

# **Le choc des attentes intérieures et extérieures chez l'enseignante de soins infirmiers**

Communication de Paul Inchauspé, directeur des Services  
pédagogiques au CÉGEP du Vieux Montréal.

Montréal  
Cégep Maisonneuve  
Le 5 juin 1980.

## Introduction

« Qu'est-ce qu'un collègue ou plus précisément qu'est-ce qu'un administrateur de collègue attend des enseignantes de soins infirmiers? »

C'est le sujet que l'on m'a proposé.

Or, je vois au moins deux manières de répondre à une telle question, qui, si elles étaient mises à exécution, déclencherait certainement de votre part une sourde ou virulente agressivité. Les autres panélistes peuvent exprimer clairement leurs attentes à votre égard, car le lieu d'où elles parlent est bien identifié : les rapports d'appartenance entre l'enseignante et son syndicat, comme les rapports de service entre l'enseignante de soins infirmiers et la population ou les services de santé pour lesquels elles préparent des infirmières, sont clairs. Il n'en est pas de même entre vous et moi, ou de façon plus précise entre un professeur et son collègue, entre un professeur et un administrateur de collègue.

Je pourrais par exemple vous tenir un discours sur la fonction enseignante, ses exigences, sa grandeur. Beaucoup d'entre nous ont connu de ces réunions de début ou de fin d'année où la directrice, le recteur, le directeur des études pouvaient rassembler tous les professeurs et leur tenir un tel discours. Ceci n'est plus possible, non parce que ces vérités ne sont plus bonnes à dire, mais parce qu'on dénie à un administrateur de collègue le pouvoir moral de les rappeler.

Je pourrais aussi vous tenir un discours sur les prescriptions et les obligations des enseignants telles qu'elles apparaissent dans le régime pédagogique et dans ce cahier de gestion qu'est devenue la convention collective. Agissant ainsi, je me cantonnerais dans le rôle où certains voudraient m'enfermer, celui d'employeur.

Je suis donc pris au piège : j'aurais aimé vous parler de la fonction enseignante, mais à quel titre puis-je le faire ? Et je n'ai guère le cœur de vous parler en patron qui s'adresse à des employés pour leur rappeler leurs obligations.

Quand Cécile Lambert m'a demandé de m'adresser à vous, c'est immédiatement que j'ai senti à quoi je m'exposais. J'ai pourtant accepté. Témérité de ma part, sans doute, mais aussi j'y voyais pour moi-même l'occasion de cerner les causes de la difficulté dont je viens de vous parler. Après réflexion, j'ai conclu qu'il me fallait faire le détour par une analyse sur l'évolution de la condition enseignante. Ce sont ces réflexions que je vous livrerai. Peut-être si ces analyses sont justes permettront-elles de dégager des champs à assumer, des actions à entreprendre.

Le deuxième thème que j'avais pensé aborder devant vous concerne une entreprise dans laquelle vous êtes engagées, celui d'un changement de programme. J'avais déjà jeté quelques idées sur le papier quand j'ai relu le rapport de votre coordonnatrice provinciale sur l'historique du programme de techniques infirmières, et j'ai vu que je n'avais rien à dire. Je voulais faire ressortir les processus, les blocages, les difficultés d'une telle entreprise, à partir d'opérations du même ordre avec lesquels j'étais familier, mais tout a été dit et de façon magistrale par Cécile Lambert. La dernière partie du rapport « Identification des contraintes qui ont freiné la réalisation des buts fixés » est même généralisable pour tous les programmes dont l'existence était antérieure à la création des cégeps.

Je consacrerai donc tout mon temps au premier thème que je m'étais fixé, celui de la condition enseignante dans le cégep.

## **La condition enseignante de nos jours dans les cégeps**

La condition enseignante a profondément été transformée en dix ans dans des institutions scolaires comme les cégeps. Comme cette transformation a eu lieu en même temps que se créaient et se développaient les cégeps, on peut croire qu'il ne pouvait en être autrement, que les cégeps devaient nécessairement secréter une telle condition, que c'est là un phénomène naturel. Or, rien n'est moins certain, car il n'y a pas de nature et de nécessité dans les phénomènes sociaux. Cela aurait pu être autre chose. Cependant, la réalité étant là, il nous faut essayer de découvrir ce qui l'explique.

Si j'essaie de dégager les paramètres essentiels rendant compte de cette condition enseignante et de son évolution, je trouve les trois éléments suivants : une intervention de plus en plus grande de l'État, une transformation des attitudes des enseignants vis-à-vis des administrateurs et réciproquement, une tentative de récupération de la prépondérance professorale par la voie syndicale.

### **1. Une intervention de plus en plus grande de l'État**

Il ne faut jamais oublier que l'établissement d'un réseau public d'enseignement a été voulu par l'État à partir d'une vision généreuse. Selon cette vision, l'éducation apparaît comme le moyen d'assurer aux membres d'une société ce que l'absence de capital ne leur permet pas, la promotion et la mobilité sociales. La réalisation de ce projet introduit dorénavant la réalité omniprésente de l'État dans le champ de l'éducation et cela avec l'accord de tous les partenaires sociaux.

Du même coup, des institutions quasi autonomes deviennent dépendantes des sources de financement de l'État et donc en concurrence avec les autres secteurs soutenus par l'État. Or, on sait que l'allocation des fonds dans le secteur public dépend surtout de choix politiques et donc du jeu des groupes de pression. Quand on émarge au budget de l'État, qui accepterait de subir des variations aléatoires sans intervenir et sans réagir? Les professeurs doivent donc s'organiser devant cette réalité nouvelle.

## **2. Une transformation des attitudes des enseignants vis-à-vis des administrateurs et réciproquement**

Les administrateurs des institutions scolaires antérieures à l'ère des cégeps bénéficiaient de la confiance des professeurs. Un recteur de collège classique, un directeur d'institut technique ou de l'École du meuble, une directrice d'école de nursing, protégeaient les valeurs de leur établissement. De fait, les professeurs bénéficiaient d'un pouvoir informel sur l'évolution de leur établissement et cela sans consacrer temps et énergie à la gestion. Ayant confiance en leurs administrateurs, ils avaient l'impression de participer à la gestion de leur établissement, par leur intermédiaire.

Cette relation entre professeurs et administrateurs n'existe pratiquement plus. Les modes de décision possibles dans un établissement de petite taille et offrant un seul programme ne sont plus possibles quand la taille et le nombre de programmes offerts croissent. Et ici, l'élément déterminant de complexification est moins la taille que le nombre de programmes offerts dans un même établissement. Il en résulte les phénomènes connus de la bureaucratisation : les normes, procédures et règles deviennent omniprésentes, la spécialisation des rôles s'installe, des mécanismes de participation sont formalisés. Tout ceci entraîne un éloignement entre administrateurs et professeurs, et l'importance accordée à la gestion engendre de fait la diminution de la prépondérance du professeur. Le pouvoir informel de suggestion ou de persuasion est troqué contre un droit formel de participation. Or, pour exercer ce droit, le professeur est obligé d'investir beaucoup de temps et d'énergie et au bout du compte il n'est même pas sûr que sa voix soit entendue. Parallèlement, les administrateurs ne remplissent plus la fonction vicariale d'aide, de soutien, de porte-parole. Administrant une réalité complexe à l'intérieur de normes et de contraintes, nous nous montrons toujours impuissants devant l'État, souvent préoccupés des seules valeurs d'économie et d'efficacité. Il nous arrive aussi devant des manifestations de défense d'intérêts corporatistes par les enseignants de nous donner le rôle de représentant de l'intérêt public et alors nous agissons parfois en patrons imposant des contraintes et des contrôles que vous percevez comme dévalorisants sinon méprisants.

## **3. Une tentative de récupération de la prépondérance professorale par la voie syndicale**

Dans une situation où on émarge au budget de l'État, c'est tout naturellement que vous êtes rentrées dans le cadre de la négociation de l'enveloppe sociale. Les associations ayant peu de moyens de pression, c'est naturellement que vous avez utilisé un instrument de lutte économique capable d'obtenir une part substantielle de l'enveloppe possédée par l'État. Cet instrument est le syndicat.

Par ailleurs, le professeur travaillant dans un établissement s'attend, comme tout travailleur, à bénéficier d'avantages matériels tels le salaire, la sécurité d'emploi, mais plus que d'autres, il s'attend aussi à trouver des satisfactions d'un autre ordre. Ainsi, il entend se réaliser pleinement dans son travail par l'autonomie professionnelle. Ainsi, il s'attend à être respecté : conscient de participer à une mission, sa compétence et son expertise professionnelles sont telles qu'il se sait ne pas être moindre que ceux qui l'administrent. Je voudrais ajouter ici une remarque : un des traits caractéristiques de la société québécoise est qu'elle ne valorise ni la fonction enseignante ni la production intellectuelle, alors qu'elle valorise les postes hiérarchiques et les postes administratifs. Ceci vient encore renforcer le constat que l'on peut faire : les satisfactions relatives au statut de professeur sont presque inexistantes. On comprend donc que pour beaucoup de professeurs l'organisation syndicale soit perçue non seulement comme un moyen d'obtenir des gains monétaires, mais aussi comme un moyen de revaloriser leur statut vis-à-vis des administrateurs.

Cependant, si on voit assez facilement les gains probables obtenus par l'organisation syndicale, on ne mesure pas toujours les effets d'une telle situation sur le corps professoral et sur la santé de nos institutions. J'ai souvent l'impression que nous sommes dans nos établissements en présence d'une société bloquée qui a oublié ses finalités et qui dépense des énergies démesurées dans « des combats de ruelles. Est-ce que je caricature la situation si je la décris ainsi?

— d'un côté, des administrateurs jouant un rôle important dans la gestion des fonds publics et dans la représentation externe de leur établissement, mais éprouvant des difficultés à justifier leur légitimité à l'intérieur de leur établissement. Du même coup, pour étayer leur légitimité ils recourent à la tradition du contrôle démocratique des fonds publics et se donnent le rôle de défenseur et de représentant de l'intérêt public. Par ailleurs, dans une société où tout le monde s'entend pour établir des règles explicites et de nouveaux mécanismes de contrôle, ils cherchent aussi leur légitimité dans la qualité rigoureuse et parfois tatillonne de leur gestion bureaucratique;

— d'un autre côté, nous avons un syndicat qui se veut représentant exclusif des professeurs, non seulement en ce qui concerne les problèmes d'emploi, mais aussi la participation; un syndicalisme de contrôle visant la récupération des droits de gérance et un syndicalisme égalitaire pour lequel l'ancienneté a plus d'importance que la compétence et qui conçoit l'attribution de la permanence comme automatique. Bref, c'est un syndicalisme parfaitement adapté au système bureaucratique au point d'en avoir tous les traits.

Ces deux empires se font face et leurs luttes sont de fait une concurrence pour obtenir l'un et l'autre l'allégeance du corps professoral. N'avons-nous pas tous vu dans nos établissements des conflits dont l'objectif essentiel n'était que de démontrer sa force vis-à-vis de l'autre : les parties cherchaient moins à régler le conflit qui les opposait qu'à régler les problèmes qu'ils éprouvaient relativement à leur leadership.

## Que faire pour lever ces blocages stériles?

Si mon analyse est juste, que peut-on faire pour lever ces blocages stériles?

À mon avis, il ne faut attendre le salut ni des administrateurs ni des syndicats; ils peuvent au mieux n'être que des facilitateurs. Le salut ne peut venir que de vous-mêmes, professeurs. Deux choses me semblent urgentes et ceci est l'expression de mes attentes en tant qu'observateur et acteur de ce champ social que sont les collègues.

### **1. Il faut tout d'abord que vous preniez vous-mêmes en main les problèmes posés par votre responsabilité professionnelle de professeurs.**

Il faut distinguer les problèmes d'emploi des problèmes professionnels : les problèmes d'emploi sont résolus dans un rapport employeur-employé, les problèmes professionnels le sont dans des organisations indépendantes de l'employeur et du syndicat. Ai-je besoin de rappeler cela à des enseignantes qui sont aussi des infirmières? Il faut que dans les cégeps les professeurs aient la prépondérance de fait. Cette prépondérance vous devez l'avoir en tant que professeurs compétents, experts en votre discipline, soucieux de perfectionnement continu, soucieux aussi de la qualité de la formation que vous donnez à l'étudiant.

La prise en charge par vous-mêmes de ces objets relatifs au travail professionnel, et cela indépendamment des allégeances aux grands empires que sont l'administration et le syndicat, me paraît une des conditions de renouvellement du système collégial et cela pour au moins deux raisons. Ce que l'administration peut faire de mieux c'est de se déclarer incompétente en matière académique et d'avoir une attitude d'aide et de soutien. Or, il est démontré que cette attitude vicariale existe naturellement partout où les professeurs sont très compétents et soucieux de la qualité professionnelle de leur travail.

Par contre, les managers prennent de l'importance quand ils ont affaire à un corps professoral peu compétent, envisageant avec laxisme les exigences de leur profession. Par ailleurs, une des causes essentielles de la crise de nos institutions d'enseignement est le fait qu'elles ont perdu leur fonction normative pour ne retenir que les fonctions utilitaires. Dans une institution normative, on transmet des valeurs autres que les savoirs et les techniques conduisant à l'exercice d'un métier, des valeurs comme celles de la gratuité, de la probité intellectuelle, de l'amour de la vérité. Or, les managers et les syndicats sont étrangers à ce monde; seuls les professionnels de l'enseignement en font l'expérience dans l'exercice de leur métier et savent que c'est bien là l'essentiel de ce qu'ils transmettent à l'étudiant. C'est pourquoi cette fonction normative ne peut être sauvegardée que par le corps professoral. Il faut donc que naisse une troisième force qui fait contrepoids et préserve l'essentiel de nos institutions d'enseignement. Mais cette prise en charge par les professeurs eux-mêmes de leurs responsabilités professionnelles

demeurerait sans grand effet si des regroupements spécifiques n'en permettent l'émergence.

D'où mon deuxième vœu :

## **2. Il faut préserver sinon créer les lieux où peut se déployer l'exercice de cette responsabilité professionnelle**

L'histoire courte des cégeps a déjà brûlé certains de ces lieux. Sauf exception, la commission pédagogique et le département ne sont plus les lieux où peuvent émerger naturellement ces questions. Mais il existe encore quelques champs (préservés jusqu'à quand?) qu'il faut protéger à tout prix. Celui des comités pédagogiques provinciaux en est un. N'est-il pas étrange qu'un colloque comme celui-ci puisse réunir des professeurs de soins infirmiers de toute la province pour échanger sur leur travail professionnel et cela sous l'ombre tutélaire du ministère de l'Éducation? Dix, quinze colloques comme celui-ci ont lieu chaque année regroupant des professeurs de disciplines diverses alors que la chose est pratiquement impossible à l'intérieur de chaque Collège. Cela donne à penser. De même, dans près de vingt-cinq collèges est en place un programme de perfectionnement des professeurs. Dans ce programme (Performa), les professeurs déterminent eux-mêmes leurs besoins de perfectionnement, et ça marche! Ces réussites doivent nous indiquer des voies de solution. Il nous faut protéger de toutes nos forces ces lieux, il faut peut-être même en créer d'autres.

Je crois que doivent naître ou renaître des associations professionnelles de professeurs par disciplines. C'est là qu'il faut investir des énergies. Les associations professionnelles de professeurs ont perdu de leur lustre parce qu'elles pouvaient difficilement défendre les intérêts économiques de leurs membres, la loi ne leur donnant pas le pouvoir de contrainte qu'a un syndicat, le droit de grève. Mais la défense des intérêts économiques étant assurée par l'organisation collective interne qu'est le syndicat, il convient que ces associations reprennent l'essentiel de leur mission qui est de chercher à garantir les normes d'une discipline et d'une profession de façon à assurer à la fois la protection du public et l'épanouissement de cette discipline. Et personne mieux que ces associations ne peuvent remplir cette fonction.

## **Conclusion**

Je ne sais si j'ai traité le sujet qui m'était proposé. Le thème de ce panel était « le choc des attentes extérieures et intérieures chez l'enseignante de soins infirmiers ». Or, l'essentiel de ma communication voulait dire : les protagonistes de l'intérieur, administrateurs et syndicats, ont rarement des attentes à votre égard, ils ont des exigences, ils réclament votre allégeance. Mais il n'est jamais facile d'être pris entre des loyalismes contradictoires, successivement acceptés et rejetés par les groupes auxquels on est attaché. On fuit souvent cette situation par le repli. Or, je pense qu'il y a un terrain

qui est vôtre, c'est celui de la responsabilité professionnelle, celui de la responsabilité académique. C'est ce terrain qu'il vous faut cultiver vous-mêmes : l'avenir de l'enseignement collégial en dépend.

Quant au reste, à la vie de tous les jours, il faut apprendre à vivre sans drame avec des allégeances diverses et contradictoires. Schizophrénie, oui, sans doute, mais vous savez mieux que moi que la maladie dépend surtout de ce qu'une société considère comme normal. Pour nous occidentaux, la vie personnelle et morale est caractérisée par les efforts pour intégrer des devoirs divers et contradictoires, pour le japonais elle l'est par le compartimentage, ce qui lui permet de s'acquitter d'obligations diverses selon des codes. Pourquoi n'aurait-il pas raison sur ce point?