RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
*Liberté*
*Égalité*
*Fraternité*

IH2EF INSTITUT DES HAUTES ÉTUDES DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION

# Récit managérial

Mis à jour le 14 juin 2022

**Dialogues à distance entre chercheurs et praticien pour le pilotage de la transformation**

Alors qu'en novembre 2019, une émission les avait réunis à l'IH2EF pour débattre des enjeux et du travail d'animation du changement porté par les managers, les auteurs de cet article, **Valérie Etéocle** (principale de collège), **Romuald Normand** (chercheur sur la comparaison des systèmes éducatifs et des organisations scolaires) et **Pascal Ughetto** (chercheur en sociologie du travail), ont fait converger leur expérience et leurs recherches pour dégager du récit proposé par Valérie Eteocle une compréhension des dynamiques humaines engagées dans le changement et la transformation.

Au cœur des enjeux dits managériaux auxquels s'attellent les chefs d'établissement, il y a le travail, les situations de travail, les collectifs de travail. Les projets engagent une transformation du travail. La question est de savoir comment les équipes s'y retrouvent, comment elles peuvent se reconnaître dans un travail qui se transforme. Comment, sur la durée, mobiliser les acteurs ? Comment maintenir des dynamiques qui, sans entretien, s'essoufflent ou se tarissent ? Comment sécuriser chacun dans son expression professionnelle pour lui permettre de proposer à la critique collective l'examen d'une pratique ou l'ambition d'une réflexion ? Comment, enfin, garantir par ces espaces d'échanges l'installation d'une culture commune, durable, signe de développement personnel et professionnel ?

Ces sujets peuvent faire converger les acteurs :

- si l'effort est consacré à considérer le travail, les situations de travail et les identités professionnelles comme des enjeux centraux que les établissements peuvent prendre en compte ;
- si l'organisation permet de faire analyser et discuter le sens et les finalités du métier ;
- si le changement n'est pas invoqué pour et par lui-même au nom des grands principes mais découle de l'analyse et de l'envie des équipes d'asseoir leurs pratiques et d'en faire évoluer d'autres. Il devient même envisageable de considérer l'évaluation - l'auto-évaluation - non plus comme une directive externe et parfois subie mais comme le support d'une capacité des équipes à maîtriser un horizon commun.

Cela renvoie à la fois à la conception du changement, de ses enjeux, mais aussi aux dispositifs prévus pour l'accompagner. Alors qu'il est de plus en plus demandé aux personnels de prendre place à l'intérieur de projets ou de programmes, voire d'en susciter, il convient de prendre la mesure de ce que cela implique pour l'activité professionnelle : il s'agit moins de s'attacher à réaliser ce qui est réglementairement prévu que d'explorer, tester, défricher. Il faut aussi consacrer du temps et de l'énergie à converser, débattre et s'accorder. La confiance est plus que jamais un enjeu pour que chacun puisse évoluer sans crainte avec le seul risque d'améliorer collectivement les propositions communes.

Ajouter aux favoris