Document generated on 08/04/2025 8:37 p.m.

Revue des sciences de l'éducation

Communication contre métacommunication en administration scolaire

Jean-Marie Van der Maren

Volume 7, Number 1, Winter 1981

URI: https://id.erudit.org/iderudit/900323ar
DOI: https://doi.org/10.7202/900323ar

See table of contents

Publisher(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (print)
1705-0065 (digital)

Explore this journal

Cite this document

Van der Maren, J.-M. (1981). Communication contre métacommunication en administration scolaire. *Revue des sciences de l'éducation*, *7*(1), 169–171. https://doi.org/10.7202/900323ar

Tous droits réservés © Revue des sciences de l'éducation, 1981

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Documents

Communication contre métacommunication en administration scolaire.

Les psycho-sociologues ont défini l'école comme un lieu de parole à propos du savoir à transmettre. Ainsi, ils en ont donné un but : la communication du savoir. L'organisation de l'école en tant qu'institution ordonnée à la bonne marche de l'existence sociale devrait donc être centrée sur la communication. C'est la communication qui en est le but, qui la justifie et qui la réalise. Dès lors l'organisation scolaire devrait consister en un ensemble de facilitation à la communication.

Pour l'observateur qui découvre les institutions scolaires (au Québec plus particulièrement le réseau public et le niveau universitaire), celles-ci apparaissent comme tendues entre trois modèles, l'ecclésial, l'industriel et le techno-bureaucratique. À chacun de ces modèles les diverses administrations scolaires ont repris des éléments, mais pas nécessairement les plus dynamiques. Nous poserons comme hypothèse que l'effet de ces emprunts partiels et de leurs combinaisons a pour résultat d'évacuer la communication comme objet et comme but pour ne plus privilégier que des métacommunications. Celles-ci portent sur le comment ordonner les échanges en oubliant le primat du contenu de ces échanges de paroles.

Du modèle ecclésial, les organisations scolaires ont gardé les rites et le type parternaliste des relations, mais elles en ont évacué le contenu, à savoir : les valeurs. Cela produit une hiérarchie à légitimation quasi théocratique où le respect exigé est dû à la fonction bien plus qu'à la personne ou à la compétence. Il en découle aussi une image « providentielle » des rôles d'autorité (tout est décidé pour le « bien » des autres). Le rapport est celui de la soumission du « bon enfant » au bon-père bonne-mère. Mais en revanche, les occupants des positions hiérarchiques demandent à la « base » de définir les contenus, les valeurs, car c'est une fonction dont ils se sont officiellement dépossédés.

Ainsi on n'impose plus le contenu mais on maintient les normes qui n'avaient de sens qu'en fonction du contenu évacué. Il n'y a donc plus de communication mais seulement des métacommunications ; il n'y a plus une parole structurée mais un rite vide. Et la « base » a le sentiment de n'être pas prise au sérieux et de ne recevoir que des paroles creuses.

Du modèle industriel les organisations scolaires ont emprunté les principes d'efficacité, de rendement, de division du travail et de spécialisation, allant même jusqu'à l'image du travail à la chaîne (les élèves du secondaire passant de professeur à professeur). Cependant, les objectifs de production sont restés flous (pour quel marché ?), et la matière première (entrée) comme produit (sortie) sont indéterminés quant à leur structure (l'école n'en contrôle pas tous les éléments) et à leur fonctionalité. De cet emprunt découle l'importance attribuée à la mesure et à l'évaluation (soit disant scientifique), mais comme

on ne sait pas ce que l'on mesure, on débouche facilement sur de l'arbitraire. Cela produit aussi l'hyperspécialisation des fonctions et corrélativement des diplômes (où le titre devient plus important que la compétence). Mais ceux-ci doivent alors se protéger : c'est le corporatisme et la syndicalisation pour la protection de bénéfices secondaires puisque l'indétermination du produit ne permet pas d'avoir à défendre les bénéfices psychologiques de l'acte productif. C'est l'introduction de rapports de force entre groupe pour protéger des privilèges passifs (salaire, temps de travail, absence de responsabilité,...), car il n'y a plus à promouvoir le plaisir et le pouvoir de l'acte. Dès lors il n'y a plus de place ni de temps pour des échanges de savoir, mais seulement pour des discussions de procédures et de privilèges : les métacommunications prennent le pas sur la communication.

Du modèle techno-bureaucratique, les organisations scolaires ont repris les principes de structuration et de planification afin de favoriser l'accès démocratique aux services. Cependant, ici aussi on a tendance à déplacer l'accent de l'objet ou du but vers les moyens. En effet, la planification et la structuration impliquent des mécanismes d'information ascendante et de contrôle, car ceux dont la fonction est de planifier doivent savoir ce que les autres ont besoin et à quelle fin, à quel moment, etc...

Dès lors l'accès aux services implique le passage par un certain nombre de paliers et le respect de certaines filières (sinon il faut tout recommencer) avant que la décision puisse être prise. Il en faudra autant pour que la décision prise soit communiquée aux intéressés et que l'action puisse être entreprise. Ainsi les papiers se multiplient, le nombre de copies et de signatures requises croît, et lorsque l'action peut être envisagée, le temps écoulé est tel qu'elle n'est plus pertinente ou que l'on s'est débrouillé autrement avec les moyens locaux. En conséquence, les subalternes actifs se retirent dans leur coin et se désintéressent des structures. Mais par ailleurs, submergée de papiers à pousser, l'organisation administrative croît (le responsable d'un service exigeant un adjoint avec secrétaire, qui lui même réclame une secrétaire adjointe...) et commence à tourner à vide. Dès lors, ici aussi, la communication est évacuée au profit d'autres formes de métacommunications, dont une importante : la manière de remplir des formulaires. Ce sera aussi le règne des comités et sous-comités pour... consulter le monde sur la manière de consulter.

Une autre conséquence découle de ce modèle : afin d'améliorer l'accès aux services, on les regroupe. Et l'organisation voit sa taille s'enfler. Non seulement le nombre de clients augmente (ce qui était cherché), mais aussi le nombre de fonctionnaires pour encadrer ces services. Dès lors, les réseaux de relations ont tendance à se replier pour garder une taille humaine, et le reste devient anonyme. Les contacts se brisent entre les réseaux et l'information cesse de circuler si bien que la communication devient très localisée et marginalisée par rapport à l'ensemble de l'organisation. Enfin, lorsque pour obtenir un service il faut rétablir la communication avec d'autres réseaux ou avec l'administration, personne ne sait exactement à qui s'adresser et la requête peut tourner en boucle sans jamais aboutir.

Devant un tel tableau, l'excuse par le « phénomène culturel » est inacceptable même si elle apparaît fréquemment. Lorsque l'on envisage chacun des trois modèles, certains remèdes peuvent apparaître. Il s'agirait d'abord de réintroduire des valeurs, des projets ou des utopies fonctionnelles. C'est tout le secteur des idéologies qui se trouve là interrogé, car les implications du second modèle indiquent que les valeurs de consommation et de bien-être sont assez inefficaces.

Il s'agirait ensuite de décentraliser, c'est-à-dire de rendre un pouvoir réel aux agents locaux afin que les voies et les manières de la parole soient plus directs. Cela réintroduirait peut-être le plaisir de l'acte et son pouvoir. Mais cela risque aussi d'impliquer le renoncement à certaines idées que l'on s'est faites à propos des valeurs de consommation et de bien-être. Or, si ces valeurs sont inefficaces à faire progresser une situation, elles sont assez efficaces pour tout bloquer, car on y renonce difficilement. Il n'est cependant pas sûr que l'on se trouve là devant une solution illitchienne, utopie régressive à l'âge d'or primitif ; c'est peut-être seulement un retour à la réalité. Dans le cadre du troisième modèle, deux essais intéressants ont, entre autres lieux, été tentés à la Commission Scolaire Régionale de Chambly (enseignement secondaire, rive-sud de Montréal). Selon ce qui nous fut rapporté, le premier essai a consisté à enregistrer les faits et gestes des administrateurs scolaires sur des périodes déterminées puis à leur fournir un feedback à propos du type, du contenu, des destinataires et des fonctions de leurs communications. Sur le moment même ce processus de feedback apparut très révélateur. Mais il est coûteux (nombre d'observateurs) et doit être maintenu ou repris pour que son effet persiste. Le second essai est actuellement en cours dans une école polyvalente. Il s'agit d'informatiser toute l'information disponible. L'ordinateur sert alors de banque où l'information est stockée quant aux demandes, aux ressources et aux états locaux et généraux du système. L'accès à cette banque est libre pour tout le personnel et sa structuration permet de limiter le nombre et l'ampleur des messages de métacommunication.

Enfin, quelle que soit la solution, il faudra sans doute un déclencheur très puissant avant qu'on ne l'envisage. Quant l'administration crée des problèmes, elle accepte rarement de les reconnaître (elle ne fait que réparer les erreurs des autres). Si dysfonction il y a, c'est aux autres, enseignants et étudiants d'accepter les propositions administrative et structurelle. Mais peut-être qu'un jour enseignants et étudiants, prenant conscience de leur pouvoir, ne se laisseront plus réprimander et exigeront des administrateurs qu'ils réalisent effectivement leurs fonctions : être des facilitateurs de la communication entre les partenaires effectifs de l'enseignement. En Pologne, il arrive que des ouvriers démettent les administrateurs des entreprises...

Jean-Marie Van der Maren
professeur
Université de Montréal

* * *