de France, rien ne m'avait vraiment préparé à la gestion des ressources humaines. Ajouter à cela, une fois la responsabilité acceptée, qu'il me fallait "ingérer" quelques notions de droit canon, de gestion des finances, de gestion de l'immobilier, de gestion administrative et de bonnes relations avec les évêques... Mais j'ai pu, comme les autres nouveaux provinciaux, bénéficier de trois semaines intenses de formation à Rome. De quoi avoir, avant même de commencer, une indigestion carabinée...

Certes, lorsque j'ai été nommé provincial des Oblats de France[1], je n'étais pas tout à fait démuni. J'avais acquis une modeste expérience de terrain tant au sein des Aumôneries de l'Enseignement Public, en paroisse à Lorient, qu'au Sanctuaire de Lourdes... Et j'avoue que ce fut précieux. Bien qu'assisté par des conseillers et des professionnels, lorsqu'on enfile sa tenue de service (et quel service !), vous devenez en quelque sorte et en dernier ressort le "décideur". Vous endossez la responsabilité de vos choix. Avec toujours, lorsque la décision a été prise, ces fameuses questions : "*Ai-je été juste et judicieux ? Ai-je pris suffisamment le temps de la réflexion et du discernement ? Ai-je fait jouer la consultation ? Ai-je été fidèle à la mission reçue ?*"

"Ai-je été juste et judicieux ? Ai-je pris suffisamment le temps de la réflexion et du discernement ? Ai-je fait jouer la consultation ? Ai-je été fidèle à la mission reçue ?"

En Église, nous n'avons pas à faire du chiffre, nous n'avons rien à vendre, nous n'avons pas à inscrire l'entreprise au CAC 40... ou à réaliser des bénéfices. Nous avons à jouer la carte de la fraternité et du témoignage tout en restant fidèle à cette Bonne Nouvelle que nous servons.

Au terme de six années de service, je dois avouer que l'expérience avait des allures de "funambulisme", fût-elle ponctuée de réussites et d'échecs. Il y a, me semble-t-il, dans toute mission et surtout quand il s'agit de vivre une mission en Église avec des hommes, un savant dosage de plusieurs ingrédients... même si la dose doit être parfois homéopathique.

J'ai toujours apprécié les propos du pasteur Dietrich Bonhoeffer qui écrivait : "*Le premier service dont nous sommes redevables aux autres, c'est de les écouter. De même que le commencement de notre amour pour Dieu consiste à écouter sa Parole, de même le commencement de l'amour du prochain consiste à apprendre à l'écouter. Celui qui estime son temps trop précieux pour pouvoir le perdre à écouter les autres n'aura en fait jamais de temps pour écouter Dieu et le prochain ; il n'aura plus de temps que pour lui-même*"[2]...

Dans les tous premiers mois de ma responsabilité, j'ai dû fermer une communauté implantée dans le sud de la France. Et pourtant, cette implantation était missionnaire, significative et prometteuse, située qu'elle était dans un quartier populaire au milieu de gens simples. La raison ? Les membres de la communauté ne s'entendaient pas ! Je me suis toujours demandé si j'avais vraiment pris le temps d'envisager d'autres solutions...

J'ai dû faire face à des refus quand il s'agissait de donner de nouvelles obédiences[3]. J'ai même reçu des lettres incendiaires quand une décision avait été prise dans le sens du bien commun. Il faut savoir ne pas confondre le vœu d'obéissance et l'autoritarisme.

Le service de l'autorité n'est jamais partie facile. Il comporte souvent son lot d'incompréhensions, de souffrances même, mais heureusement, plus souvent, de grandes satisfactions. Tel cet oblat qui acceptait sans réserve sa nouvelle affectation et qui disait avec humour : "*En route pour de nouvelles aventures*".

Photo de désert en Israël

Alors quels ingrédients pour gérer au mieux ou le moins mal possible les relations humaines ? Beaucoup d'écoute et de dialogue. Ce devrait être la priorité ! Savoir être proche, mais savoir, en fidélité à la mission reçue, prendre les décisions nécessaires après avoir pris le temps de consulter, de discerner, de peser les conséquences. Ce que l'expérience m'a appris, c'est d'avoir du bon sens, garder une pointe d'humour, s'entourer de gens compétents, accepter de gérer les conflits sans fermer sa porte. Savoir avec humilité dire à un confrère : "*J'ai vraiment besoin de toi pour cette mission*".

Je ne suis pas sûr d'avoir toujours été exemplaire, et j'ai parfois eu l'envie de baisser les bras, mais j'ai toujours été habité par cette conviction que : "*Ce qui fait la beauté du désert, c'est qu'il cache un puits quelque part*"[4]. Invitation donc à toujours garder une certaine espérance et à croire que, quoiqu'il arrive, les hommes, dont j'ai la charge et dont je veux rester proche, restent fondamentalement des frères, mes frères.

En terminant, je fais mienne cette citation de Marc-Aurèle mais sous forme de prière : "*Seigneur, accorde-moi ta force pour supporter ce qui ne peut être changé, donne-moi le courage de changer ce qui peut l'être, mais surtout donne-moi ta sagesse pour savoir discerner l'un de l'autre*".

Yves Chalvet de Récy
Val-de-Marne

1/ La Province de France comprend l'Hexagone, la mission de Guyane française et la mission du Vietnam. En 2008, elle représentait environ 200 membres.
2/ Pasteur Dietrich Bonhoeffer : De la vie communautaire.
3/ Obédience : une nomination ou un changement d'affectation.
4/ Antoine de Saint-Exupéry in Le Petit Prince.

Vient de paraître : un livre de mémoires d'Emmanuel Mounier sous la direction de Bernard Comte et Yves Roullière

Entretiens 1926-1944, d'Emmanuel Mounier
PUR, 980 p, 32 €.

En savoir plus sur http://www.lemonde.fr/livres/article/2017/07/06/lire-emmanuel-mounier-en-personne_5156476_3260.html#e83VqcvC3hTLjqQV.99

Jésus : manager ?

Fresque de l'église Saint Pierre à Moutiers-en-Puisaye.
Photo Suzanne Cahen

Vous m'appelez *"Maître et Seigneur et vous avez raison, car je le suis"*. Jésus se dit bien le maître, c'est lui qui gère !

C'est donc bien une entreprise qu'il a décidé de mener. C'est une aventure, à laquelle il a réfléchi depuis longtemps ; maintenant les circonstances sont favorables, il y a eu une préparation du terrain avec un certain Jean qui a annoncé son approche. Il peut commencer à parler. Il va profiter des occasions, des fêtes ; il va aller dans les lieux habituels de rassemblement, là où on a l'habitude de se poser des questions. C'est une stratégie bien élaborée.

Qu'annonce-t-il ? C'est une opération très particulière qui ne ressemble à aucune autre. On pourrait donner comme titre à son projet : "Le Royaume de Dieu". Et pendant trois ans il va essayer de se faire comprendre. Il faut dire que ce message est difficile à faire admettre parce qu'il se situe à la frontière du visible et de l'invisible. Mais il a des atouts : il y a une grande demande de la part des gens de son époque. Il trouvera vite le terrain propice.

C'est un personnage ; il sait parler aux foules, les provoquer, les rejoindre au cœur de leurs attentes. Et surtout, il a un art de se faire comprendre par des images et des comparaisons qui marquent les esprits. Très vite, il va avoir des adversaires, des personnes bien en place qui n'ont aucune envie de lui laisser poursuivre son projet et qui lui font une concurrence solide. Sa force de caractère va alors être, pour lui, une ressource considérable.

Mais c'est avant tout avec son équipe qu'il va organiser son entreprise. Douze collaborateurs très différents. Certains se connaissent, d'autres pas ; ce ne sont pas des gens titrés, prêtres ou autres, ce sont plutôt des manuels sauf un qui travaille aux impôts. Pourquoi les a-t-il choisis si différents ? On ne sait pas, peut-être pour que, par la suite, ils puissent rencontrer le tout-venant. Toujours est-il qu'il va passer beaucoup de temps à les former. Ce ne sera pas sans mal : ils sont jaloux entre eux, ils rêvent de réussite et ont souvent du mal à entrer dans l'état d'esprit de celui qui les a recrutés. Jésus va d'abord acquérir leur estime, leur admiration, puis leur faire réaliser eux-mêmes des expériences qu'ils réussiront et dont ils seront très fiers. Ils seront alors vraiment des associés qui pourront même prendre la suite dans l'avenir.

Là où ses qualités de dirigeant vont être les meilleures, c'est devant les difficultés et les échecs. Les difficultés, il va en avoir très vite, mais cela ne lui fait pas peur. Il pressent l'échec ou du moins ce qui sera pris pour un échec. Sa certitude, c'est que si on croit à la vie, elle reprendra toujours ; il faudra trois jours, plus peut-être... la vie reprendra ? C'est une certitude, c'est une foi et il va envoyer ses collaborateurs l'annoncer après lui. Sa vraie force alors, ce n'est plus d'être le fondateur, ni le manager, mais d'avoir pu créer une réalité qui dure encore aujourd'hui.

Jérôme Gavois
Val-de-Marne

Un parcours de DRH

La direction des ressources humaines, que j'ai exercée pendant 25 ans, est un métier très prenant, enrichissant dans divers domaines mais qui peut s'avérer très difficile et douloureux lorsqu'une entreprise va mal.

Très prenant car la diversité des situations rencontrées demande une adaptation et une connaissance sans cesse remises en question. Il y a d'un côté les intérêts de l'entreprise, que l'on doit défendre mais aussi ceux des salariés qu'il ne faut pas oublier. Concilier les deux peut parfois poser des problèmes de conscience !

Enrichissant car d'une part, il faut se tenir informé de la législation en cours afin de l'appliquer au mieux dans l'entreprise, et cela demande d'emmagasiner des informations souvent complexes dans notre pays, mais quelle satisfaction lorsque vous réussissez à mettre en place un comité d'entreprise, des élections du personnel réussies, les 35 heures, une mutuelle satisfaisante, une formation valorisante...

Enrichissant d'autre part car le contact avec le personnel est si divers, les situations de chacun sont si différentes que tous ces échanges modifient le regard que vous portez sur les gens qui vous entourent.

C'est un métier qui demande beaucoup de rigueur, d'empathie, d'honnêteté, de sens de la justice et de discrétion. En effet, la situation familiale de chacun vous est connue dans ses moindres détails ainsi que les avances sur salaire, les absences pour maladie, les pensions alimentaires, les saisies sur salaire... toute la vie et les difficultés de chacun.

Il y a un devoir d'exemplarité : comment demander au personnel d'être à l'heure si vous intégrez votre poste tous les jours en retard ?

Comment faire comprendre à un salarié que vous allez le licencier pour faute si les règles édictées au départ sont floues ? Il faut que le traitement soit le même pour chacun sinon l'incompréhension est générale et le climat social dégradé.

J'ai vécu la fermeture de mon entreprise, sa mise en liquidation judiciaire, l'attente d'un repreneur, qui ne s'est pas présenté. L'annonce faite aux salariés de la date de fermeture ainsi que des modalités du licenciement de tous a été un des moments les plus difficiles de ma carrière, car naturellement, tout le monde avait espoir de garder son travail. Tout de suite les questions : va-t-on être payés ? Allons-nous recevoir des indemnités ? Quand ? Qui va nous payer ? Allons-nous bénéficier d'une cellule de reclassement ?

J'ai essayé d'être la plus transparente possible dans les explications et j'ai tenu informés les employés de l'évolution de la situation jour après jour, malgré la charge de travail que représente le solde de tout compte de 150 personnes, certaines d'entre elles dans des situations familiales compliquées, sans compter les documents à fournir au liquidateur et aux avocats.

Mais vider la mémoire de tous les ordinateurs et partir en fermant la porte après 25 ans dans l'entreprise a été un déchirement, partagé avec le responsable informatique et le directeur financier.

Ressources humaines : le terme ressource s'applique à la terre, à la mer... Nous entendons tous les jours que l'homme épuise ces richesses par ses comportements.

Il faut donc être très attentif à ne pas oublier que nous avons affaire à des HUMAINS, que nous devons les respecter et leur permettre de s'épanouir dans leur travail. C'est une dimension que beaucoup d'entreprises ne prennent pas en compte, occasionnant les drames que l'on connaît.

J. P.
Val-de-Marne

On croit rêver !

Dans une ville de la banlieue parisienne, en six ans, une responsable de l'accueil social au Secours Catholique tisse des liens avec les partenaires sociaux de la ville pour que les associations travaillent ensemble. Elle réussit donc à être en excellents termes avec le CCAS, la Croix Rouge, Le Lien, le Rocher, la Marmite... même avec certaines assistantes sociales !

Des locaux étant libres dans deux endroits différents, plus ou moins gérés par la Paroisse ou le Secours, il est décidé de les proposer au 115 afin de loger des familles en détresse. Dans l'un des locaux, deux familles sont accueillies, dans l'autre quatre mamans avec enfants.

Beaucoup de travail de présence mais tout se passe relativement bien, les situations perdurent deux ou trois ans avec des changements d'accueillis, certains parvenant à trouver un logement durable.

Le responsable départemental du Secours Catholique change et décide de rencontrer les équipes. Il vient un jeudi après-midi, s'assied dans un coin de la pièce, le temps de l'accueil, et observe la situation. Observe, médite ou fait la sieste ?... Il a les yeux fermés, semble totalement absent à ceux qui gravitent autour de lui. C'est un peu déroutant, étonnant... L'accueil terminé, il repart en disant un au revoir peu chaleureux..., c'est peut-être son style.

Quelque temps plus tard, convocation de la responsable de l'accueil à 8 h 30 :

"Bonjour, asseyez-vous... Voilà, votre mandat de responsable de l'Équipe ne sera pas reconduit... Au revoir madame...".

Dix minutes plus tard, elle était dehors, se demandant si elle avait rêvé ! Malgré toute l'énergie qu'elle a déployée pour le savoir, elle n'a jamais pu apprendre ce qui lui était reproché... Une autre équipe (qui fonctionnait très bien) a subi le même sort.

Photo Suzanne Cahen

Depuis... personne n'est plus logé dans les locaux qui sont vides, l'accueil est assuré par plusieurs personnes qui font très bien leur travail mais n'ont pas renoué les mêmes liens personnels qui existaient.

Ironie de l'histoire, le seul mandat que la personne a gardé est celui de responsable de la domiciliation[1]. Les accueillis à l'accueil social et les accueillis à la domiciliation sont parfois les mêmes personnes, ce qui induit un accueil social parallèle lorsqu'il faut les orienter vers le CCAS ou un autre organisme.

Après avoir démantelé les équipes, ce responsable départemental est parti dans le sud de la France.

On pourrait croire que c'était là un management particulier à ce monsieur et qu'ensuite les relations seraient disons, plus "humaines". Eh bien, voici la dernière décision prise envers la même responsable alors qu'elle fait partie de la commission départementale depuis des années, elle vient d'apprendre du jour au lendemain que celle-ci n'existait plus !

Doit-on en conclure que le management qui fait peu de cas de l'humain n'est pas l'apanage des grandes entreprises qui défraient parfois la chronique ?

Geneviève Auclair
Île-de-France

1/ La domiciliation ou élection de domicile permet à toute personne sans domicile stable ou fixe de disposer d'une adresse administrative où recevoir son courrier et faire valoir certains droits et prestations.

"Manager" et "coacher", en entreprise et ailleurs...

Ligne de crêtes (LdC) a interviewé B., business manager, coach en entreprise et directrice stagiaire de camps scouts.

LdC : B., présente-nous ton parcours professionnel.

B. : Après avoir obtenu mon diplôme d'ingénieur, j'ai travaillé dans diverses sociétés de sous-traitance en France et à l'Agence Spatiale Européenne à l'étranger. Puis, j'ai cherché à rejoindre une grande société et j'y ai été embauchée. J'ai alors travaillé en bureau d'étude. Ce travail de bureau d'étude m'éloignait déjà de mes compétences techniques initiales : j'ai alors travaillé à l'écriture de spécifications[1], plus en amont que ce que je faisais initialement dans mon métier d'informaticienne. Puis je suis devenue Chef de Projet Européen de Recherche. Je suis montée en responsabilité mais, au bout d'un moment, il m'a semblé qu'il fallait bien longtemps pour mettre en place les résultats de ces recherches. Aussi, j'ai voulu faire autre chose. Tout en restant dans la même société, j'ai évolué vers le "business management", qui consiste à être fonction support des managers pour des sujets comme la gestion des fournisseurs, ou la gestion des ressources internes et des compétences. Nous préparons des dossiers pour aider les top managers à prendre des décisions.

LdC : En parallèle, tu t'es aussi formée au coaching...

B. : Oui ! Par intérêt personnel d'abord, j'ai suivi plusieurs formations assez poussées (pendant quasiment trois ans) à des techniques de psychologie comportementale comme la PNL (Programmation Neuro-Linguistique), que je vois comme une "boîte à outils" applicable à divers contextes (en thérapie, en marketing, en coaching...). Même si ce n'était pas l'objectif initial, cela m'a permis ensuite de postuler à un réseau de coachs qui se mettait en place dans ma société. Pendant la formation en groupe de pairs, j'avais expérimenté sur moi-même et sur mes pairs tous les outils du coaching, j'en ai gardé la conviction de leur efficacité et l'envie de les utiliser pour aider d'autres. J'ai été admise dans ce réseau. Ceux qui en font partie ont des parcours très variés, mais ils ont tous, d'une manière ou d'une autre, suivi des formations complémentaires de leurs études d'ingénieur ou de ressources humaines. Maintenant, 10% de mon temps est officiellement consacré à me mettre au service d'un collègue qui, pour des objectifs précis, sollicite ce service de coaching.

LdC : En quoi consiste le "coaching" ?

B. : Un processus de coaching se met en place uniquement sur demande du futur "coaché". C'est fondamental, je suis très attentive à ce point. Le futur coaché doit avoir un ou deux objectifs qui lui tiennent vraiment à cœur, qui ne lui sont pas imposés de l'extérieur. Il y a une phase initiale de validation de ces objectifs avec le demandeur, son chef, un représentant des ressources humaines et le coach pressenti. Ensuite, le coaching proprement dit s'étale sur six séances, espacées d'environ trois semaines. Lors de ces séances, le but, pour moi, en tant que coach, est de questionner et questionner encore le demandeur pour lui faire trouver en lui-même la solution à son problème ou à son objectif. J'apporte des outils en essayant de l'influencer le moins possible, c'est à lui de trouver son propre chemin. La maïeutique socratique peut être une illustration ! Les objectifs visés restent toujours professionnels.

LdC : Quels genres de projets ont les demandeurs ?

B. : Les demandeurs sont des managers qui doivent gérer des équipes. Leurs objectifs sont très variés, mais généralement liés à leur poste. Ça peut être un choix d'évolution de carrière mais c'est souvent quelque chose comme "je sens que je pourrais faire mieux dans ma fonction, comment m'y prendre ?". Par exemple, comment mieux gérer mes émotions en public, comment être plus clair et plus synthétique en réunion, comment enthousiasmer mon équipe...

LdC : Quels principes sont associés à cette pratique ?

B. : D'abord, il vaut mieux que je ne connaisse pas du tout la personne que je vais coacher. Ma société est très grande, nous y arrivons. Après, il y a des principes fondamentaux que je dois respecter : la confiance, la confidentialité, et aussi un principe de bienveillance qui n'est pas de l'ordre de l'affect. Je dois toujours

garder une attitude d'accueil, sans jugement, même si quelque chose pouvait heurter mes valeurs personnelles. La relation de confiance est fondamentale pour que la personne ne se recroqueville pas dans sa coquille. Sinon, elle va cacher la perle qu'elle renferme en elle. Moi, je cherche les perles !

LdC : Comment se déroule ce processus de coaching ?

B. : J'ai des "outils" pour m'aider : la PNL, un outil partagé entre coachs qui s'appelle GROW (Goal, Reality, Option, Will), qui fixe le déroulement d'une séance... À la fin des six sessions, avec le coaché, son manager et le/a RH, nous procédons à une évaluation de la progression des objectifs du coaching. Pendant tout le processus de coaching, je peux faire appel à un superviseur, un coach expérimenté qui m'aide aussi à résoudre les problèmes que je peux rencontrer dans ma pratique. Le superviseur veille à ce que je sois efficace et à ce que je respecte la déontologie du coaching. Il me protège aussi dans ma relation avec mes "coachés", surtout si certaines séances ont pu me perturber moi-même. C'est très organisé !

LdC : Et ça marche ?

B. : Il y a souvent un effet euphorisant pour le "coaché" pendant la phase de coaching au vu des avancées qu'il fait ; il faut veiller à ce qu'il ne s'atténue pas trop vite. C'est un jeu d'équilibriste mais j'ai de bons *feed-back* (retours), et j'ai vraiment l'impression d'être utile. En milieu professionnel, il n'y a pas beaucoup de lieux où l'on peut exprimer qu'on a des problèmes, que l'on veut améliorer quelque chose. Les managers connaissent des moments de solitude. Il peut se mettre en place de manière formelle ou informelle des *mentoring* entre managers mais ce n'est pas toujours facile de partager des difficultés. Le coaching avec un coach complètement extérieur à la situation offre cet espace d'écoute et de développement bien utile !

LdC : Quelle différence fais-tu entre le management et le coaching ?

B. : Le but, dans les deux cas, c'est d'être plus performant. Le management, c'est traditionnellement plus hiérarchique, ce sont des demandes qui viennent d'en haut, *Top Down*, alors que le coaching fonctionne de façon *Bottom Up*, de bas en haut, à l'initiative du demandeur. Mais la frontière est en train d'évoluer. Les managers sont maintenant formés aux outils du coaching. Il y en a qui essaient d'intégrer cette dimension d'écoute et de participation qui vient du coaching.

LdC : Quels sont les différents types de management ?

B. : Il y a des courants dans le management. Par exemple, dans une société, ils avaient volontairement mis en place un management utilisant le "processus psychologique du deuil" qui passe par le déni, la colère, la tristesse... pour "inciter" leurs employés à partir. Cela a eu des conséquences terribles, heureusement qu'ils sont maintenant passés à autre chose. Il y a un courant actuel qui s'appelle "management humaniste", qui promeut certaines valeurs. Il y a "l'entreprise libérée". Il y a des managements directifs, paternalistes... Et il y a toujours une part de management influencée par la personnalité du manager. En ce moment, mon entreprise est en évolution concernant les méthodes de management, c'est très intéressant d'y prendre part.

LdC : Je crois que tu es aussi engagée dans l'accompagnement de jeunes, comment vis-tu ces deux engagements ?

B. : Oui, j'ai suivi récemment une formation pour obtenir le BAFD (Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur) pour devenir directrice de camps de scouts. J'avais aussi en tête de profiter de cette formation pour mettre ce qu'elle m'apprendrait en rapport avec ma pratique professionnelle. En fait, les techniques que j'ai apprises dans ce cadre, j'en connaissais déjà certaines par mon travail. D'autres, nouvelles ou adaptées, j'ai pu facilement les appliquer dans mon quotidien professionnel. J'ai vraiment vu le lien, ça m'a directement servi !

LdC : Quels sont les points communs et les différences entre le management en entreprise et en camps pour des jeunes ?

B. : Le management vise toujours à gérer au mieux une équipe. Dans les camps scouts, les animateurs sont des bénévoles, plutôt que des salariés, cet aspect garantit que chacun a vraiment choisi d'être là. Il vaut mieux dans tous les cas savoir quel type de management on va mettre en place. Le management, ce n'est pas une tâche facile, il faut savoir trancher, dire non. Dans ce domaine comme dans d'autres, il y a 5% de génie et 95% de travail !

LdC : Quelle est la vision du scoutisme en particulier ?

B. : Dans le scoutisme, il y a un projet éducatif sous-jacent qui est fondamental. L'activité proposée n'est jamais une fin en soi, ce n'est que la partie émergée de ce projet. Par exemple, si l'on fait du cheval avec les enfants, on ne va

pas essayer de les préparer à une compétition mais travailler leur relation avec l'animal. On cherche en quoi le moyen va pouvoir leur permettre de se développer, de développer des valeurs, le souci de l'autre. Le projet pédagogique se décline dans les activités qui seront proposées et indique la façon de les envisager. L'intention sous-jacente, ça change tout ! Faire du feu pour un barbecue entre amis et pour un feu de camp en équipe, ce n'est pas du tout la même chose !

Dans le scoutisme, on est attentif au développement des enfants suivant plusieurs axes : la vie en équipe, la vie dans la nature, l'éducation par l'action... Les chefs scouts se coordonnent pour faire progresser chacun à son rythme, et soignent leurs propres attitudes en camp car souvent les enfants les prennent comme "modèles". On cherche à mettre en place des cadres symboliques (l'uniforme, les insignes...), à développer des imaginaires (thèmes des jeux, veillées qui peuvent amener à se déguiser pour les renforcer). On promeut une éthique auprès des jeunes et la promesse qu'ils essaieront de transposer dans la "vraie vie" les valeurs mises en œuvre lors du camp. Ce n'est jamais facile, moi aussi, j'essaie de transporter mes valeurs et mes compétences d'un domaine à un autre !

LdC : Le management a parfois mauvaise presse, comment perçois-tu cette vision négative de ton activité ?

B. : Il vaut toujours mieux réfléchir à ce qu'on fait pour le faire le mieux possible. En matière de management, l'instinct n'est pas forcément le meilleur conseiller. Prendre du recul et se former est toujours profitable. Moi-même, je sens que j'ai encore besoin d'apprendre. Je pense qu'il ne faut pas tout laisser reposer sur la personnalité du manager. Les courants actuels du management en entreprise évoluent d'ailleurs maintenant pour prendre de plus en plus en compte la question du bien-être des employés. L'entreprise sera d'autant plus performante que ses employés s'y sentent bien. Les sociétés des nouvelles technologies jouent beaucoup là dessus. Ça me semble d'ailleurs nécessaire que des boîtes qui vivent grâce à la création de nouveaux besoins, qui créent des nouveaux marchés, qui plus est dans le domaine du virtuel, laissent leurs employés avoir des "espaces de créativité". C'est ainsi que l'on peut faire émerger des innovations. J'essaie de promouvoir cela dans ma société, aussi.

LdC : Bonne chance alors, et merci !

Propos recueillis par
Isabelle Tellier
Paris

Ensemble pour jouer

Ressources profondément humaines dans une troupe de théâtre

Je fais partie d'une troupe de théâtre amateur, association 1901 cotisant à une fédération nationale, et j'ai accepté - il y a un certain temps... - d'en être le metteur en scène, ce que les autres transforment volontiers en "chef". Un terme souvent présenté comme une plaisanterie, mais de fait j'assure aussi une certaine part de la logistique et du secrétariat.

Notre troupe est entièrement composée de bénévoles de 22 à 85 ans, donc tous volontaires pour prendre part ensemble à une œuvre commune, tout en cherchant à progresser à leur propre niveau. Avec leurs différences, le défi est de *"faire appel au talent propre de chacun autant qu'au sens du groupe"*, belle phrase entendue quelque part. Pas d'audition, de sélection sur les compétences, pourvu qu'on soit généreux de soi au service du groupe, et à l'écoute des autres.

Comme dans une classe, cela ne supprime pas l'exigence et la recherche de qualité. On prend le temps nécessaire, même s'il faut savoir donner des échéances pour ceux qui parfois reculent devant l'obstacle : on ne peut passer sa vie en répétitions ! Et nous partageons un accord sur le respect du public, qu'il n'est pas question de voler s'il a fait la démarche de venir et payer.

Nous choisissons nos textes à partir de lectures faites ensemble : ainsi chacun a entendu les autres, a pu reconnaître à l'oreille quels rôles leur convenaient le mieux, autant que se tester soi-même sur le texte qui attire à première impression, et percevoir les réactions des copains. Car il faut bien qu'au delà de la confiance, chacun aime défendre le personnage qui lui a été attribué. Le théâtre est une activité de loisirs avec un minimum de "devoirs à la maison" - apprendre son texte - et tout le monde n'est pas égal face à la mémoire. Il faut de la motivation pour venir régulièrement chaque semaine. Nous partons donc d'un texte qui permettra à tous, quitte à le réaménager ("d'après tel auteur") d'avoir un rôle suffisamment intéressant pour avancer, "un os à ronger".

Cela n'empêche pas d'aller au-delà des apparences, entre bienveillance et fermeté. La personne volontiers cabotine, qui fait rire facilement au cours d'un repas partagé, n'est pas nécessairement la plus à l'aise pour jouer si elle a du mal à dissocier son moi du rôle, ou si elle est rétive à trop de dirigisme. Un autre, réservé dans la vie, révèlera une intelligence innée du texte et utilisera ce qu'il sait observer et écouter. La contrainte peut également pousser à la créativité : à celui qui, en dépit de son âge, voulait encore un rôle de "flambeur" nécessitant d'être debout pratiquement tout le long de la pièce, et dont je savais pertinemment qu'il ne le pouvait pas physiquement, il a bien fallu proposer autre chose sans lui faire sentir qu'il était trop vieux... Il s'est retrouvé avec un rôle d'enfant de 7 ans, souvent assis, pour lequel il savait miraculeusement refléter une ingénuité qui attendrissait tous les spectateurs !

Photo Mireille Nicault

L'évolution de la société apporte aussi de nouveaux défis. Ainsi de la mobilité : il faut tenir compte de celui qui, commercial export, passe une semaine dans une capitale européenne, autant que de la retraitée qui part avec son mari (non "théâtreux") en Asie pour quatre semaines... Depuis quelque temps, nous envisageons notre spectacle avec une "géométrie plus ou moins variable", donc pouvant exister avec une scène en moins, ou avec certains comédiens se remplaçant. Quant aux difficultés du bénévolat, nous avons la chance d'avoir un noyau fidèle de personnes présentes depuis trente ans. L'amitié et la complicité aident à avancer beaucoup plus vite dans le jeu théâtral. Mais il faut aussi savoir s'ouvrir à des plus jeunes – c'est dans l'air du temps ! – et ne pas s'enfermer dans la facilité "anciens combattants". Enfin, paiement des droits d'auteurs, conventions à proposer aux collectivités en toute légalité, communication avant les représentations, notre société plus sophistiquée nous pousse vers des exigences du professionnalisme. Cela prend du temps, mais il faut veiller à le partager. Par courriel, par SMS, ou même courrier postal selon les allergies ou facilités de chacun si l'on veut que tous se sentent concernés par la même info ! *"Seul, on va plus vite. À plusieurs, on va plus loin",* autre phrase intéressante dite par un enseignant à des lycéens. Je veille autant que possible dans les courriels que nécessitent ces démarches à remplacer le "je" par le "nous", et à mettre toujours une deuxième personne plus ou moins concernée en copie.

Si l'on continue, c'est aussi parce que la scène est un beau lieu de partage d'émotions et de liberté. De même que j'aimais utiliser les phrases des élèves dans les leçons, il est passionnant de partir de ce qui peut surgir de chacun de manière inattendue pour le développer. Les fous rires peuvent être des moments très productifs, si l'on sait garder l'œil ouvert, dérouler le fil de la pelote et l'intégrer au projet que l'on bâtit ensemble... Les "avant et après" de chaque représentation (transports des décors, installation de la régie, repas...) sont aussi des moments forts pour cet "esprit de troupe", sans différence entre techniciens et comédiens. Nous nous retrouvons autour de valeurs communes, mais cela reste dans l'implicite, pour éviter de nous prendre au sérieux : après tout nous sommes ensemble pour "jouer"...

Mireille Nicault
Centre-Val-de-Loire

Photo Mireille Nicault

Un management à visage humain

Baptiste est ingénieur dans une agence d'État. Nous l'avons rencontré pour réfléchir à la fonction de manager au cœur d'une telle entité.

LdC : Au cours de vos études, avez-vous été formé à cette fonction ?

Il n'y avait pas de formation obligatoire quand j'ai fait mes études, il y a 15/20 ans, seuls des modules étaient proposés en option. Aujourd'hui, de plus en plus d'ingénieurs ajoutent à leur cursus une formation complémentaire en école de management.

LdC : Le terme de management, très souvent employé, apparaît aujourd'hui comme polysémique ; que recouvre-t-il exactement ?

En effet, ce terme se rapporte à deux types de management : le **management de projet** ou conduite d'un projet qui s'oppose au **management d'une équipe,** c'est-à-dire à son animation.

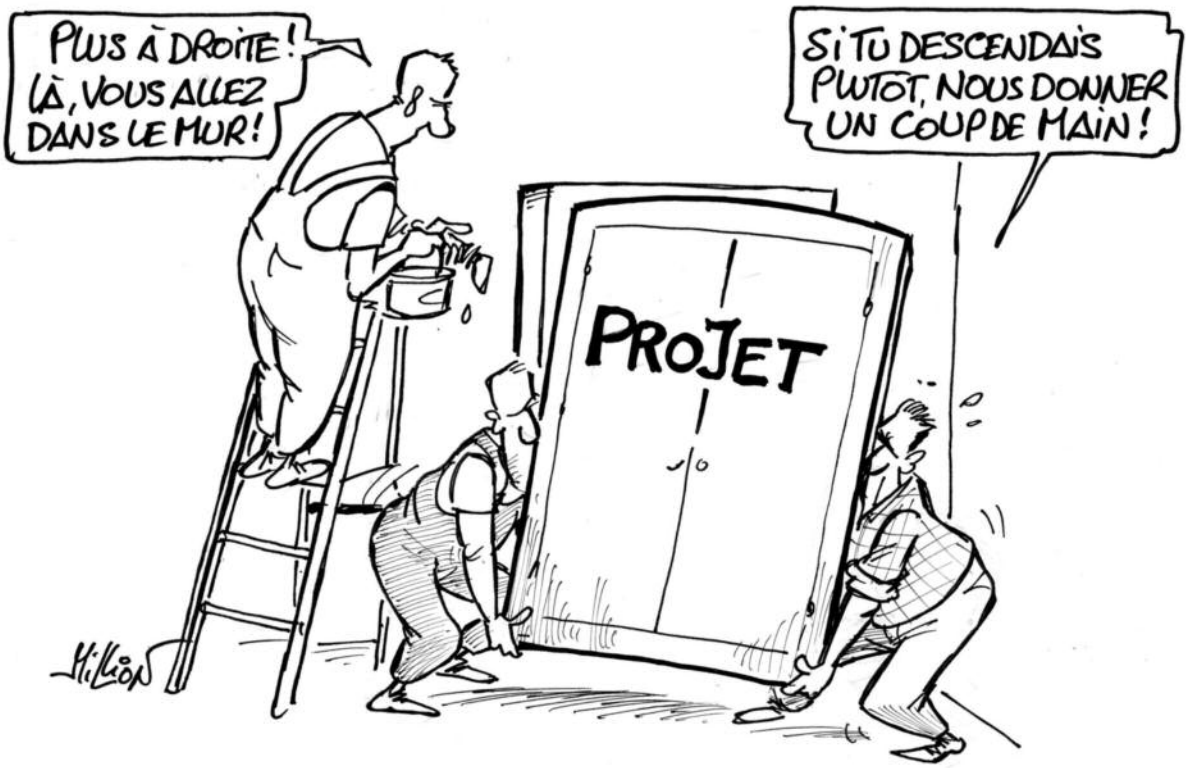
Ce dernier peut se réaliser avec ou sans lien hiérarchique ; dans ce dernier cas, on peut parler de management transversal, ou en horizontalité, quand des personnes de même niveau sont concernées, par exemple dans le cas d'une mission ponctuelle, d'un projet. Ainsi une personne peut être détachée de son poste pendant six mois ou un an, pour être mise à la disposition d'une autre équipe sur un projet précis. On joue alors sur la souplesse de l'organisation.

Plusieurs approches sont possibles dans le cadre du management d'équipe soit l'approche verticale ou descendante, soit l'approche participative : profiter des capacités des uns et des autres, c'est-à-dire libérer les énergies, pour obtenir l'adhésion de l'équipe, améliorer l'efficacité dans tel ou tel domaine.

LdC : Que pourrait être un bon manager ?

Ici, selon la grille de lecture officielle, être un bon manager, c'est associer un certain nombre de qualités :

- **le leadership**, c'est d'abord la capacité à être reconnu comme tel par son équipe, sans tirer son autorité du simple fait d'être chef, sans s'appuyer uniquement sur sa désignation en tant que tel, ce qui signifie être à l'écoute, savoir faire confiance aux membres de l'équipe, savoir déléguer. C'est aussi savoir communiquer, être rassembleur, être moteur, source d'initiatives, savoir repérer les talents.



• **le stratège**, c'est avoir une vision de l'activité, du positionnement du service par rapport à d'autres entités avec lesquelles il existe des interfaces, exemple : définir l'organisation par rapport à une nouvelle mission, établir une stratégie relationnelle, ainsi entretenir des relations avec le ministère de tutelle, l'échelon régional, mobiliser les acteurs.

La stratégie s'intéresse aussi à la place de l'agence dans le contexte national, par rapport à des structures concurrentes, il s'agit donc d'avoir une vision d'avenir.

• **le gestionnaire** : tous les aspects validation, contrôle de l'activité, planification, *reporting* (ou remontée à la direction d'indicateurs statistiques). Cela implique notamment des qualités de rigueur, un sens du rendre compte.

La gestion d'équipe passe aussi par de petites choses, celles essentielles du quotidien : montrer de l'intérêt, de la reconnaissance pour le travail de chacun, donc être à l'écoute, apprendre à connaître son équipe. Il convient aussi de participer à la vie de l'équipe, on peut évidemment rappeler ici le rôle de la machine à café : "ça casse un peu les codes". Enfin, il est bon de respecter la personnalité et les capacités de chacun pour les mettre en valeur. On peut évoquer parfois la possibilité de "carottes", mais pas partout. Selon les endroits, ce sera de l'argent, sous forme d'augmentation ou de prime, ailleurs ce sera une reconnaissance du travail accompli, par exemple par une participation à un colloque, une désignation pour des missions futures plus valorisantes.

LdC : Des difficultés à être un bon manager :

• Une première difficulté est organisationnelle, il s'agit de savoir gérer son temps. L'équipe pourrait regretter le peu de disponibilité d'un chef qui, peut-être, préférerait privilégier sa carrière à la vie de son équipe.

• Le manque de moyens humains et financiers en est une autre. La mise en œuvre de la RGPP (Réduction Générale des Politiques Publiques) a entraîné un quasi gel des embauches extérieures et des restrictions fortes sur les budgets d'intervention et de déplacement avec, pour conséquences, des difficultés dans l'exercice même de la mission. On manque des postes nécessaires pour un bon fonctionnement, alors on gère la pénurie, on déplace les "trous" et la surcharge de travail s'accentue d'année en année.

Autres difficultés à vivre pour le responsable : gérer l'insuffisance d'un salarié, gérer les personnalités difficiles et gérer les conflits.

La gestion des conflits

Les infos circulent très vite, les attentes peuvent être fortes d'autant que les possibilités de valorisation ou de reconnaissance sont limitées.

Opter pour un management de proximité, c'est d'abord détecter les situations à risques, donc il faut être présent, au plus près, ne pas rester dans son bureau, puis traiter ces situations avant le dérapage. Ne pas négliger celles qui pourraient, de prime abord, paraître anodines : il est trop tard quand la crise éclate. Il faut adopter une attitude volontariste et ne surtout pas compter sur le fait que les problèmes vont se régler d'eux-mêmes.

Dernier exemple en date : l'annonce du renforcement de l'équipe par l'arrivée d'un nouveau collaborateur, a priori une excellente nouvelle pour tous. En fait, cela a nourri inquiétudes et jalousies, en raison de la perspective pour l'un d'entre eux de partager son bureau, jusque-là individuel...

LdC : Que penser des formations proposées aux managers ?

Il est difficile d'avoir une réponse tranchée : ça n'apporte pas forcément grand-chose, transformer les comportements s'avère difficile, les obstacles sont liés à la personnalité même, ainsi pour la porte du bureau : ouverte ou fermée ?

Tout peut-il s'apprendre ? On retrouve là la différence entre savoir-être et savoir-faire, cependant il reste sans doute possible de progresser.

LdC : En conclusion, sans aller jusqu'à mentionner le concept d'exploitation de l'homme par l'homme, ne s'agit-il pas, pour les entreprises, de tirer le maximum de leurs salariés ?

Pour ce que je connais, il s'agit de faire face au défi suivant : comment faire 10% en plus avec 10% de personnel en moins. Notre réponse : l'innovation organisationnelle, plus de souplesse, plus de liberté, remise en cause du système pyramidal et place à l'initiative individuelle.

Une sorte de management à visage humain : faire en sorte que le travailleur soit bien dans sa peau, qu'il donne le meilleur de lui-même dans un travail qui l'intéresse.

Propos recueillis par
Jacqueline Xhaard-Bourdais
Angers

Offres d'emploi

Équipe de direction d'une multinationale largement implantée depuis plusieurs siècles sur les cinq continents, leader dans son secteur d'activité, aux cadres sup' (hélas) essentiellement masculins,

Recherche

hommes et femmes, âge indifférent, et surtout, de toute urgence :

- ☺ **des boulangers-pâtissiers** pour être le levain dans la pâte et le sel du monde ;
- ☺ **des jardiniers** pour semer la Parole et faire fleurir partout l'Espérance ;
- ☺ **des puisatiers** pour trouver la Source de Vie et en abreuver l'humanité ;
- ☺ **des conducteurs d'engins de travaux publics** pour aider la Foi à soulever les montagnes ;
- ☺ **des artificiers et pyrotechniciens** pour faire brûler haut et fort la flamme de la Charité ;
- ☺ **des experts financiers** pour revaloriser les pauvres en esprit et faire fructifier les talents de chacun ;
- ☺ **des techniciens de surface** pour laver le péché du monde ;
- ☺ **des maçons-plâtriers** pour desceller les portes de nos tombeaux ;
- ☺ **des charpentiers** pour retirer la poutre de notre œil (au lieu de s'occuper de la paille dans celui du voisin) ;
- ☺ **des boxeurs** pour multiplier et distribuer les pains (uniquement sur la joue gauche, attention !) ;
- ☺ **des éthologues** pour enseigner à être des brebis au milieu des loups, à être prudent comme le serpent et candide comme la colombe ;
- ☺ **des juristes** pour distinguer ce qui est à César de ce qui est à Dieu ;
- ☺ **des hérauts** pour proclamer la Bonne Nouvelle ;
- ☺ **des caristes** pour lever les lourds fardeaux qui pèsent sur les épaules des gens ;
- ☺ **des kinésithérapeutes** pour remettre tout homme debout ;
- ☺ **des ascensoristes** pour nous emmener vers le ciel ;
- ☺ **des hommes-grenouilles** pour nager dans le bénitier (ou le panier de crabes) de Rome ;
- ☺ **des sages-femmes** pour éclairer et guider tous ces messieurs et les aider à accoucher d'une Église à visage aimant et maternel ;

Rémunération :

la même pour les ouvriers de la 11e heure que pour les "fidèles" du 1er jour = la vie éternelle. Adresser votre CV (avec photo à visage d'enfant) et votre lettre de motivation (certificat de baptême apprécié, mais pas obligatoire...) à :

Dieu le Père, PDG ;
Jésus le Fils, Directeur du service "VRP" ;
l'Esprit Saint, DRH et responsable R&D ;
3 rue du Paradis - LE CIEL
contact : <evangileSA@firmament.org>

Le Seigneur TE recrute : que vas-tu lui répondre ?

Rédacteurs de l'annonce
Cathy Réalini
et Christophe Dupire

À la recherche de plus de concertation

Les conditions des enseignants sont très différentes selon les pays d'Amérique latine. Certains sont fonctionnaires, d'autres sont municipalisés comme au Chili.

Bien qu'il y ait de grandes disparités dans les systèmes éducatifs d'Amérique latine, et dans les investissements et réformes mises en place, les équipiers de différents pays soulignent des tendances fortes communes aux divers gouvernements. La concertation, en particulier avec les enseignants, n'est jamais mise en pratique. Partout, on relève que des manifestations, parfois violentes, ont conduit les enseignants dans les rues.

Un exemple : depuis 2013, année où le gouvernement du Mexique a promulgué la réforme de l'enseignement sans consultation des parties prenantes, telles qu'enseignants et parents, 3 000 enseignants ont été renvoyés. Une tentative de confier la gestion de l'école à des parents a été perçue comme un désir de privatisation, avec le risque que de gros propriétaires ou des chefs d'entreprises, plus ou moins corrompus, mettent la main sur l'école. Outre la diminution du budget de l'Éducation, le Mexique a connu une vaste campagne de dénigrement des enseignants sur certaines chaînes de télévision du pays.

Dans la plupart des pays, les constats faits apportent des nuances sur les résultats des réformes. Mais, de manière générale, les changements n'ont pas correspondu à l'attente des gouvernements, des enseignants et des étudiants. Les résultats ont été décevants quant aux modèles standards mis en place par les autorités (État, région...), en particulier pour les apprentissages de base et scientifiques. Il n'a pas été tenu compte des différences d'investissement de l'État selon les pays, les régions, "l'environnement" des élèves ou autres... Pour beaucoup de gouvernants, le but de l'enseignement n'est que la perspective de répondre aux besoins du marché, plus ou moins mondialisé.

Quelquefois, la réforme éducative est satisfaisante mais l'évaluation, construite sans partenariat avec les enseignants, est inadaptée. Et au vu des résultats décevants, les enseignants sont souvent considérés comme seuls responsables, alors qu'ils n'ont été associés, ni d'une manière ni d'une autre, à l'élaboration des plans d'action des projets et programmes, ni au processus d'évaluation.

Cependant, on note une amélioration avec les gouvernements progressistes : école gratuite et meilleure formation, enseignement supérieur en hausse en relation avec les financements de certains gouvernements, bourses en lien avec les résultats scolaires, augmentation des salaires en fonction des diplômes...

On constate que la crise que vit l'Amérique latine dans le domaine éducatif est due en grande partie au "carambolage" entre les plans ou réformes décidés par les gouvernements de chacun des pays et la vision générale au niveau du continent.

Face à ce bilan, le monde enseignant, et les membres des Équipes Enseignantes d'Amérique latine en particulier, proposent certains objectifs :

- Augmenter la couverture éducative dans le préscolaire, l'école de base (primaire) et le collège ainsi que l'accès au baccalauréat.
- Développer l'accès à l'école pour les personnes ayant un handicap.
- Améliorer la qualité de l'éducation/ou formation avec un souci d'équité : accessibilité de l'école aux adultes non scolarisés, amélioration des infrastructures, de la gestion scolaire, du système d'évaluation.
- Augmenter les compétences des enseignants, les salaires, les bourses, les aides financières à la formation afin de revitaliser et de revaloriser la profession.

Dans certains pays, des solutions ont été mises en place. Par exemple :

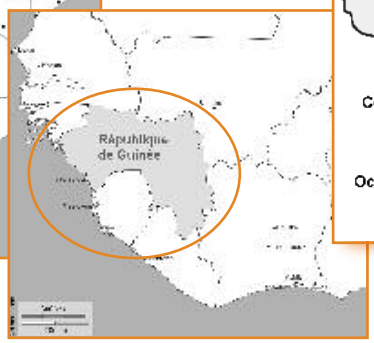
- en Bolivie, au Brésil et en Équateur, la décentralisation a augmenté l'efficacité du ministère de l'Éducation. Des bourses attribuées à des étudiants (en fonction de leurs résultats) leur permettent d'aller étudier aux États-Unis.
- en Équateur : la spécialisation des universités a pour but de développer des pôles universitaires dans plusieurs régions. Un projet du ministère du Bien-être est développé en lien avec le ministère de l'Éducation.

Partout, des enseignants tentent de se mobiliser pour participer à des changements qu'ils considèrent urgents. On voit apparaître des actions alternatives, une attention plus grande aux plus jeunes, à l'environnement, au besoin de travail sur les lois... Chacun ressent la nécessité de créer et/ou de développer des espaces pour une réflexion qui aille bien au delà du seul thème de l'éducation.

Paulette Molinier
Dialogue et Coopération

Diriger un lycée en République de Guinée

Le management tel qu'il est pratiqué à l'éducation nationale de la République de Guinée est perçu comme l'ensemble des techniques d'organisation, d'administration et de gestion de l'entité scolaire. **Voici le cas d'un Lycée Général.**



Accès ou possibilités d'accueil au Lycée

Ce Lycée Général a ouvert ses portes en novembre 1997 dans des circonstances de pénurie d'infrastructures. Il a ouvert avec 4 groupes pédagogiques totalisant 248 élèves. À l'époque, le mobilier comprenait seulement 240 tables-bancs. Pour augmenter ce nombre, il aura fallu le plaidoyer de la direction de l'établissement auprès de l'ONG *Plan Guinée* dont l'appui a apporté 370 autres tables-bancs semi-métalliques en 1998.

Depuis, les effectifs ont évolué mais le Lycée n'a ni salle des profs, ni salle de lecture ou de spectacle ni terrain de sport aménagé pour permettre aux élèves de préparer, sous la direction de la commission art, culture et sports, les compétitions auxquelles l'établissement prend part chaque année.

Aujourd'hui, en 2016-2017, on compte 23 salles de classes abritant 30 Groupes Pédagogiques. Cet établissement dispose, en plus, d'une salle aménagée équipée en cyber-centre, non encore remis en exploitation aux bénéficiaires, 2 blocs de 5 latrines, une direction avec 4 bureaux exigus, un magasin où sont entreposés les manuels et autres fournitures de l'établissement.

Je suis arrivé au Lycée-Collège début novembre 1997, en qualité de Proviseur à la tête d'une direction qui se résumait à l'époque au Proviseur et au Censeur. Depuis, les choses ont évolué. La demande d'installation est restée, d'année en année, très forte et les besoins en infrastructure et en personnel très importants jusqu'à mon départ le 31 décembre 2016.

Dans le cadre du renforcement de la bonne gouvernance à l'école, la direction nationale de l'enseignement secondaire qui gère les collèges et les lycées du pays a élaboré un manuel de procédure de gestion des établissements d'enseignement secondaire. Dans ce manuel figurent le cadre organique d'un établissement de ce type, les principes directeurs de son fonctionnement et le descriptif de chaque poste de responsabilité. On y trouvera aussi aisément les rôles et responsabilités du chef d'établissement et de ses adjoints avant d'aborder la question de la qualité des ressources humaines qui évoluent sous la direction du Proviseur.

Qualité et gestion :

L'établissement compte dans ses 30 Groupes Pédagogiques 3 647 élèves inscrits, dont 1 097 filles, encadrés par un personnel administratif de 5 membres (proviseur, censeur, directeur des

études, 2 conseillers d'orientation scolaire et professionnelle) et 34 enseignants titulaires en situation de classe. Cela suppose de grands besoins qui demeurent insatisfaits et pour lesquels il faut des moyens significatifs.

Dans le but de faire face aux nombreux défis qu'affronte l'établissement au triple plan des ressources humaines, matérielles et financières, la communauté éducative du Lycée-Collège a adopté un plan de développement économique pour l'année 2016-2017. Ses axes prioritaires sont : les activités éligibles de l'Association des Parents d'Élèves et Amis de l'École (APEAE) définies conformément à l'esprit de l'accord-cadre de septembre 2012 (préparatifs de la rentrée, entretien/embellissement, appui aux activités sportives et culturelles, fonctionnement, motivations des 30 professeurs principaux, et des chefs des 4 groupes techniques) ; les activités éligibles de l'administration scolaire ; la prise en charge des 20 enseignants communautaires par l'APEAE pour combler le manque auxquels s'ajoutent deux gardiens communautaires de nuit pour la sécurisation des biens, l'entretien des infrastructures.

Pour garantir la qualité indispensable à tout progrès durable, il faut mettre au point un système compétitif de formation initiale et continue, de gestion efficace des acteurs, notamment les enseignants en classe, les personnels de direction et d'encadrement.

En effet, le système éducatif guinéen souffre d'une gestion fortement centralisée. C'est le département qui recrute et distribue les personnels et non les structures déconcentrées, encore moins les établissements dont beaucoup de besoins ne sont pas pris en compte. Les communautés sont alors obligées de prendre en charge les manques comme elles le peuvent. Au final, avec l'insuffisance des moyens apportés par l'APEAE, la qualité recule et la médiocrité s'installe.

En tout état de cause, pour chaque enseignant, chaque membre du personnel d'encadrement, j'ai tenu un dossier régulièrement mis à jour, et classé. Chaque dossier contient entre autres :

- Une fiche d'identification des personnels (situation administrative, photo…) ;
- Une fiche de contrôle des présences avec les motifs des absences ;
- Un bulletin de résultats des contrôles effectués à l'interne par trimestre (visites de classes) ;
- Une fiche d'appréciation des personnels (par trimestre), prenant en compte leur participation à l'action sociale, aux activités artistiques, culturelles et sportives… ;
- Une fiche d'évaluation finale ;
- Une copie de la ou des sanctions négatives et/ou positives.

Cela permet de répartir, plus ou moins adéquatement, les tâches, disciplines et GP en tenant compte des compétences évaluées, même si des difficultés perdurent.

Les difficultés à surmonter

Parmi ces difficultés figurent à l'instar des autres établissements du pays :

- La persistance de la médiocrité alimentée par la corruption, le favoritisme, qui ont franchi la ligne rouge au sein de l'école guinéenne. Ce qui inquiète surtout, c'est l'accompagnement des parents, l'adhésion des apprenants dans une large proportion (plus de 80%) avec la bénédiction de nombreux enseignants à cette honteuse pratique que constitue la corruption à l'école qui tue les apprentissages et du coup la nation. Car, *"Tant vaut l'éducation, tant vaut la nation". "Mon peuple est détruit, parce qu'il lui manque la connaissance"* Osée 4, 6.
- Le système de calcul des moyennes longtemps pratiqué aux examens nationaux, notamment au baccalauréat (2 fois la moyenne obtenue au bac + 1 fois la moyenne annuelle/3). Avec ce système, certaines directions d'établissements privés ou non "arrangeaient" ou "manipulaient" les moyennes annuelles de leurs candidats jusqu'à 16, 17 ou 18/20. Ainsi, à 18/20 de moyenne annuelle, le candidat est admis au bac même avec 6/20 de moyenne obtenue à l'examen. Cela est injuste. Ce n'est pas non plus honorable pour le système éducatif guinéen.
- L'injustice encouragée par l'impunité dans la sélection des boursiers. Ceux qui sont retenus officiellement arrivent toujours " en retard " au service des bourses extérieures. Ils ne reçoivent pas l'information relative à leur sélection comme boursiers. Ils n'ont pas l'information sur leur convocation. Tout cela est savamment orchestré par des privilégiés véreux. Et la bourse est offerte à des personnes autres que celles retenues par le principal. C'est fréquent. C'est un comportement destructeur de compétences.
- Au niveau national, le faible niveau de rémunération des enseignants dont les revendications obtiennent toujours des résultats très en deçà de leurs attentes ne favorise pas l'émergence d'une motivation féconde.

• L'absence de mesure incitative susceptible de motiver les meilleurs enseignants, de les valoriser par rapport à leurs collègues partisans du moindre effort, faibles et peu productifs.

• L'absence ou l'insuffisance de formation continue, le recul de l'altruisme et de l'intérêt pour la formation académique et professionnelle de qualité.

• Le manque criant de personnel : besoins en personnel très élevés et jamais entièrement satisfaits.

• Le recrutement d'enseignants sans formation professionnelle.

• Les effectifs très élevés par Groupe Pédagogique du fait de l'insuffisance des salles de classe et du nombre requis des personnels enseignants. Ratio élèves/classe ou groupe pédagogique supérieur à 100 au Lycée. Cela n'est pas de nature à induire de la qualité.

• Avec les classes surchargées et l'insuffisance de personnel enseignant, le plan d'étude est modifié. En français ou en mathématiques où le manque d'enseignants est très prononcé, on diminue le volume horaire consacré à ces matières.

• Le manque de budget pour les écoles de la part de l'État ne favorise pas non plus la qualité. Tout est sur le dos des maigres ressources de l'APEAE.

• Le manque de clôtures autour de la concession scolaire n'est pas de nature à renforcer la discipline, la qualité des apprentissages ou la sécurité.

En guise de conclusion

Au regard de la volonté de redressement exprimée par les nouvelles autorités de l'enseignement pré-universitaire et de l'alphabétisation depuis le dernier remaniement ministériel, l'espoir est permis.

Mais des efforts importants sont à fournir. Une dynamique spéciale est à imprimer à la formation initiale et professionnelle des enseignants. L'amélioration des capacités d'accueil dans les zones à forte concentration démographique comme N'Zérékoré, l'amélioration des systèmes d'évaluation des apprentissages, le renforcement des capacités (formation continue) des personnels enseignants chaque année, à la période des vacances par exemple, la dotation des collèges et lycées publics et privés en manuels scolaires agréés ou non agréés, le développement des technologies de l'information et de la communication, la gestion judicieuse et planifiée des personnels (recrutés et gérés sur la base des besoins réels exprimés et identifiés), la déconcentration des examens nationaux sont une nécessité indéniable au perfectionnement et à la modernisation de l'éducation en Guinée.

A.
Animateur Pédagogique
de l'Enseignement
Secondaire (APES)
Équipes Enseignantes de Guinée

La liste de tâches qui incombent à un chef d'établissement guinéen est tout à fait semblable à celle de son collègue français : c'est une des formes de l'héritage que la France a laissé dans ses anciennes colonies

Le Chef d'établissement, le Censeur (Lycée) et le Directeur des Études :

Le chef d'établissement est un administrateur, un manager. Il a un rôle essentiel à jouer : instaurer un climat de confiance et de discipline à l'école. À ce titre, il a à la fois une fonction administrative et de gestion, une fonction sociale et partenariale.

Ainsi, durant ma direction de 19 années, j'ai consacré mon temps aux tâches et responsabilités suivantes :

- planification, mise en œuvre, suivi et évaluation des objectifs de l'établissement ;
- contrôle de l'application des instructions et textes officiels en vigueur ;
- contrôle de l'utilisation rationnelle et sauvegarde du patrimoine de l'établissement ;
- préparation et réalisation de la rentrée administrative et scolaire après les grandes ou petites vacances ;
- contrôle du respect de la discipline du travail par tous les acteurs en présence (élèves, enseignants, personnels d'encadrement et d'entretien...) ;
- mise à jour du registre d'inventaire du matériel ;
- contrôle du fonctionnement des organes consultatifs (structures d'élèves, entre autres : comité de coordination, club de paix, club des Droits de l'Homme, club de santé/hygiène, presse scolaire) ;
- contrôle du respect des périodiques dans l'élaboration et l'envoi à la hiérarchie des différents rapports administratifs, pédagogiques ou statistiques ;
- contrôle de la circulation de l'information ;
- coordination et contrôle des activités des personnels de direction et d'encadrement ;
- évaluation, appréciation des personnels ;
- présidence des réunions/ conseils des enseignants, conseil de discipline ;
- délivrance des certificats de prise de service aux personnels nouvellement affectés ;
- inscription et transfert des élèves (à l'arrivée et au départ) ; bonne tenue des registres ouverts à cet effet ;
- contrôle, tenue des dossiers des personnels et des élèves ;
- mise en place et animation des unités pédagogiques ou Groupes Techniques : Math-physique, Sciences de la vie et de la terre, Sciences sociales et Langues ;
- gestion des dossiers du personnel en poste dans l'établissement ;
- élaboration des outils d'évaluation, suivi régulier/ transparence dans les évaluations ;
- formation continue des personnels pour la mise à jour des connaissances professionnelles avec, à l'appui, quelques apports notionnels liés à la maîtrise académique ; (l'accompagnement des enseignants dans ce domaine rencontre d'énormes difficultés du fait de l'insuffisance des moyens alloués par l'APEAE (*Association des Parents et d'Élèves et Amis de l'École*) ;
- développement des innovations pédagogiques ;
- orientation, contrôle et coordination des activités sportives, culturelles et artistiques ;
- contrôle de l'application et de la mise en œuvre des textes relatifs au partenariat (relations école-APEAE-enseignants communautaires) ;
- promotion d'un partenariat actif et fécond avec l'APEAE, les autorités, les ONG, les Institutions et les projets locaux ;
- suivi du fonctionnement du comité de développement de l'école.

Le Censeur (Lycée) et le Directeur des Études (Collège), en tant qu'adjoints, assurent, chacun dans leur cycle d'enseignement :

- répartition des élèves dans les groupes pédagogiques et des charges pédagogiques des enseignants ;
- contrôle du bon déroulement des cours (à chaque prof ses responsabilités certes mais la confiance n'exclut pas le contrôle) ;
- mise à la disposition des enseignants des programmes en vigueur et suivi correct de leur application ;
- établissement, contrôle de l'exécution de l'emploi du temps et du plan d'études (qui n'est malheureusement pas encore entièrement respecté) ;
- assistance et contrôle des enseignants dans leurs tâches pédagogiques ;
- planification et mise en œuvre des différentes évaluations des apprentissages ;
- préparation du conseil des enseignants ;
- suivi et contrôle des groupes techniques avec l'appui de leurs responsables ;
- identification des besoins en formation des enseignants, analyse écrite de ces besoins suivie de propositions à la hiérarchie pour dispositif de remédiation ;
- planification et mise en œuvre de leur évaluation ;
- suivi de la tenue des cahiers de textes, des cahiers de notes des classes, du registre centralisateur...

Du management dans l'éducation en Angleterre...

Similitudes et différences : cette grille d'analyse est un outil pédagogique très utile en cours de langues vivantes, autant pour permettre aux élèves de s'exprimer que pour ouvrir leur regard et analyser différents modes de vie et cultures.

Faisons donc cet exercice avec un petit aperçu, nécessairement succinct...

Photo Mireille Nicault

Être enseignant en école d'état

Dans le système éducatif anglais et gallois, (l'Écosse peut avoir des nuances dans cette organisation), le statut des enseignants est totalement différent de chez nous : s'il y a des écoles d'état dépendant de l'argent public (*state schools*, l'origine historique des *public schools* en faisant des écoles privées), les enseignants du primaire et du secondaire ne sont en aucune façon des fonctionnaires à la carrière assurée et contrôlée par un État centralisé.

Ils doivent au contraire postuler pour tout poste à l'aide de leur CV et d'un entretien, et sont recrutés par un *council,* conseil administrant l'école et dépendant des collectivités locales : ville, comté... Leur temps de travail dépend de ce conseil, est calculé en présence globale sur la semaine et non en heures de cours (ce qui signifie ne pas pouvoir nécessairement s'absenter sur "des heures de trou dans l'emploi du temps" comme on le dit ici), et devoir remplacer pour toute absence d'enseignant (*cover for*) quelle qu'en soit la matière. [Selon les termes d'une collègue, *cela peut être l'enfer...*]

En revanche, tout travail supplémentaire pris en charge officiellement, tel par exemple un échange scolaire, est reconnu par un apport financier complémentaire. Chaque discipline est organisée en *department,* un enseignant en étant désigné comme le responsable. Cet enseignant *head of department* est rémunéré pour cette responsabilité supplémentaire.

Il est de tradition de s'appeler tous par son prénom, y compris avec le/la principal(e) – je rappelle que la nuance tutoyer/vouvoyer n'existe pas en anglais moderne. Cela n'empêche pas la pression mentale vis-à-vis de la hiérarchie, qui fait par exemple qu'on peut taire sa grossesse le plus longtemps possible, ou se voir interdire tout contact avec une collègue en congé pour dépression : dans ces deux cas, le maintien ou la suppression d'un poste de travail peut être en jeu...

Photo Mireille Nicault

Manager les écoles par l'inspection

À partir de la fin des années 60, un débat national avait émergé de tous bords à propos de l'efficacité et de la qualité des écoles d'état. Il existait un corps d'inspecteurs de Sa Majesté, et les autorités locales d'éducation disposaient d'équipes inspectant et conseillant les écoles de leur zone. On commença à publier des rapports d'inspection dès 1983, et en 1988, le gouvernement élabora un programme national pour tout l'enseignement. Bien que largement suivis dans les écoles, les rapports furent de plus en plus considérés par les ministres Conservateurs comme encourageant trop l'esprit égalitariste des années 60.

C'est seulement quand John Major remplaça Margaret Thatcher en 1990 que le gouvernement décida de créer un nouveau service national d'inspection. Le projet était d'inspecter tous les 4 ans, mais les inspecteurs, moins de 500, ne suffisaient pas à la tâche.

En 1992, on créa l'Office des Standards dans l'Éducation (Ofsted), à statut d'agence de diagnostic et conseil. Le corps national d'inspecteurs était réduit mais gardait une responsabilité directoriale sur l'Ofsted. Des équipes furent créées avec les inspecteurs locaux et d'autres issus du secteur privé. De 1993 à 1994, plus de 7500 inspecteurs

avaient été formés, toutes les écoles d'état avaient été inspectées à raison de 6000 par an. Mais les positions du responsable national causèrent beaucoup de polémiques par son soutien au maintien de la tradition, et ses commentaires critiques du travail de certaines écoles d'état. Il était très méfiant vis-à-vis de la recherche pédagogique et sur les analyses prenant en compte les conditions de travail dans les quartiers défavorisés socialement. Quand il affirma que 15 000 enseignants (soit 3% des enseignants) étaient incompétents et devraient être renvoyés, les syndicalistes protestèrent avec véhémence, soulignant qu'il se basait sur des données insuffisantes.

Selon les textes officiels, ces inspections ont pour but de *"fournir aux familles des informations afin qu'elles puissent choisir une école pour leur enfant en toute connaissance de cause, d'informer le Secrétaire d'État (et le parlement) du travail de ces écoles, pour qu'il s'assure que le niveau standard minimum est rempli, et que l'argent public soit bien utilisé ; enfin, de pousser à l'amélioration de chaque école, et du système éducatif globalement".* Tous les rapports d'inspection doivent suivre la même feuille de route dont par exemple l'information sur l'école et les élèves, les progrès et la qualité de l'apprentissage, l'efficacité de l'école, l'épanouissement, la conduite et l'assiduité des élèves.

Au début des années 2000, le gouvernement a cherché à améliorer l'image bureaucratique de l'agence et à affiner son travail. Au lieu des 15 inspecteurs (pour couvrir toutes les matières) débarquant dans une école secondaire pendant 4 à 5 jours – imaginez l'état de pression -, ce furent seulement 3 ou 4 dans le secondaire et 2 dans le primaire sur 2 ou 3 jours. Auparavant les écoles pouvaient être prévenues 6 semaines à l'avance, avec une abondante paperasse à remplir, souvent plus que nécessaire pour la visite. Le délai d'annonce a lui été réduit à *48 heures puis 24. "Les inspecteurs passent une part importante du temps d'inspection dans la classe, s'assurent que les personnels ont bien compris leurs jugements, prennent en compte le point de vue des parents et des élèves".* En effet, du temps est prévu pour écouter les élèves, voire les parents. *"La priorité pour les inspecteurs est de faire des recommandations spécifiques à partir de leur diagnostic des forces et des faiblesses des écoles, d'évaluer la réussite et le bien-être des élèves globalement et dans les groupes particuliers, et ..., de vérifier comment les écoles promeuvent l'égalité des chances et luttent contre la discrimination, protègent enfants et jeunes de ce qui peut leur nuire".* Les inspecteurs mentionnent également *"le développement spirituel, moral, social et culturel des élèves, la contribution faite par l'école à la cohésion de la communauté".*

Visite d'une classe à un musée victorien
Photo Mireille Nicault

De nos jours, ces rapports sont plus courts et largement plus collectifs qu'individuels.

Un autre changement important à partir de 2005 : l'accent sur la capacité d'autoévaluation de chaque école. On attend désormais d'elles qu'elles puissent estimer leur propre performance selon les critères de l'Ofsted, par exemple en remplissant un questionnaire en ligne disponible pour les inspecteurs avant leur arrivée, et en réunissant des preuves concrètes de ce qu'elles affirment. Dans ce cadre-là, il est arrivé à certains enseignants, s'ils sont *head of department*, de devoir inspecter d'autres collègues de leur matière.

Depuis 2009, la fréquence des inspections dépend du résultat des précédentes. Si l'école est très bien placée dans les quatre critères de niveau : Remarquable / Bon / Satisfaisant / Inadéquat, elle sera inspectée plus tard que les autres. Le choix des écoles inspectées est aussi influencé par le point de vue des parents.

Ofsted fonctionne désormais de façon régionalisée, avec trois agences ayant absorbé les plus petites et couvrant le pays entier. Les équipes des autorités locales se concentrent, elles, sur l'aide aux écoles. Tous les rapports sont publiés sur le site officiel de l'Ofsted.

Mireille Nicault
juin 2017

Un autre monde est possible

Aller observer sur place les projets de développement des partenaires du CCFD-Terre solidaire et témoigner de leur impact positif au retour en France, c'est déjà bien. Mais l'été dernier, l'ONG a proposé à un groupe de douze voyageurs de la région Midi-Pyrénées-Roussillon d'aller au delà, en participant à un voyage d'étude au long cours. Objectif : devenir eux-mêmes acteurs de cette transition ici en s'inspirant de l'expérience des partenaires là-bas.

Apporter son soutien à des partenaires locaux dans les pays du Sud fait partie de l'ADN du CCFD-Terre solidaire. Les inviter à venir présenter leurs projets lors de campagnes de Carême et envoyer régulièrement des bénévoles d'ici pour un voyage d'immersion là-bas, afin de mieux mettre en lumière des solutions concrètes et éthiques de développement : cela aussi est l'une des forces de la première ONG de solidarité internationale française. Mais il s'agit aujourd'hui de passer à la vitesse supérieure.

Tous les signaux sont au rouge : course effrénée au profit, montée en flèche des inégalités sociales, changement climatique et impacts environnementaux irréversibles. Tout indique que le système économique dominant nous mène à la catastrophe. Alors non seulement un autre monde est possible mais il est urgent de le faire émerger ! Des alternatives existent déjà et font leurs preuves au quotidien que ce soit dans les pays les plus pauvres comme dans les pays les plus riches. Mais le temps presse et seule une mobilisation toujours plus importante et efficace des citoyens peut influer sur des choix d'avenir porteurs d'espoir.

Les voyageurs du *"buen vivir"*

Un groupe de douze voyageurs a franchi le pas en août 2016 en partant pour deux semaines en Bolivie et au Pérou, après dix-huit mois de préparation. Car, pour aller à la rencontre des partenaires sur place, ces voyageurs d'un nouveau type ne devaient pas arriver les mains vides mais être en capacité de présenter des alternatives déjà mises en œuvre sur leur propre territoire. Dans la région Midi-Pyrénées-Roussillon, cela touchait des domaines très variés tels que l'agroforesterie, la gestion des estives, la question de l'irrigation autour du barrage de Sivens mais aussi la contestation d'un "grand projet inutile" autour de la création d'un énième centre commercial en région toulousaine – Non à Val Tolosa – ou encore le travail d'une association de femmes créatrice de lien social à Tarbes.

Comment "bien vivre" sur son territoire ? Tel était le thème central des échanges. Une notion qui fait partie intrinsèque de la culture des peuples d'Amérique Latine et dont on redécouvre toute la pertinence actuellement : une recherche d'équilibre entre communautés humaines appelées à vivre en harmonie avec la *"pacha mama"* ou Terre-Mère. Les voyageurs français ont eu quinze jours pour apprécier en direct la force d'inspiration de cette approche de la vie, profondément ancrée dans les populations andines et amazoniennes du Pérou et de Bolivie. Partageant la vie des familles, sur les hauts-plateaux andins non loin de Cuzco ou dans les zones agricoles autour de Santa Cruz, ils ont pu observer la manière dont les communautés s'organisent pour défendre leurs territoires et leur mode de vie. Au Pérou, avec deux partenaires CBC (Centre Bartolomé de las Casas) et CooperAccion, ils ont découvert le tourisme solidaire, animé par une association de femmes Nusta Encantada ou encore la formation de leaders pour défendre pied à pied le droit des communautés face à l'extractivisme minier qui empoisonne – au sens propre et au sens figuré – leur vie. En Bolivie, avec le partenaire CIPCA (Centre de promotion de la paysannerie), ils ont mesuré la capacité des acteurs locaux indigènes à travailler ensemble pour s'adapter au changement climatique en développant une agriculture familiale de subsistance, en s'appuyant sur l'agroforesterie et en gérant intelligemment les ressources en eau.

Et maintenant, on va où ?

De retour dans leur région, sur leurs territoires, les voyageurs ont pour mission de continuer à voyager ! Pas question de poser les valises. Il leur est demandé non seulement de témoigner de ce qu'ils ont observé mais de devenir eux-mêmes catalyseurs de ce mouvement de transition d'un système économique à un autre. D'un mode de vie à un autre. D'être attentifs, partie prenante, de se former, de se mobiliser et de mobiliser d'autres citoyens pour promouvoir un *"buen vivir"* à inventer au jour le jour. En continuant, bien sûr, d'échanger avec leurs amis boliviens et péruviens. Affaire à suivre !

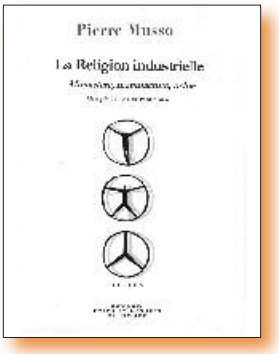
Anne Reboux
CCFD Toulouse

Saint Benoît initiateur du management ?

Saint Benoit, serait un des pères du management, avec sa règle monastique qui s'est propagée au VIIIe siècle dans toute l'Europe ! C'est ce que démontre le professeur de philosophie en Sciences de l'information et de la communication, Pierre Musso[1], qui fait remonter l'idéologie du management aux sources de la manufacture. L'entreprise et l'industrie, précise-t-il, c'est bien plus qu'une fabrique de biens : l'institution produit des représentations et suppose des croyances comme toute religion. Les mythes, la foi profonde dans le progrès, la rationalité, tout ce qui caractérise le monde occidental a d'abord imprégné les monastères, avant d'être repris dans la manufacture, et dans les formations d'ingénieurs qui, aujourd'hui encore, font souvent référence à la règle de Saint Benoît.

"Monastère, Manufacture, Usine" obéissent à la même logique de la religion industrielle.

La règle de la vie monastique, avec la maxime *"Ora et labora"* (prie et travaille), instaure au Moyen-Âge la liturgie des heures qui, huit fois par jour, rassemble une communauté pour prier en commun. Le temps réservé à l'Écriture est associé au travail manuel : surtout initialement le défrichement des terres[2]. L'Église, avec Isidore de Séville (entre 601 et 636), s'oppose aux Wisigoths et diffuse la règle, contre la théologie arienne, (sous le pape bénédictin Grégoire Ier) : il faut *"des règles du croire pour savoir comment vivre"* et des préceptes. Le concile d'Autun[3], en 670, sous l'épiscopat de



saint Léger, impose la stricte observance de la règle de Benoît dans tous les monastères[4]. Au XIe siècle, la réforme grégorienne (du pape Grégoire VII, ancien bénédictin de Cluny) met en place la matrice de la chrétienté jusqu'à l'apparition de la science moderne : ce qui fait tenir la société, c'est sa croyance collective.

"L'industrialisation" débute ainsi bien avant le XIXe siècle

Cette vision anthropologique de la société, Pierre Musso la voit à l'œuvre sur un cycle long. Il distingue trois moments : il s'agit d'abord d'incarner Dieu dans le Christ (homme/dieu), puis au XVIIe on incarne une nouvelle figure, la nature et, au XIXe siècle avec la révolution industrielle, il s'agit d'incarner l'humanité (l'histoire qui se transforme). Deux faits majeurs sont à l'œuvre : l'État (qui constitue une religion politique) et l'entreprise (qui a produit la vision souterraine dans l'arrière-boutique et qui vient aujourd'hui sur le devant de la scène). L'État, pour gouverner une population, édicte des lois, une police pour assurer le respect de ces lois et une justice pour punir éventuellement ceux qui ne respectent pas la loi. Le management ne fonctionne pas comme cela ; il ne fixe pas de limites, il agit sur les membres de la communauté en les orientant vers l'efficacité et non vers l'idéal de justice. L'entreprise est un lieu de production et de pensée ; elle fabrique des objets marchands et des rapports sociaux. Cela suppose un projet : il fait communiquer des personnes qui partagent une vision du monde et une communauté de compétences. On va aménager les règles, en créant des représentations par des formations.

Pour P. Musso, aucune société ne peut tenir sans mystère. Tout l'édifice de la croyance collective partagée exige une *"figure fiduciaire*[5]". Le management suppose des normes juridiques de comportement : comment faire ? Et, issue de ces normes de comportement, une réponse à la question : pour quoi faire ? Comment et pourquoi vivre ?

Pourquoi parler de religion ? C'est ce qui s'impose à tous. L'auteur combine une approche mythique, mystique et rationnelle. La vision du monde est mise en scène dans des esthétiques (la danse, la musique et la peinture, par exemple les tableaux de Véronèse). P. Musso combine les règles du croire et les préceptes du vivre : *"l'institution c'est la colle qui fait tenir ensemble – accepter ces règles de vie et ces représentations".* Cela explique l'attitude

du censeur qui veut imposer ce qu'il aime (sa valeur) : dieu, la patrie, la nation, la nature..., et, en contrepartie, on accepte les lois et cela explique la "servitude volontaire" dont parle La Boétie. D'où sa définition du mystère (la mise en scène), autre nom de l'idéologie ou de la religion : *"La vision du monde la plus largement partagée combine foi et loi : les règles du croire, et des normes de comportement... C'est l'architecture fiduciaire qui fait tenir la société grâce à une croyance partagée".* La religion industrielle dérive donc de la religion chrétienne pour ce spécialiste de Saint-Simon[6], d'Auguste Comte, et jusqu'au phalanstère de Fourrier.

Nous avons aujourd'hui une vision inexacte de l'industrie ; elle est souvent perçue comme un secteur d'activités qui se réduit. Mais la frontière entre le secteur manufacturier et les autres secteurs de la société, avec les services, s'estompe. Il y a plutôt une accentuation de l'industrie : la religion ne disparaît pas, elle se métamorphose.

Il s'est passé quelque chose d'important après la seconde guerre mondiale : le constat de l'incapacité des gouvernements et des États à éviter les catastrophes des guerres et des génocides. La révolution managériale, quand l'ordinateur s'est généralisé avec la cybernétique, offre une solution à la crise politique qui n'a pas su gérer la société ni pu éviter la destruction. Il faut viser à l'efficacité grâce aux chiffres, à la quantification. La croyance enlève la norme, intériorise les règles. L'industrie remplace le vide laissé par la sécularisation. *"Le paradigme est double, c'est la rencontre entre le dogme cybernétique et le dogme managérial".*

On s'appuie sur des techniques, sur une vision du monde qui met en avant l'efficacité, grâce aux ordinateurs, aux chiffres et algorithmes : on veut dès lors gouverner rationnellement, c'est le dogme managérial, souvent dans un excès de rationalité (tout n'obéit pas à la logique de la raison). Aujourd'hui, la valeur de référence, c'est l'efficacité, qui a pris le relais de l'utilité et qui a remplacé l'idéal de justice. Comment rendre opérationnelles les valeurs de l'efficacité face à la crise de la représentation ? Devant la crise de sens on se tourne vers les valeurs de l'entreprise. La société crée du sacré, ce sacrement qui rend opérationnel le symbolique, aujourd'hui revisité par les ingénieurs et les experts. Ce mythe du progrès (l'histoire s'auto-organisant) est bâti sur une croyance essentielle : *"organiser scientifiquement l'humanité par la gestion du temps".*

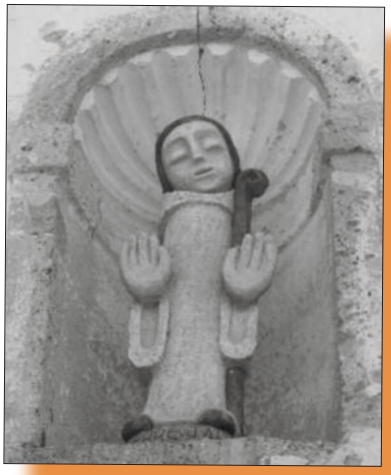
P. Musso rejoint Alain Supiot, qui éclaire les transformations de nos sociétés travaillées par la globalisation et la révolution numérique. On passe d'un imaginaire qui s'était donné comme "objet fétiche" l'horloge, à "l'imaginaire cybernétique", et *"du gouvernement par les lois à la gouvernance par les nombres".*

Désormais dans cette nouvelle époque qu'analyse le philosophe Jean-François Simonin[7], devant les bonds fabuleux des techniques (énergie, informatique et NTIC), l'homme fait entrer la nature dans l'ère de l'anthropocène : *"les dangers résultant de l'agir humain : les craintes d'apocalypse nucléaire, chimique ou génétique, ainsi que les craintes de fort réchauffement climatique, tous ces principaux risques sont à présent clairement d'origine anthropique et ont amené les experts à préciser un nouveau concept qui questionne frontalement le devenir de la biosphère et de l'humanité".*

Reste à chercher comment l'école peut répondre à ce défi qui attend les futurs citoyens qu'elle veut former et émanciper !

Benoît Petit
Toulouse

1/ La religion industrielle, un regard anthropologique sur l'Occident*, Paris Ed. Fayard, 2017, 808p.*
2/ Bénédicte Demeulenaere, Saint Benoît, *Paris, Éditions du Rocher, coll. "Régine Pernoud", 1996. À la mort de Benoît en 547, l'empire romain s'effondre avec l'invasion des Lombards.*
3/ http://www.cosmovisions.com/monuAutun.htm
4/ La série de romans policiers de Peter Tremayne vulgarise les conflits entre factions chrétiennes en Gaule et en Irlande, voir par ex. Le concile des maudits *mettant en scène le couple marié de la sœur Fidelma et de frère Eadulf au temps où l'Église n'avait pas encore généralisé le célibat aux prêtres. Editions 10 /18*
5/ fiduciaire qui est propre à susciter la confiance
6/ L'imaginaire industriel*, 2013*
7/ Anticiper à l'ère de l'anthropocène*, L'Harmattan, 2016*



Saint Benoît
Notre Dame des Vernettes (Savoie)
Photo Suzanne Cahen

Axel Kahn : ***Pensées en chemin Ma France des Ardennes au Pays Basque***

Éd. Stock/Nil : 19 € -
Livre de poche : 7,10 € 300 p

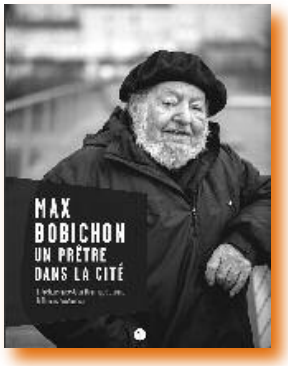
Connu du grand public pour ses actions de vulgarisation scientifique et ses prises de position sur les questions d'éthique, Axel Kahn se révèle ici un fameux penseur marcheur. De Givet dans les Ardennes à Ascain au pays basque, il parcourt trente kilomètres chaque jour et le soir, rencontre des fans, publie son blog, échange avec les habitants.

Ses rencontres avec les agriculteurs, les personnes qui tiennent les chambres d'hôte où il dort nourrissent sa réflexion sur l'état du pays. Il avait envie de faire le point sur la situation économique du pays… c'est réussi ! Il souligne le contraste entre une France désindustrialisée et une France agricole dynamique. Il en tire une réflexion politique et économique plus que spirituelle.

Ce livre est à la fois un carnet de voyage, souvent drôle, une expérience qui permet de découvrir des français dont on n'entend jamais parler. "*Tout ce que j'escomptais de cette grande traversée du pays s'est produit, très au-delà même puisque la liberté du marcheur solitaire m'est sans doute devenue indispensable… l'exercice m'a permis d'accéder à la réalité de la France et de ses habitants comme jamais auparavant*".

Chantal Guilbaud
Île-de-France

Max Bobichon, ***Un prêtre dans la cité***, Lyon Libel- 2017 -160 p.



Tous les anciens des Équipes Enseignantes et de la Paroisse universitaire connaissent le Père Bobichon. Or, voici que celui-ci, à l'occasion du 60e anniversaire de son ordination sacerdotale, a eu l'heureuse idée d'écrire son autobiographie ou, plus précisément, de publier une série d'entretiens avec le Professeur J.D. Durand et T. Montmessin, sur les étapes successives de sa vie de prêtre.

Parmi celles-ci, il en est une qui lui demeure particulièrement chère et qui, réciproquement, a marqué en profondeur ceux avec qui il a travaillé : Les chrétiens de l'Enseignement Public. À ce titre, les chapitres qu'il leur a consacrés l'ont amené aux problématiques de la laïcité, cet "objet singulier" (p. 92) qu'il lui fallut, en quelque manière, apprivoiser. Par là, l'ouvrage prend place parmi ceux, nombreux aujourd'hui, qui se situent dans le même champ. Cependant, le plus souvent, ce thème donne lieu à une approche d'ordre thématique qui, à partir de la polysémie du concept, entreprend d'évaluer la pertinence de ses diverses acceptions, comme leurs conséquences, limites et mérites respectifs. L'originalité de ce livre est au contraire d'en traiter de manière très concrète, à partir de l'expérience d'un aumônier qui découvre les difficultés des Élèves-Maîtres des Écoles Normales à être et à se dire chrétiens. Et cela amène à une réflexion sur le "vivre ensemble". Ainsi que le disent les auteurs de l'introduction, "*Prêtre, il reconnaît la valeur, pour la société, de la laïcité imposée par la république et la valeur, pour l'Église, de celles et ceux qui ont fait le choix d'une vocation laïque*" (p. 13). Mais, *"comment trouver un équilibre vivant, respectant chacun ?"* (p. 94). Et comment soutenir les chrétiens de l'enseignement public, qui ont préféré l'option spirituelle et pastorale consistant à s'efforcer d'être non pas des éducateurs chrétiens, mais des chrétiens éducateurs ? Le grand intérêt de ces pages est d'en montrer les objectifs et la signification, en même temps que la spécificité de ses enjeux, en réussissant à allier fermeté de la pensée et délicatesse relationnelle.

Encore faut-il aller plus loin : les autres chapitres racontent l'action du Père Bobichon dans les paroisses lyonnaises dont il a été le curé. Parmi les principes qui l'ont guidé, il en est un qui est manifestement privilégié et sur lequel il n'a cessé d'insister : c'est le rôle des laïcs dans l'Église. Or, qu'il s'agisse de l'épineuse problématique des *"viti probati"*, ou de la gestion et de l'animation des communautés chrétiennes, ces divers registres mettent en œuvre sa conviction que l'élargissement et la reconnaissance de leurs fonctions sont suspendus à leur formation. De même en va-t-il de leur participation au dialogue inter-religieux ou de son *Association des Fils d'Abraham*, qui réunit juifs, musulmans et chrétiens. Or, quoique selon des modalités variées, c'est bien là aussi d'éducation qu'il s'agit. Le Père Bobichon apparaît donc à bon droit comme éducateur de la foi vivante.

Guy Avanzini,
Savoie

** Marie-Françoise Baslez,*
Comment notre monde est devenu chrétien
Tours, Éd. CLD, 2008, 220 p, 19,90 € - Poche : 7,80 €

Bâtir la Grande Église

Ayant lu avec grand intérêt le livre de Marie-Françoise Baslez : *Comment notre monde est devenu chrétien*, j'ai voulu lire son nouvel ouvrage : *Les premiers bâtisseurs de l'Église, Correspondances épiscopales, IIè-IIIè Siècles**. Je ne suis en aucun cas un spécialiste de l'histoire de l'Église, mais "On" me demande quelques lignes de présentation de ce dernier livre…

Marie-Françoise Baslez rappelle que les chrétiens se sont rassemblés en petits groupes autour d'un personnage, souvent charismatique, qu'on appela *"évêque"* et se sont engagés dans leurs villes pour une action sociale d'entraide communautaire, qui fut le moteur de l'expansion du christianisme aux IIè et IIIè siècles et dont les évêques furent les animateurs.

Pour étudier ce développement, elle s'appuie sur les documents rassemblés par Eusèbe de Césarée (de Palestine) dans son *"Histoire Ecclésiastique"* (325) : les *Correspondances épiscopales* (d'autant plus intéressantes que les évêques *"conservaient les lettres reçues avec une copie de leurs réponses"*).

Elle distingue plusieurs sortes de lettres : *"catholiques"* (sur une question d'Église à portée générale), *"de communion"* (attestant la légitimité ou la confirmation d'un évêque), d'*"excommunication"*, *"festives"* (à l'occasion d'une fête), *"synodales"* (sur des questions disciplinaires). Ces différentes lettres ont participé à l'élaboration d'une orthodoxie et ont fini par susciter le désir de rencontres directes, puis de rassemblements : les conférences épiscopales (*"synodes" ou "conciles"*) pour régler les problèmes collégialement. Ces écrits et ces réunions *"signalent la volonté de trouver une voie moyenne pour résoudre dissensions et dissidences"* et *"l'évêque apparaît comme l'homme de la rencontre et du dialogue"*, en particulier en ce qui concerne la réintégration des "*lapsi*" (*ceux qui ont renié leur foi*). Ces correspondances ont permis de mettre en place des réseaux dont l'ensemble, au IIIè siècle, *"couvrait une bonne partie de l'Empire"*… avec une densification en Asie Mineure d'abord, puis en Égypte et en Afrique.

Mais il ne faut pas oublier que certains évêques ont aussi voyagé, *"diversifiant les formes et les directions"* de leurs voyages. À l'aube du IVè siècle l'autorité de l'évêque est reconnue, *"à la tête d'un clergé local hiérarchisé dont l'épreuve des persécutions générales accéléra le développement"*.

Jean Guilbaud,
Seine-Saint-Denis

La Maladroite

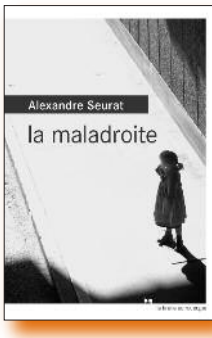
Inspiré d'un fait-divers (une fillette maltraitée passée entre les mailles du filet de la protection de l'enfance), le premier roman d'Alexandre Seurat*, enseignant à l'IUT d'Angers-Cholet, donne la parole à ceux qui auraient pu éviter une issue fatale.

En juin 2012, Alexandre Seurat, alors enseignant à Créteil, parcourt les journaux sur son smartphone : *"Je suis un gros consommateur d'actualités, dont je me sers dans mes cours"*. Il tombe sur un compte-rendu du procès de "l'affaire Marina", morte sous les coups de ses parents, à l'âge de 8 ans, après presque autant d'années de sévices. *"Le premier texte que j'ai lu concernait le frère aîné. À la fois témoin, victime, complice de la mise en scène finale de ses parents qui ont fait croire à l'enlèvement de leur fille, son témoignage m'a bouleversé"*.

Il s'agit bien d'une œuvre de fiction, mais ce ***roman de l'inaction*** est *"basé sur une succession de monologues qui sont des interprétations de comment les choses se sont passées"*. La parole est aux témoins : à côté du frère, une vingtaine d'adultes, grand-mère, institutrice, assistante sociale, gendarme… disent leurs doutes, ce qu'ils ont fait, ce qu'ils n'ont pas fait, ce qu'ils auraient dû faire face à des parents "*cordiaux*".

Les mots sont simples, le style sobre. *"Ce n'est pas un roman engagé sur la maltraitance. Je voulais simplement révéler un processus, cet enchaînement spectaculaire, terrifiant de circonstances qui aboutit à une issue tragique, alors qu'on aurait pu l'éviter"*.

M. N.
Val-de-Loire



** Alexandre Seurat,*
La Maladroite,
Éd. du Rouergue, coll. La Brune, 2015, 124 p, 13,80 €

Le chat qui parlait malgré lui

de Claude Roy - Éd. Gallimard jeunesse - Collection Folio Junior (615) - 2008 - 128 p. - 6,30 €

"Cette histoire (vraie) a été écrite avec la permission de son héros, le chat Gaspard Mac Kitycat pour tous les enfants et tous les chats qui voudront bien la lire. Mais elle est dédiée d'abord aux enfants et aux chats qui m'ont instruit sur la pensée chat et la langue chat". Voici comment Claude Roy commence sa fable, d'une écriture où l'humour pointe à chaque page ; loin d'être écrite pour les enfants, elle passionnera autant les jeunes lecteurs que les amoureux des chats.

Ulysse aux mille ruses

d'Yvan Pommaux - Éd. École des Loisirs - Collection Albums - 2011 - 77p. - 19,80 €, poche 7,50 €

À travers cet ouvrage, Yvan Pommaux ressuscite le récit d'Homère sur la guerre de Troie. Les superbes dessins qui ponctuent le texte sont expressifs et plus parlants qu'une bande dessinée.

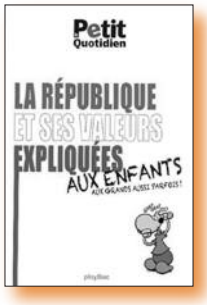
Le jeune lecteur va rapidement se passionner pour Ulysse qui réussit toujours à surmonter les obstacles avec ruse pendant les dix ans que dure son voyage de retour.

Son arrivée à Ithaque n'a rien d'un tendre accueil de Pénélope. Télémaque s'en étonne, mais Pénélope – qui n'avait pas reconnu Ulysse –, déclare : *"Je ne puis dire un mot, ... il nous faut, lui et moi, prendre le temps de nous reconnaître."* Une dernière épreuve attend Ulysse...

Sans nul doute l'Odyssée ainsi présentée va enthousiasmer les jeunes lecteurs.

La République et ses valeurs expliquée aux enfants et... aux grands aussi parfois !

Collectif, éd : Le Petit Quotidien Collection Expliqué aux enfants - 2017 - 32p. - 10,80 € poche 5€



Ce livre reprend en partie le contenu des numéros spéciaux parus dans "le petit quotidien" et "mon quotidien", suite aux attentats qui ont touché la France depuis 2015.

La ligne éditoriale est la suivante :

les faits, que les faits, pas d'opinions, la réalité ni plus ni moins, ne pas choquer, mais ne pas cacher.

Ainsi sont présentées de manière attractive - textes courts illustrés - les valeurs de notre République et sa devise "Liberté, Egalité, Fraternité". Ces valeurs s'expriment à travers les principes fondamentaux que sont les droits de l'homme, les libertés, la démocratie, la laïcité...

Tous ces principes font appel à notre histoire, surtout la Révolution française, et à l'établissement de ces droits. Cela amène les questions du racisme, de la violence, de la religion, de la laïcité et de notre fonctionnement démocratique.

Des mots clés sont mis en valeur à la fin de chaque chapitre.

Voilà un bon outil de construction du jeune citoyen de six ans à l'adolescence.

Pour les plus jeunes

Arrête de faire le singe !

de Mario Ramos - Éd. Pastel ou les Lutins - École des Loisirs - 45 p. - 12,20 € ou 5 €

Un jeune singe se conduit exactement comme un enfant : il ne s'habille pas correctement, fait des bêtises, ne joue pas calmement... Les parents s'exclament : *"Arrête de faire le singe"*. Ils essaient tout : le médecin pour détecter une anomalie, une visite au zoo : *"Tu vois ce qui se passe quand on fait le singe ; c'est ce que tu veux ? Finir dans une cage ?"*.

Comme il ne voulait pas être enfermé, le jeune singe partit et chercha sa place dans ce vaste monde. Il découvrit beaucoup de lieux où il était heureux et finalement réussit sa vie de singe.

Une histoire tendre qui donne à réfléchir sur les exigences des parents.

C.G.

Rapport d'orientation 2017-2019 CdEP

Ce rapport d'orientation est l'émanation d'une réflexion initiée lors de notre Assemblée du 30 avril 2017, à Issy-les-Moulineaux. Il nous a semblé important de le diffuser dans la revue, vitrine et outil de réflexion de notre association.

Accueillir de nouveaux enseignants

Accueillir de nouveaux personnels de l'Education nationale au sein de notre association, suppose une vue d'ensemble de notre système éducatif en perpétuelle évolution.

Accueillir, c'est rendre possible la venue de nouveaux (enseignants, personnels de direction et d'inspection, de vie scolaire, personnels médico-sociaux et de service...) et nos partenaires de la Réserve citoyenne et autres associations.

Mais comment accueillir si ce n'est prendre en compte leurs besoins :

- besoins de repères (histoire de CdEP, organigramme du CA, du bureau, la composition des différentes commissions.

Pourquoi ne pas constituer un livret d'accueil associé à un trombinoscope ?

- besoin d'outils pour communiquer et échanger (cf. site...)

Quand et pour quoi accueillir ?

Quand les problèmes de base liés à l'exercice du métier sont partagés, cela libère un espace pour une recherche plus théorique car les difficultés quotidiennes empêchent souvent de penser, de se décentrer. Il s'agit de passer d'une recherche individuelle à une recherche collective.

C'est là que CdEP peut, à travers des propositions ponctuelles thématiques (éduquer à l'humanisme, vivre notre spiritualité, notre foi ...), fédérer les adhérents, (anciens et nouveaux) tout en partageant nos rencontres thématiques avec les membres des associations et des collectifs "amis".

Formation

Même si la formation des enseignants – initiale et continue – semble accorder de plus en plus d'importance à la nécessité et au besoin de prendre du recul et de réfléchir, seul et collectivement, à ses pratiques professionnelles, les enseignants chrétiens ont des demandes originales. Ainsi les jeunes actifs ont-ils infléchi les programmes des sessions qui leur sont destinées pour y faire une place importante à une relecture spirituelle de leur vie d'enseignant, en lien avec des ouvertures vers des temps de formation biblique voire théologique. Face aux découragements et démissions de début de carrière, qui paraissent de plus en plus fréquents, quel rôle CdEP peut-il jouer, à tous niveaux (équipes, rencontres, sessions, revue, site), pour aider à donner du sens, à renforcer toujours plus le lien entre vie et foi ?

Croyants en École publique

L'École publique peut être un choix pour des enseignants croyants, quelle que soit leur religion ; des enseignants qui s'y engagent parce qu'ils croient à cette école, aux valeurs qui la fondent et qu'elle promeut – par exemple une universelle fraternité – et non dans une perspective apologétique ou de prosélytisme.

La relation avec les élèves peut bien sûr être empreinte de la foi qui anime l'enseignant (simple souci de cohérence), mais sans références explicites. En revanche, la liberté est plus grande avec les collègues, notamment lorsque plusieurs religions cohabitent au sein d'un même établissement.

Photo Suzanne Cahen

Tous les enseignants sont en face du même défi : inscrire leur enseignement dans un cadre laïque qui se fonde sur l'égalité de tous et le respect individuel. Ce qui peut les relier, quelles que soient leurs options en matière religieuse, c'est de croire que tout jeune peut grandir en humanité grâce à l'école, et de tout mettre en œuvre pour y contribuer.

École et politique

Suite à des discussions souvent passionnées sur ce sujet, nous pouvons :

constater que l'École est un objet d'intérêt pour le monde politique :

- parce que l'on y forme les futurs citoyens et électeurs,
- parce que les enseignants sont parfois suspectés d'y propager des idées dangereuses (de Gauche),
- pour cela il est nécessaire de contrôler ou de diriger ce qui s'y passe (choix des programmes, des matières...)

approuver que l'école soit devenue un lieu où l'on forme :

- non seulement des futurs actifs (diplômes, métiers),
- mais aussi de futurs citoyens respectueux des valeurs laïques et démocratiques,
- de futurs consommateurs avertis, respectueux de l'environnement....
- de futurs conducteurs prudents et responsables ;

nous inquiéter :

- des difficultés à concilier tout cela avec le nécessaire et difficile apprentissage des acquis fondamentaux méthodologiques (et pas seulement lire, écrire, compter) et culturels,
- de la nécessaire formation des enseignants (quel temps ? Quel budget ?...)
- de l'illusion que l'École puisse remplacer les parents, les éducateurs, les gendarmes....

Il serait opportun de prendre un temps de réflexion pour définir ce que l'école doit proposer pour qu'élèves et enseignants contribuent à construire la société de demain.

Pour une attitude éducative et responsable face aux médias et à l'opinion

Les nouveaux médias et les réseaux sociaux font partie intégrante de la vie des jeunes. A nous de suivre l'évolution de ces nouveaux modes de communication et d'amener les jeunes à les utiliser correctement, à avoir un œil critique sur ce que ces nouveaux moyens de communiquer transmettent comme information.

Tout d'abord, essayons, en tant qu'adultes, d'avoir une attitude positive par rapport à ces médias mais aussi d'être toujours vigilants quant à l'authenticité et à la "vérité" de ce qu'ils disent. Pour cela éduquons les enfants à faire la différence entre les informations reposant sur des démarches scientifiques et celles relevant uniquement de l'opinion de ceux qui les ont écrites.

Bien sûr, cela doit se faire en collaboration et non en opposition avec les familles. Il faut apprendre aux enfants, non seulement à "trier" les informations qu'ils reçoivent, mais aussi à se protéger des travers voire des dangers de ces informations ou relations virtuelles.

Les modes d'information évoluent constamment, beaucoup peuvent se sentir dépassés. Est-il nécessaire d'être toujours à la pointe de toutes les nouvelles pratiques technologiques ? Adultes (Parents, enseignants, partenaires...) sont appelés à œuvrer ensemble pour une meilleure maitrise des formes de communication. Il est de la responsabilité des éducateurs de développer un sens critique pour que tous puissent devenir des citoyens responsables.

En conclusion nous nous proposons :

d'agir

- Accueillir de nouveaux personnels de l'éducation dans l'association.
- Proposer dans l'association une formation aux enseignants pour la relecture (spirituelle, théologique...)

de travailler les 3 questions suivantes

- École et politique ; Quels liens avec les élèves et les parents ? Quelle liberté de l'enseignant ?
- Pour une attitude éducative et responsable face aux médias et à l'opinion ; importance d'une analyse critique.
- Des croyants en école publique et laïque, comment ? Pourquoi ?

Chantal de La Ronde
et le bureau de CdEP

Photo Suzanne Cahen

Rencontre en marchant

Une balade commune aux équipes du Nord et du Pas de Calais avait été décidée pour le dimanche 11 juin ; rendez-vous était donné à Amettes, petite commune de l'Artois et lieu de pèlerinage à Saint Benoit Labre, l'"enfant du pays". La journée s'est très bien déroulée, sous un ciel dégagé ; le soleil était au rendez-vous.

Nous étions donc une vingtaine venant pour les uns de Lille et environs, et pour d'autres du Pas de Calais, plus quelques enfants, ce qui n'était pas si mal compte tenu de la période chargée électoralement et scolairement.

La marche, organisée en deux temps pour permettre à tous de participer, et le pique-nique ont permis de larges espaces de rencontre et d'échanges sur le travail, les jeunes, nos enfants ou petits-enfants... ou le vécu quotidien.

Un responsable de "L'abri du pèlerin" nous a accueillis avec le café, attention fort appréciée ; il nous a ensuite accompagnés toute la journée ; il nous a pilotés au long d'un chemin fort agréable et guidés dans la visite de la maison de Benoit et de l'église paroissiale. Un montage vidéo constituait un apport supplémentaire sur le lieu et la personnalité du Saint. Nous avons terminé la journée par la lecture des textes du jour et un échange.

Tout porte à croire que ce type d'initiative qui met en lien nos deux départements sera renouvelé.

Dominique Thibaudeau
Pas de Calais

Photo : Dominique Thibaudeau

À noter dans vos agendas !

Rencontre d'animation

Rendez-vous à Issy-les-Moulineaux

du samedi 21 octobre à 11h30

au lundi 23 octobre 2017 à 11h30

Pour une attitude éducative et responsable face aux médias et à l'opinion ; importance d'une analyse critique

Rencontre Nationale

Assemblée Générale de l'Association

Rendez-vous à Dijon,

au centre de rencontres Éthic Étapes Dijon
1, avenue Champollion

du samedi 7 avril au dimanche 8 avril 2018

Droits et devoirs,
tisser la confiance avec les familles

Session des actifs

Rendez-vous à Épernon près de Chartres

du jeudi 23 août au lundi 27 août 2018

Enseigner aujourd'hui, un défi !
Trouver ma place avec ce que je suis

Secrétariat CdEP : tél 01 43 35 28 50

Échos de la rencontre régionale de Nancy le 10 juin 2017

Privés de rencontre régionale depuis deux ans, les équipiers CdEP de Lorraine ont été heureux de se retrouver le 10 juin dernier **au Centre Spirituel Diocésain de Nancy** et ont particulièrement apprécié d'échanger sur le thème : *Comment construire demain ? Quelles forces pour construire une société plus juste et plus désirable pour tous et toutes demain ?*

Nous étions vingt, sans compter les intervenants sollicités : **Claude Pair, Evelyne Rochotte-Daou, Dominique Burnot.**

Après un temps d'accueil et de présentations, **Claude Pair a pris la parole**. Voici quelques extraits de son témoignage.

• *Permettez-moi une interrogation sur la question qui nous réunit que je trouve incomplète : comment construire certes, mais aussi qui est en mesure de le faire ? Construire demain est donc un appel à chacun de nous, et c'est particulièrement vrai pour les Chrétiens : "Cherchez d'abord le Royaume de Dieu et sa justice" (MT 6, 33)....*

• *L'École est une clé pour construire l'avenir : c'est une mission, et en outre, les tensions sociales qui rendent l'avenir incertain opposent les plus et les moins éduqués... Pour résumer en quelques phrases, nous n'éviterons demain une crise de société qu'en développant à égalité l'intelligence de tous les jeunes....*

• *De mon expérience à propos de l'École, j'ai retenu ce que peut apporter le partenariat avec les personnes en situation de pauvreté. De nos jours , les plus pauvres sont les migrants, parce que les plus rejetés par la majorité de nos citoyens et, par conséquence, par les autorités administratives....*

Pour moi, étant donné mon histoire, c'est par le Réseau Education sans Frontières (RESF) que j'ai d'abord appris à les connaître... Pour leur apporter une aide dans la domaine du logement et de la vie quotidienne, je me suis ***engagé entre autre dans «Un Toit pour les Migrants»****, association qui existe en Meurthe-et-Moselle.*

Ensuite, **Evelyne Rochotte-Daou a expliqué son implication au sein de la SIDI** : Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement où elle exerce une responsabilité régionale. La SIDI est reconnue comme une association qui est à l'écoute, qui apporte une aide juridique et de gouvernance. Elle va là où il n'existe plus rien comme banque. Récemment, elle a décidé d'intensifier son engagement solidaire au Liban, en Palestine, en Tunisie et au Maroc mais aussi, en étroite coopération avec le fonds FEFISOL au Mali, au Burkina Faso, au Niger et au Sénégal. Evelyne nous a laissé toutes sortes de documents et nous a proposé d'acquérir éventuellement des actions.

Pour contribuer avec d'autres à la construction de demain, il faut adopter la parti pris de la confiance. C'est pourquoi **Dominique Burnot nous invite à reparcourir la Bible**.

Adam et Eve, Moïse ont manqué de confiance en Dieu, contrairement à Abraham qui est la pure merveille de la confiance en Dieu et en sa parole jusqu'au sacrifice ; *"car Dieu y pourvoiera".*

La confiance en Dieu qui s'enracine dans cette foi est d'autant plus inébranlable qu'elle est humble. Le psaume 131 est la pure expression de cette humble confiance à laquelle **Jésus** va donner sa perfection.

"Dieu, mon coeur ne s'est pas gonflé

Ni mes yeux haussés

Je n'ai pas pris un chemin de grandeurs

Ni de prodiges qui me dépassent

Non, je tiens mon âme en paix et en silence comme un enfant contre sa mère

Mon âme est en moi comme un enfant sevré"

Cette confiance inébranlable, condition de la fidélité, donne aux témoins du Christ une assurance joyeuse et fière.

Ces trois interventions ont suscité des échanges très riches qui nous ont permis d'offrir humblement au Seigneur, pendant la célébration eucharistique, nos questionnements, nos convictions, nos engagements et de lui redire toute notre confiance.

Michèle Lesquoy
Meurthe-et-Moselle

N.B: Un compte rendu plus détaillé sur les contenu des échanges, auquel sera joint le texte intégral des interventions de Claude Pair et de Dominique Burnot, sera à la disposition des responsables de CdEP comme des participants à la rencontre à la fin de l'été.

Et nous devant

À plusieurs reprises j'ai souligné l'importance de la place du spectateur face à une œuvre. *La Cène* de Léonard de Vinci combine la position de celui qui regarde avec la prolongation en trompe-l'œil de l'espace architectural réel.

Les moines mangent en silence dans le réfectoire. En surplomb, comme au théâtre quand nous sommes au parterre, la scène représente le dernier repas du Christ. Une longue table sur tréteaux recouverte d'une nappe blanche. Assiettes, coupes, aliments, surtout des pains. Derrière, le Christ accompagné de ses apôtres.

Léonard de Vinci est peintre et théoricien de la peinture et s'il a apporté, porté la nouveauté en art c'est parce qu'il est avant tout théoricien. En toutes choses, son point de départ est la réflexion, que ce soit pour ses travaux d'ingénieur comme pour ses œuvres de peinture. Il ne fait pas les choses pour elles-mêmes, mais pour ce qu'elles lui permettent de comprendre du monde et des activités humaines. Il a une "boulimie" de connaissances, ce qui le portera à s'intéresser aux domaines les plus variés avec une méthode constante : observation, réflexion (analyse) et réalisations, parfois, car analyser pour lui peut suffire, ses carnets en sont la preuve, la mise en pratique reste subsidiaire. Dans ses projets d'ingénieur, imaginer de nouvelles machines, de nouvelles architectures... n'implique pas pour lui que la chose soit réalisable immédiatement mais seulement qu'elle s'inscrive sur la ligne des possibles qui pourront être développés ultérieurement. C'est ainsi qu'il s'attaque au problème de l'air et de l'eau. Il se passionne pour la dynamique des fluides. *"La mécanique des fluides au sens strict a de nombreuses applications dans divers domaines comme l'ingénierie navale, l'aéronautique, l'étude de l'écoulement du sang (hémodynamique), la météorologie, la climatologie, ou encore l'océanographie".* Ce texte d'aujourd'hui évoque des études déjà chères à Léonard.

Quand il commence *la fresque* pour le réfectoire du couvent des dominicains de Milan, en 1495, il ne fait pas une fresque comme c'était sans doute attendu. La fresque est une technique lente où le travail est réalisé morceau par morceau. Cette technique ne permet pas les corrections, les retours en arrière, ce qu'on appelle en peinture *les repentirs*.

Léonard a appris la technique de la peinture sur panneau de bois dans l'atelier florentin du peintre et sculpteur Andrea del Verrocchio. Sur panneau, comme sur toile plus tard, il est toujours possible de modifier le travail, jour après jour, mois après mois, année après année. C'est sans doute ce qui s'est souvent fait dans le cas des œuvres peintes de Léonard. Pour Milan, il met au point une technique personnelle qui lui permettra de réfléchir, de corriger et de peindre sans contrainte de temps. Résultat, la réalisation traîne en longueur jusqu'en 1498 et le prieur de l'abbaye s'en plaint.

Dans ce programme mural Léonard met en scène ses préoccupations tant intellectuelles que pratiques : *la Pittura è cosa mentale* disait–t-il.

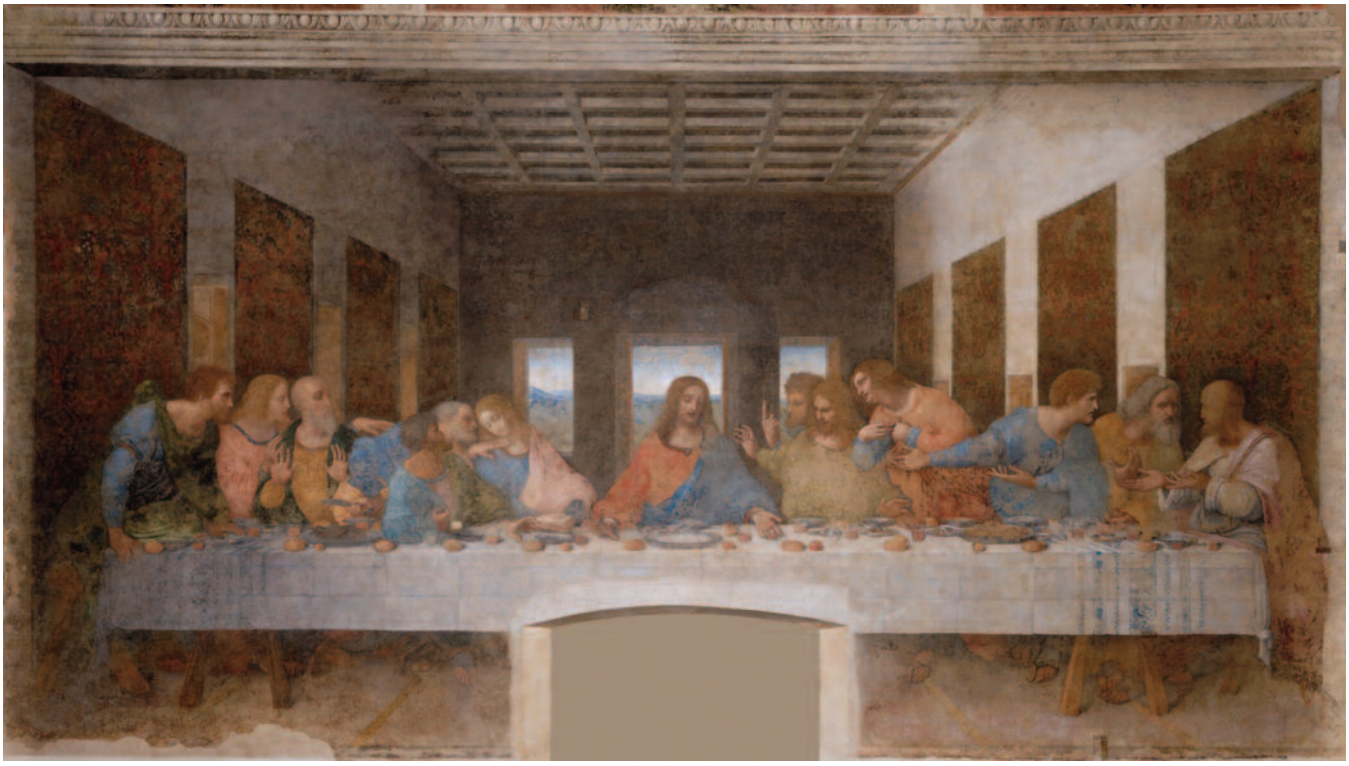
...et peut-être devant nous, dans le réfectoire de Milan, avons-nous le résumé de tout ce qui motivait la pensée d'un Léonard.

Le Christ au centre, inscrit dans un triangle équilatéral divisé en deux couleurs opposées, rouge et bleu, terre et ciel, humain et divin, tête découpée sur un espace clair, ciel et lointain de montagnes inaccessibles (cf *Joconde* et autres œuvres). La main gauche ouverte en signe de présentation, ceci est mon corps..., la main droite posée sur la table proche de Judas, le symbole et le réel. À ce moment Jésus parle calmement : l'un d'entre vous me trahira.

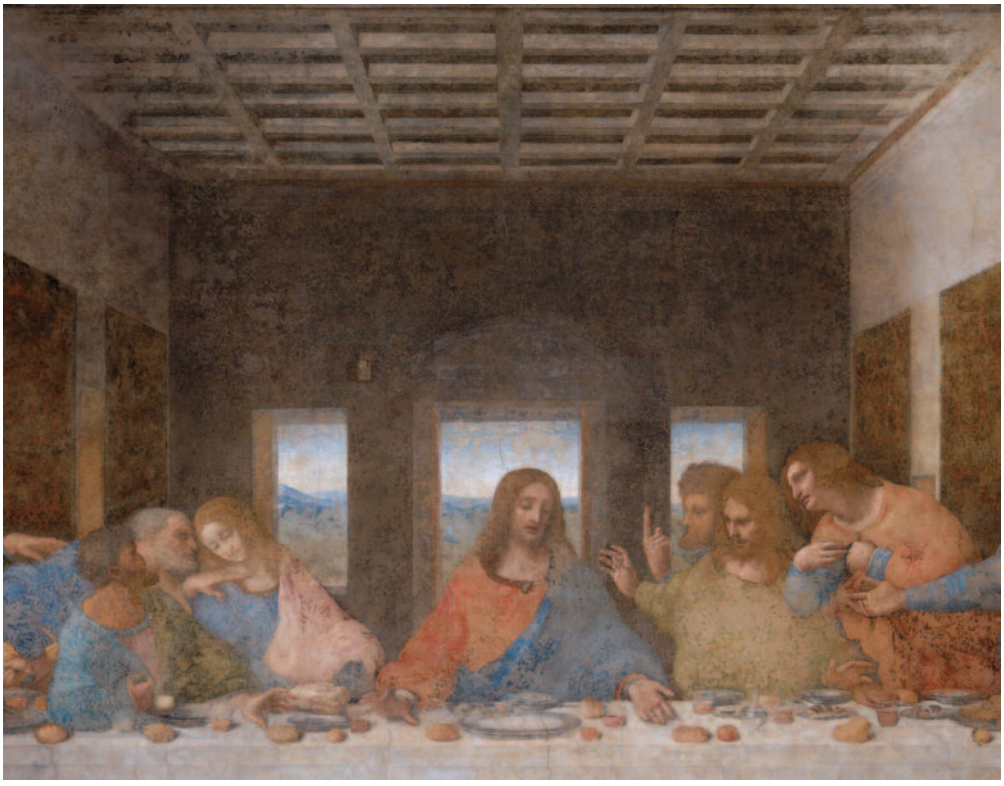
Les douze apôtres réagissent aussitôt, tumulte, quatre groupes de trois s'agitent et s'interrogent. Une vague de sons, de lignes et de mouvements des mains, de lumière et de couleurs se diffuse à droite et à gauche. Le sang s'active. Mouvement dans l'air comme dans l'eau. Léonard, ingénieur de la mécanique des fluides. *La Cène* comme manifeste ?

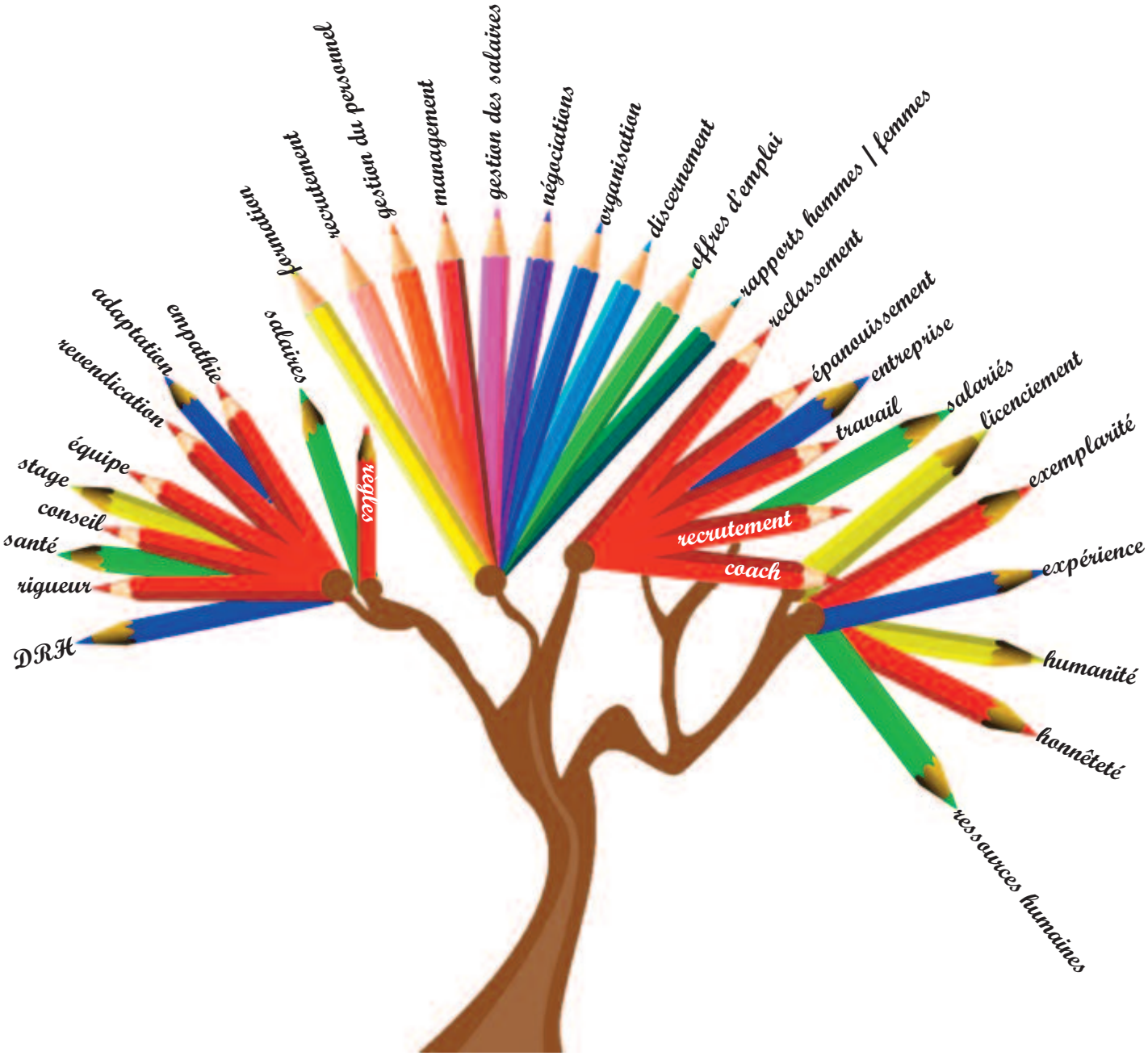
Dans la salle du réfectoire les moines mangent en silence, ils peuvent méditer l'origine du mouvement des choses, et nous aussi.

Alain Gobenceaux
Mai 2017



Léonard de Vinci, *La Cène,* 1495/98, détrempe et huile sur couche de plâtre, 460 x 880 cm, Milan, couvent de Santa Maria delle Grazie, réfectoire





Comité de Rédaction :

Suzanne Cahen
Pierre Darnaud
Jean-Louis Gourdain
Chantal Guilbaud
Monique Judenne
Anne-Marie Marty
Mireille Nicault
Benoît Petit
Catherine Réalini
Marie-Inès Silicani
Édith Tartar Goddet
Isabelle Tellier
Jacqueline Xhaard-Bourdais

Collaborateurs :

Alain Gobenceaux (iconographie)
Georges Million et Dominique Thibaudeau (dessins)
Tcho Picault (secrétariat)
Andrée Fabre, Paulette Molinier, Juliette Panek (relecture)

Chrétiens dans l'Enseignement Public - 67 rue du Faubourg Saint-Denis 75010 Paris
Tél. : 01 43 35 28 50 - site électronique : http://www.cdep-asso.org/ - courriel : cdep-asso@orange.fr