

F O R D I F
Cérémonie de remise des titres 2016

Haute école pédagogique Vaud
Vendredi 29 janvier 2016

Témoignage d'un lauréat
du *Diploma of Advanced Studies (DAS)*

Xavier GAILLARD
Directeur
Collège Derborence
Cycle d'orientation régional
CONTHEY / VS

Madame la Conseillère d'Etat, Cheffe du Département de la Formation, de la Jeunesse et de la Culture du Canton de Vaud,
Monsieur le Président de la Commission FORDIF,
Mesdames et Messieurs les membres des Directions générales et des Services cantonaux,
Messieurs les membres du Comité de direction de la HEP Vaud et Mesdames et Messieurs les Représentantes et Représentants des Hautes écoles partenaires de la FORDIF,
Mesdames et Messieurs les Formateurs et Formatrices, Collaborateurs et Collaboratrices de la FORDIF,
Chères Invité-e-s, Chères Familles,
Chères Lauréates, Chers Lauréats, Chères et Chers Collègues,

Comment témoigner du parcours de formation que valident les diplômes que nous recevons ce soir ? Comment témoigner de notre vécu durant les mois de ce cursus, du mien, au moins ?

Ce vécu prend d'abord les traits du survécu... Oui, survécu à la foison des acronymes tous plus séduisants et accrocheurs les uns que les autres : FORDIF, CAS, DAS, ODT, MAN, CRA, INT, sans compter les SWOT, SMART et autres VAP ou PID...

Chers Collègues Lauréates et Lauréats, vous êtes là ce soir, je vous épargne donc le rappel de leur douce ou douloureuse signification...

Chers Invités, permettez-moi de vous dispenser aussi de cet exercice qui friserait l'indélicatesse de technocrates que nous nous refusons à être désormais dans nos fonctions et nos missions de direction, de conduite, de pilotage d'établissement scolaire ou d'institution de formation.

Sachez seulement que ces quelques lettres synthétisées ont leur vertu... quand notre propos est drastiquement limité par un nombre de caractères précisément décomptés.

Mais la parole est - ce soir - moins contrainte et donc plus libre aussi sera mon propos.

J'espère que mes collègues du DAS y trouveront quelques bons souvenirs... Les lauréats du CAS quelque motivation à poursuivre leur cursus... Les formateurs quelques échos à leurs exposés... Des autres, je suis bien navré de ne pouvoir solliciter que quelques minutes d'attention et de compréhension pour ce témoignage...

J'aime les décalages... Et les chemins de traverse... Autorisez-moi donc à entrer dans les quatre modules de notre formation par des portes inhabituelles, peut-être inattendues...

Les beaux-arts, d'abord, plus précisément la peinture abstraite du siècle passé, pour aborder *l'organisation du travail*...

Quel directeur ne rêve pas d'une organisation scolaire, structurelle ou fonctionnelle, qu'idéaliserait une toile de Piet MONDRIAN... Des verticales bien verticales, des horizontales bien horizontales, une organisation géométrique où le bleu reste bleu, le rouge reste rouge,

où le jaune ne cherche pas à interférer, où la ligne n'est que ligne et la surface que surface... Une de ces organisations en constante démonstration du parfait équilibre...

Combien sommes-nous pourtant - accrochés à cette rêverie - à voir notre organisation fantasmée se métamorphoser bien souvent en un dripping de Jackson POLLOCK, sauvagement tracé, comme né d'une incontrôlée transe... La transe du vivant, celle de l'action, celle de l'imprévu ou de l'imprévisible, de l'impensé ou de l'impensable...

A bien y regarder - au-delà de la première perception - la composition de ces deux toiles si distinctes ne relève-t-elle pourtant pas chacune d'une organisation cohérente ?

BOUDREAULT n'y entendrait-il pas en chacune une « *symphonie* » ?

LETOR n'y retrouverait-elle pas en chacune une forme de « *travailler ensemble* » entre les rouges, les jaunes, les bleus et les noirs si contrastés ?

GONIN n'y décelerait-il pas de symboliques compétences à développer, des complémentarités plutôt que des antagonismes ?

Et nul doute que RICHOZ nous pousserait à en affiner l'observation, à en décortiquer la perspective pour mieux les comprendre et les évaluer tout en évitant la pente sentencieuse du jugement !

Deuxièmement, **le sport aquatique**, pour évoquer *le management*...

Chers Collègues du CAS, sûrement, vous a-t-on appris à ramer... L'aviron, ça sert surtout à ça. *C'est l'opérationnel*, qu'on nous avait dit à l'époque.

Dans le DAS, on nous demande de barrer... Là, c'est le *stratégique*... C'est la recherche de l'excellence... Et dans *excellence*, il y a *Excel*. *Excel* à perte de vue... Des onglets, des onglets, et encore des onglets... Tant d'onglets par semaine. Et LECHOT de nous dicter le rythme... ! On se surprend à penser que l'aviron du 21^e siècle devait s'appeler - à d'autres époques - *la galère*... Mais bon, le management stratégique, c'est ramer pour apprendre à barrer... D'ailleurs quand on y est et qu'on se retourne, c'est un peu comme si on avait décollé, comme si on s'était envolé... Délaisse de ses **RRRRReuh** (de désespoir *ou* de rage...) *l'aviron* se fait *avion*... Et nous - de nos errances revenus - de voir différemment la réalité de nos environnements... On mesure alors bien le chemin parcouru, on appréhende mieux (parfois dans les deux sens du terme *appréhender*) les routes qu'il nous faut emprunter... On peut se délaisser des rames, les confier à d'autres... On tient enfin la barre ! Les yeux rivés sur les tableaux de bord...

Troisièmement, **les relations humaines et interpersonnelles**, pour convoquer *les communautés et les réseaux d'apprentissage*...

Les NORMAND, GREMIOND, REBORD nous ont chacun à leur manière fait comprendre que nos écoles ne pouvaient en ce début de troisième millénaire se passer des nouvelles technologies - qui ne sont nouvelles que le temps de le dire - , ils nous ont fait comprendre que l'innovation ne pouvait plus être comprise comme un fait ponctuel, que l'accélération caractérisait notre monde d'aujourd'hui, que dès lors l'innovation devenait un processus constitutif de nos organisations... Nous ne bronchions même plus... Sereins en nos cockpits, nous n'étions plus à quelques indicateurs prêts... Et *Va la nave* ... Et les *Fluctuat nec*

mergitur... Brassens quand il chante les *Copains d'abord* nous rappelle que le bateau vit par les gens qui l'habitent... Par la mutualisation de leurs forces, par la solidarité qui les unit... A travers les concepts de *communauté d'apprentissage*, de *réseaux*, de *collaboration* mais aussi à travers les processus de *transition*, de *centralisation* ou de *décentralisation*, de *régulation* ou de *dérégulation*, les PERRENOUD, DUC, LAMARA nous ont rappelé que nous oeuvrions dans les métiers de l'Humain et que l'Humain a ses richesses mais aussi ses faiblesses... Qu'il importait donc d'entretenir soigneusement et de développer le capital humain de nos écoles et de nos établissements... Que dans ce monde en continuelle mutation, en perpétuelle évolution, il nous fallait apprendre à comprendre les itinéraires choisis par d'autres, apprendre à jeter l'ancre dans des ports inconnus... Que cette ouverture aux autres était presque la condition *sine qua non* de notre maintien à flot...

L'écoute de soi-même, finalement, pour digérer *l'intégration*...

Chaque lauréat de ce soir, dans ses fonctions, est confronté à des responsabilités et des décisions qu'il doit assumer seul... La solitude est parfois le *privilège* du poste ! Dans ces moments-là, ni la contemplation des chefs-d'œuvre de l'abstraction picturale, ni la barre et les rames de l'aviron, ni même notre entourage le plus bienveillant ne s'avèrent suffisants... Même la relecture du chef-d'œuvre de Peter Handke *L'angoisse du gardien de but au moment du pénalty* ne saurait totalement et pleinement nous apaiser...

Toutes les réflexions conduites avec YVON et son équipe pour mieux cerner et définir notre *style de conduite*, notre *leadership*, les incitations de BROSY à bien cerner et user de nos *marges de manœuvre* et celles de BEAUPRE-LAVALLEE à développer nos *habiletés politiques* ont contribué de façon décisive à façonner et renforcer notre posture de cadre et - à nos échelons respectifs - de décideur, à dépasser le moment venu les hésitations et les doutes passagers dans lesquels sont fécondés les fruits les plus prometteurs.

Voilà – par quatre flashes - ce dont je peux témoigner... Voilà ce que m'a apporté ce *Diploma of Advanced Studies*... J'espère que mes collègues ne m'évaluent pas *hors sujet*...

Reste la question la plus osée... Celle qui me place face à mon miroir... Je suis à la tête de mon établissement depuis 2010. De novembre 2012 à avril 2015, j'ai enchaîné le CAS puis le DAS de la FORDIF. Suis-je meilleur directeur aujourd'hui que je l'étais il y a cinq ans ? Non que je craigne la *pratique réflexive* ou *l'autoévaluation*... Mais je laisserai à d'autres le soin de cette évaluation-là... Le lieu ne s'y prête guère... Mais je vois sourire mes deux adjoints, lauréats - eux - ce soir - du CAS... Et cette coïncidence - mais en est-ce bien une ? – me rend assez fier de notre team et heureux pour notre école...

En ce pays, je me dois toutefois de poser une autre question encore... Avec la FORDIF, comme avec l'Ovomaltine, est-ce qu'on peut *peut-être* dire « Ça n'ira pas mieux, mais plus longtemps ? » Faisons fi de la plaisanterie douteuse, la question reste néanmoins sérieuse... Elle a trait à la durabilité dans ce métier de cadre scolaire et donc à l'importance capitale, vitale même, de se ressourcer pour être disponible à nos collaborateurs, à nos élèves ou nos étudiants, à notre hiérarchie, à nos responsabilités.

La proposition d'un module DUR pour *Durer dans le métier* alourdirait à coup sûr un cursus déjà bien rempli. La sonorité même de l'acronyme pourrait décourager les meilleures bonnes volontés...

J'évoquais toute à l'heure des portes inhabituelles pour présenter les quatre modules que nous avons suivis... C'était pour moi - et j'assume là le côté extrêmement personnel de mon témoignage - un manière déguisée d'entrer dans les dimensions de mon indispensable ressourcement...

Les beaux-arts, la peinture, mais je pourrais y ajouter la lecture ou la musique...
C'est le monde qui nous entoure...

Les relations humaines et interpersonnelles, dans les cercles associatifs, professionnels, amicaux et familiaux... Ce sont les gens qui nous entourent...

Le sport... C'est ce rapport à son propre corps, qui – suivant qu'il est en forme et en santé *ou pas* – conditionne tellement notre appréhension des situations que nous vivons...

La relation à soi... C'est le « *Connais-toi toi-même* » de Platon, c'est la dimension intérieure et spirituelle, celle qui donne du sens à nos actions...

La conjonction de ces quatre pôles et l'équilibre qu'ils m'offrent me permettent de prendre du plaisir à mon travail, d'être et de rester moi-même... Ouvert à l'Autre, ouvert au Monde...

Dans cette optique-là, j'aimerais encore partager avec vous, Chers Collègues Lauréats, Chers Invités, trois citations... Je fais presque - là - oeuvre de *réseau*...

Elles sont toutes tirées de la magistrale leçon inaugurale du professeur d'histoire Pierre BOUCHERON, au Collège de France, intervenue le 17 décembre dernier, sous le titre « *Ce que peut l'histoire* ». Les deux premières citations sont directement de lui ; la source de la troisième vous sera précisée après son énoncé... Ces trois citations se passent de commentaires ; je crois qu'elles se mettent d'elles-mêmes en perspective avec le travail de cadre scolaire.

La première : « *Ce qui surviendra, nul ne le sait. Mais chacun comprend qu'il faudra, pour le percevoir, être calme, divers, et exagérément libre.* »

La seconde : « *La jeunesse "nous oblige".* »

La troisième : « *Tenter, braver, persister, persévérer, être fidèle à soi-même, prendre corps à corps le destin, étonner la catastrophe par le peu de peur qu'elle nous fait, tantôt affronter la puissance injuste, tantôt insulter la victoire ivre, tenir bon, tenir tête ; voilà l'exemple dont les peuples ont besoin, et la lumière qui les électrise [...]* »

Victor HUGO, Les Misérables, 1862

Je ne saurais conclure mon propos sans adresser une série de remerciements...

Merci d'abord à nos hiérarchies, Départements cantonaux, Services employeurs cantonaux ou communaux. Merci du soutien apporté à cette formation ainsi qu'à celles et à ceux qui peuvent en bénéficier.

Merci ensuite aux quatre institutions partenaires en charge de la FORDIF. Merci aux différents formateurs. Pour notre volée du DAS pouvoir bénéficier d'un tel encadrement avec un groupe de participants d'un tel effectif a été une chance et une opportunité fantastiques.

Merci aussi à nos proches et à nos familles... Merci à ma femme, merci à ma fille... Quatre années de formation... Ce sont d'innombrables heures qui m'ont occupé et tenu éloigné d'activités que nous aurions pu partager... Que les proches de mes collègues – pour qui je doute que la réalité fût tellement différente – se reconnaissent dans ces remerciements... Votre soutien nous a été indispensable...

Toute ma gratitude finalement à mes collègues du DAS...

A vous... **Giuseppina, Pierrine, Virginie, Gabriella...**

A vous... **Nicolas, Patrice, Gaëtan, Etienne, Raphaël, Frédéric...**

Par quelle alchimie, notre groupe s'est-il trouvé béni... ?

Onze participants d'horizons divers, du degré primaire au tertiaire, de la formation générale à la formation professionnelle en passant par les institutions spécialisées, de cantons différents, qui - dès le premier jour - ont fonctionné comme s'ils se connaissaient de longue date... Des échanges ouverts... Une dynamique toujours positive et constructive qui nous a permis de profiter optimalement des contenus... De nous soutenir... D'enchaîner les journées de formation avec le plaisir de nous retrouver... Dans la bonne humeur et l'humour... Dans les salles de cour ou à table, lors des repas tous pris ensemble...

Pour tout ce que vous m'avez apporté un immense **MERCI** à vous... Bon vent et bonne route dans vos écoles et vos institutions...

Voilà... Le nombre de caractères est - me semble-t-il - largement dépassé...

Mesdames, Messieurs, Chers Lauréats, Chers Invités, il me reste à vous dire *merci* pour votre attention et... *bonne continuation* dans cette soirée.