

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité qui vise à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

En effet c'est un ensemble de pratiques du management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail.

Elle vise principalement la valorisation des compétences, de la motivation, l'information et l'organisation.

Elle permet, également, d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission ...).

En plus de la gestion du personnel, la gestion des ressources humaines doit être le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien, en gérant et accompagnant le changement, avec des politiques de formation et de développement des compétences. Elle doit aussi administrer le quotidien c'est-à-dire régler la paye, gérer les tâches administratives et répondre aux obligations légales.

1. DEFINITION

La gestion des ressources humaines se définit comme « *un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration publique, etc.* »

L'efficience est la capacité d'un individu, d'un ensemble d'individus, d'une machine ou d'une technique à obtenir le maximum de résultats avec le minimum de moyens, de coûts, d'effort ou d'énergie (*effectiveness* en anglais). C'est l'aptitude à réaliser de manière rationnelle de bonnes performances pour une activité ou un travail donné, à optimiser les moyens disponibles ou alloués pour atteindre un résultat.

L'efficience ne doit pas être confondue avec l'efficacité (*efficiency* en anglais) qui est la capacité à atteindre des objectifs prédéfinis sans considération des moyens utilisés. L'efficience ne garantit pas l'efficacité et inversement. *Exemple : Deux médicaments peuvent être efficaces en guérissant une maladie, mais l'un peut être plus efficace que l'autre s'il agit plus rapidement, s'il coûte moins cher ou s'il a moins d'effets secondaires sur le patient.*

La GRH s'inscrit dans la réalisation humaine des désirs, des besoins, des intentions, et de projets d'action. Ces opérations d'analyse doivent permettre de comprendre les conduites d'investissement humain dans le travail, d'anticiper, de percevoir et de faire des prédictions sur les conduites à venir.

Au niveau de l'entreprise, le directeur des GRH doit organiser tous les contacts avec toutes les commissions : délégué du personnel, comité d'entreprise, sections syndicales.

Pour mener à bien une étude des ressources humaines, le Directeur des Ressources Humaines (DRH) doit suivre l'évolution des postes de travail (ergonomie), performances des cadres, plan de recrutement. Le DRH doit s'enquérir de l'environnement au travail, développer et adapter les besoins psychologiques et physiologiques des travailleurs à l'entreprise.

Dans le cadre de son travail, le DRH est chargé de constituer des dossiers sur le personnel, et d'intervenir auprès de celui-ci pour fournir les statuts, les règlements d'ordre intérieur, les conventions collectives, les décisions sociales.

Dans la définition de ces objectifs, la GRH utilise un maximum d'outils de communication interne.

2. GESTION DE RESSOURCES HUMAINES À L'ÉCOLE

L'introduction de la GRH à l'école découle de certains problèmes similaires au secteur marchand :

- des enseignants absents et de leur remplacement sur une courte ou longue période
- problématique du recrutement ou affectation d'enseignants
- des chefs d'établissement sans aucune notion de management et leadership
- du " malaise enseignant ", y compris en matière de santé des personnels, pas toujours suivie attentivement faute de l'organisation d'une médecine du travail cohérente
- des difficultés de mise en œuvre d'un travail " collégial "
- de la difficile mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines,

Le cas de la Suède

L'équipe de direction de chaque école est tenue responsable des résultats obtenus. Si chaque commune engage formellement le personnel des écoles dont elle a la responsabilité, chaque école élabore un contrat avec ses enseignants, fixant les heures de cours et les heures de présence dans l'établissement, hors des cours. Le programme d'études national, implique un accroissement du travail en équipe interdisciplinaire avec des groupes plus larges d'élèves.

Ainsi, il existe un groupe de travail obligatoire, pour les deux ou trois classes de la même année, qui planifie, évalue, développe les tâches à accomplir par les personnels chargés de ce groupe, à savoir : les professeurs de classe, les professeurs spécialisés, les spécialistes du rattrapage, le

responsable de la protection sociale. Il y a donc eu un changement important des conditions de travail.

En conséquence, l'équipe de direction ne sépare pas l'évaluation des résultats des élèves de l'établissement de l'évaluation des enseignants, car c'est cette évaluation qui va être l'un des éléments servant à déterminer le montant du salaire, fixé par le chef d'établissement en accord avec les élus syndicaux.

La progression classique à l'ancienneté étant en voie d'abandon, le chef d'établissement utilise cinq critères pour asseoir son jugement :

1. compétence,
2. formation,
3. capacité d'initiative,
4. travail en équipe,
5. difficulté du poste.

Une certaine proportion, en hausse, de la masse salariale est intégralement consacrée à la rétribution au mérite. Beaucoup d'observateurs considèrent que le modèle de gestion suédois se rapproche de l'anglais.

Le cas de l'Angleterre/Pays de Galles

Alors qu'en Suède, ce sont formellement les autorités municipales qui recrutent le corps enseignant (naturellement en accord avec l'équipe de direction), en Angleterre/Pays de Galles, c'est le chef d'établissement qui exerce cette fonction au nom du Conseil d'administration et qui peut également procéder à des licenciements.

C'est le chef d'établissement, s'appuyant sur l'équipe de direction, qui procède à l'évaluation de tous les personnels, dont les enseignants, en prenant en compte à la fois le parcours personnel et les progrès des élèves, eu égard aux objectifs initialement fixés par le projet d'établissement.

Normalement, les compétences du personnel doivent faire l'objet tous les ans d'une évaluation approfondie avec fixation d'objectifs de progression pour l'année à venir, et ceci sous le contrôle de l'inspection. La tâche du chef d'établissement en la matière est d'autant plus complexe que les normes nationales s'appliquant aux chefs d'établissement prévoient qu'ils évaluent le travail.

Les cas danois et allemands

Au nom d'une certaine rigueur systémique de la gestion des ressources humaines, il semble qu'actuellement le modèle anglais gagne peu à peu du terrain. Un exemple en est fourni par un petit pays comme le Danemark où le chef d'établissement devient un véritable "chef d'entreprise" exécutant les principales décisions d'un conseil d'administration où les représentants de la profession ne sont généralement plus en majorité.

Par exemple, dans le nouvel enseignement professionnel, à partir d'un cadre général des décisions à mettre en œuvre, le directeur répartit le travail entre les enseignants et l'utilisation de leurs heures de travail ; nommé lui-même par le conseil d'administration, il propose la nomination ou le renvoi des membres du personnel.

Dans l'enseignement secondaire général, le chef d'établissement propose au conseil de province la nomination et le licenciement des enseignants. On notera, à ce propos, qu'un enseignant peut

être congédié après évaluation de ses résultats par des spécialistes disciplinaires et après vérification que leurs conseils n'ont pas été retenus à la suite d'une première visite.

En Allemagne, en terme de gestion centralisée du système au niveau du Land, la marche vers une autonomie progressive des établissements scolaires s'est traduite par un transfert de tâches de l'administration locale animée par des " superviseurs " aux chefs d'établissement, et ceci dans différents Länder.

Le directeur visite les classes et inspecte les travaux écrits des élèves pour s'assurer d'une continuité pédagogique. L'évaluation des enseignants, sur ces bases, se conclut par un entretien de bilan annuel. Il doit veiller à ce que les enseignants soient déterminés à travailler ensemble au sein de groupes plus ou moins nombreux pour définir des projets et les mettre en œuvre. L'accent est mis sur la qualité de l'apprentissage dans les disciplines spécifiques enseignées à l'école et sur l'importance des savoirs au-delà des limites de ces disciplines.

En Angleterre, comme dans certains districts américains, on fait appel pour des "leaderships" à des managers qui ne sont pas forcément issus du monde de l'enseignement. Ils bénéficient d'un contrat de durée limitée et d'un statut salarial beaucoup plus élevé que la norme.

En Suède, certains chefs d'établissement ont une autre expérience professionnelle que l'enseignement, surtout dans le second cycle de l'enseignement secondaire où ils peuvent être recrutés dans le monde de l'industrie et du commerce.

Enfin, en Angleterre-Pays de Galles, le statut de chef d'établissement implique leur évaluation régulière reposant sur des normes nationales nouvelles. La Finlande est l'un des seuls pays européens à avoir rendu la formation des directeurs obligatoires (trois jours par an).

Le dirigeant, au sein de l'établissement scolaire joue à la fois le rôle d'un manager (leader) et d'un pédagogue. La formation des personnels est une composante à part entière du management et de la GRH. Cette action s'inscrit aujourd'hui dans la lignée du projet d'établissement.

La formation des professeurs et leur intégration dans le projet d'établissement doit chercher à développer le professionnalisme de ces acteurs du projet : augmenter les compétences, l'adaptabilité, les qualités, les effets d'action.

Pour un travail efficace, l'établissement doit fournir la carte des compétences dont il estime avoir à disposer pour la mettre en regard des compétences disponibles. A l'école, souvent une faible partie des compétences des professeurs est connue, d'où l'intérêt d'aller à la recherche des compétences cachées.

3. INFLUENCE – POUVOIR – AUTORITE – LEADERSHIP – DOMINANCE

L'influence est la modification, par un individu, du système conceptuel, des réactions affectives ou du comportement d'un autre individu. C'est un événement qui se traduit par un changement. (A. Fortin). Le processus d'influence est notamment à la base du leadership, la capacité d'obtenir que les autres fassent ce que vous voulez ou coopèrent à vos objectifs sans utiliser de sanction ou de promesse. Le charisme et les qualités particulières que l'on prête à un chef — celles qui font que l'on désire le seconder avec enthousiasme — peuvent être considérés comme un phénomène d'influence, pas toujours délibéré.

Le pouvoir, c'est l'influence potentielle maximale qu'un individu peut avoir sur un autre dans un domaine donné. (A. Fortin) C'est la capacité qu'un individu a de modifier le comportement d'un autre individu. (M. Crozier).

L'autorité, c'est le pouvoir de commander, d'être obéi. L'autorité est reconnue comme légitime tant par celui qui l'exerce que par celui sur lequel il est exercé. La forme de sa légitimité peut varier, et elle peut enfin s'exprimer selon un rapport de force ou un rapport de compétence.

Le leadership, vient de l'anglais leader, le chef, désigné par ses pairs, d'un parti politique en Grande-Bretagne, et du suffixe -ship. « Leader » a été introduit dans la langue française au XIX^e siècle .

D'une manière générale, il peut être défini comme « **la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres** ». C'est également la capacité d'un individu à obtenir l'adhésion active et enthousiaste d'autres individus à ses convictions.

Selon R.Delhez (Université de Liège), le leadership est la fonction de la personne relativement la plus influente au sein d'un groupe, fonction qui émerge au départ de l'interaction, de la communication et de la différenciation des rôles.

Une hiérarchie de **dominance** est une forme d'organisation humaine à travers laquelle des individus à l'intérieur d'une communauté contrôlent le partage des ressources (biens et services) au sein de la communauté. Des hiérarchies adviennent dans la plupart des espèces sociales du règne animal, y compris chez les primates qui vivent généralement en groupe. Les personnes avec un statut hiérarchique plus important tendent à accaparer l'accès à l'espace, à la nourriture et aux opportunités d'accouplement. Dans la civilisation, les individus des deux sexes, avec un statut social plus élevé tendent à vouloir un plus grand succès reproductif en s'accouplant plus souvent d'une part et en ayant plus de ressources pour investir dans la survie de sa progéniture d'autre part. Ces hiérarchies ne sont pas figées et dépendent d'un certain nombre de facteurs variables, comme la viabilité, l'âge, le sexe, la taille, l'intelligence, l'ignorance, la peur et l'agressivité.

4. DOMINANCE – HIERARCHIE

Nombre d'activités des animaux et de l'homme se déroulent en présence d'autrui. Un des indices les plus élémentaires du fait que l'on tienne compte de l'autre sans pour autant le percevoir nécessairement distinct de soi, réside dans le phénomène de la contagion. Consistant à accomplir la même activité que celle d'un autre et en synchronie avec lui. Ce phénomène est particulièrement fréquent chez les primates lors de la prise de nourriture, l'abandon d'un dortoir, la fuite devant un prédateur.

Chez l'Homme, la contagion se manifeste en cas de panique ou d'hystérie collective, mais aussi, plus souvent, lors de rires ou de bâillements en société. La contagion ne suffit pas à organiser les rapports entre individus. Pour y parvenir, il faut, en effet, se décentrer et coordonner son propre comportement avec celui de l'autre en fonction d'un but commun, bref coopérer.

La coopération est manifeste chez de nombreux primates, tel le chimpanzé qui peut, par exemple, aider un congénère à maintenir verticalement un bâton permettant d'atteindre une banane suspendue au plafond d'une cage. Elle a dû se développer chez les hominiens pour rendre possible la chasse ou la cueillette en groupe et le partage de la nourriture. Avec **la coopération apparaît une forme de contrôle du comportement d'autrui, laquelle peut mener à des rapports de dominance et de soumission entre individus et, par-là, à la hiérarchie sociale.**



En effet, Si la coopération implique la réciprocité dans les relations sociales, elle peut être source de tension dans la mesure où tous les individus ne prennent point part de manière égale à une même activité, ce qui rend nécessaire le contrôle réciproque des comportements et conduit facilement à des asymétries dans l'exercice de ce contrôle ainsi qu'à la hiérarchisation des relations entre individus.

La **dominance**, ainsi définie dans un sens large, ne doit cependant pas être uniquement conçue comme une tendance individuelle à contrôler le comportement d'autrui, mais bien comme un phénomène dont la fonction primaire est de **maintenir la structure sociale hiérarchique dans un groupe**. Cette structure est originellement caractérisée par une distribution inégale des ressources entre les individus qui la composent : les relations hiérarchiques se trouvent ainsi liées aux variables écologiques qui caractérisent les rapports d'un groupe à son milieu ; une relation qui paraît asymétrique à un moment donné ne sous-entend pas une hiérarchie

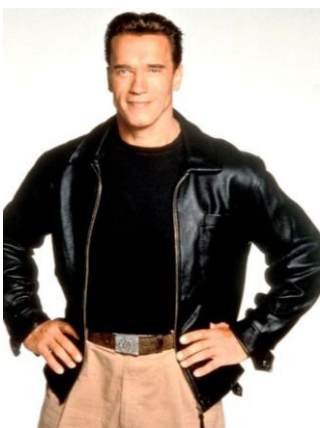
inélucltable : les individus peuvent changer de statut avec le temps et les groupes peuvent modifier leur structure en fonction des ressources disponibles.

Paradoxalement, les études sur les relations de dominance chez l'être humain ne portent pas sur des groupes confrontés à des problèmes d'ordre écologique comme la collecte de nourriture, l'élevage des petits, la défense contre les prédateurs ou, la recherche d'un partenaire sexuel.

La notion de dominance doit être conçue en termes d'**influence sociale** et recouvre, en fait, de multiples réalités. Il est peu vraisemblable qu'existent des individus «dominants» dans toutes les situations de l'existence; au contraire, on peut, par exemple, être dominant dans ses rapports familiaux et dominé dans sa vie professionnelle ou ses activités sportives.

Les sciences du comportement et la neuroendocrinologie révèlent que les hormones et le développement naturel des qualités physiques et cognitives sont des éléments essentiels de la dominance physique et sociale. Mais comment identifier les individus dominants en société, au travail, voire dans le couple ? L'observation peut porter sur trois niveaux : le visage, le corps et le comportement « non verbal », cette association de mouvements, de postures ou d'attitudes en jeu lors des échanges avec autrui.

Grand, le menton carré, des épaules larges (taillé en « V »), le corps et le visage symétriques : un tel individu est perçu comme dominant. Ainsi Ken, le compagnon de Barbie est l'archétype physique du mâle dominant, parfaitement symétrique. De nombreuses études ont montré que lorsqu'on retouche des photographies d'hommes et de femmes de façon à ce que les deux moitiés de leur visage soient identiques, on modifie la perception du niveau de dominance et de pouvoir de ces personnes. Dans le même temps, comme l'a montré l'éthologue Karl Grammer, de l'Institut d'éthologie urbaine Ludwig Boltzmann à Vienne, cette manipulation s'accompagne d'une augmentation de l'attrance envers ces personnes.



Quels sont les facteurs déterminant le degré de symétrie d'une personne ? En partie, du moins chez les hommes, la testostérone. On sait que la production de testostérone module les caractéristiques morphologiques du visage, notamment la symétrie, la largeur des mâchoires, le côté menton carré ou la saillance des arcades sourcilières. Autant de caractéristiques liées à la dominance masculine. Les biologistes John Swaddle et Gilian Reiersen, de l'Université de Williamsbourg dans l'État de Virginie, ont présenté à des étudiantes des photographies d'hommes âgés de 18 à 21 ans. Ces photos avaient été retouchées de manière à ce que les visages présentent des caractéristiques associées à des concentrations faibles, moyennes ou élevées de testostérone. Les étudiantes devaient désigner l'individu le plus dominant parmi ceux qui leur étaient présentés : plus le menton était carré et le

visage symétrique, en bref plus l'individu présentait des caractéristiques reflétant de fortes concentrations de testostérone, plus les jeunes filles le jugeaient dominant. Selon les auteurs de cette étude, la dominance sociale favoriserait la production de testostérone, et conférerait ces caractéristiques du visage qui traduisent la dominance.

Une hypothèse générale mérite d'être examinée, celle selon laquelle, chez les primates infrahumains comme chez l'Homme, les relations hiérarchiques se caractérisent par une structure asymétrique de l'attention. Les individus de statut inférieur regarderaient plus ceux qui les dominent que ces derniers ne les regardent et seraient donc ainsi davantage sensibles à leur influence. De fait, dans des groupes d'enfants, les sujets les plus regardés sont plus fréquemment imités par leurs condisciples et sont considérés comme dominants par leur enseignant.

Il semble, en outre, que l'on puisse s'élever dans la hiérarchie propre à un groupe en attirant sur soi l'attention d'autrui. C'est le cas chez les chimpanzés observés par Jane Goodall en Tanzanie : un de ceux-ci prit la place d'un mâle dominant après avoir appris à se faire remarquer en faisant énormément de bruit renversant des récipients en métal.

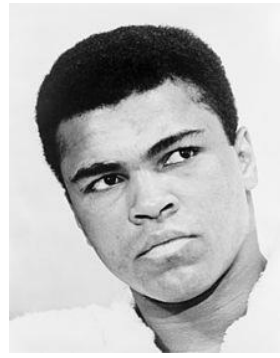


Peut-être pourrait-on trouver là également une des raisons pour lesquelles certains choisissent de devenir acteur, homme politique, comédien, chanteur... directeur d'école !

Dans l'entreprise, les lois animales n'échappent à la règle. Le statut de chef se rapproche beaucoup de celui du mâle dominant dans les groupes de primates. Les individus en-dessous dans la hiérarchie surveillent chacun des gestes du dominant. Ils en savent beaucoup plus sur le chef que lui-même.

Les anthropologues qui ont étudiés les chimpanzés, babouins ou gorilles notent que les suiveurs regardent toujours le leader, alors que l'opposé ne se produit pas aussi régulièrement ou aussi intensément. Les observations de babouins montrent que les suiveurs jettent un œil sur le dominant toutes les 20 ou 30 secondes en moyenne. En règle générale, les individus recueillent des informations sur ceux qui détiennent le pouvoir pour tenter d'anticiper ou d'influencer leur propre sort.

Le regard joue un rôle indéniable : calme, il traduit la maîtrise de soi ; soutenu, il marque la détermination ; perçant et se posant sur un congénère tentant de se distinguer, il peut signifier la mesure ou le rappel qu'il est bon de demeurer à sa place.



Comment savoir si une personne a un ascendant sur une autre ou si elle est acceptée comme son chef ? Des expériences ont montré que le fait de fixer une personne dans les yeux est associé à de plus forts niveaux de dominance psychologique, mélange de confiance et d'autorité qui permet de prendre la direction des événements.

Le psychologue David Tang et ses collègues, de l'Université du Texas, ont mesuré le niveau de dominance de groupes d'étudiants en leur proposant de jouer à des jeux de négociation. Avant le jeu, David Tang et son équipe avaient demandé à certains participants de fixer des visages humains droit dans les yeux, et à d'autres de fixer le menton ou le front. Toutes ces personnes ont ensuite commencé à jouer, et il s'est vite avéré que ceux ayant fixé les yeux se comportaient de manière beaucoup plus dominante que ceux ayant fixé d'autres parties du visage.

Si le simple fait de regarder quelqu'un dans les yeux augmente les scores de dominance, pourquoi ne pas mettre cette règle en pratique ? Tout dépend du contexte hiérarchique de l'environnement où on évolue. Fixer un supérieur peut être mal vu et les sociétés très hiérarchisées ont codifié le regard.



Dans l'armée, on ne peut saluer son supérieur qu'en fixant la base du front, jamais les yeux. Un regard peut être perçu comme un affront, et au 19^e siècle, un regard appuyé entre deux hommes pouvait dégénérer en duel à l'épée ou au pistolet. Et les primatologues savent que chez nos cousins les gorilles, seul le mâle dominant peut regarder les autres dans les yeux.

Le port droit de la tête, rejetée légèrement en arrière, le menton levé, les commissures des lèvres baissées, donnant un air méprisant ou perdu dans les pensées, sont en général interprétés comme une revendication de dominance.



Quant aux **gestes et aux mouvements du corps**, ils traduisent le niveau de tension auquel est soumise la personne. Autant une démarche raide ou guindée et des gestes étriqués ou inutiles sont le plus souvent associés à une faible dominance, autant la décontraction du corps au long duquel se balancent librement les bras ainsi que le déhanchement assurant une démarche souple constituent une caractéristique de l'individu dominant. Les pastiches d'Aldo Maccione, Jean Dujardin et autres acteurs séducteurs en sont des caricatures bien typées.



La voix grave entre également en jeu dans le leadership.. Et ce n'est pas uniquement une question de symbolique. Même si la voix grave est, dans notre inconscient, associée à un certain nombre de qualités telles que la vaillance, la compétence, le sens éthique mais aussi la domination, la fermeté, qui peuvent être perçues comme rassurantes chez un manager. C'est également une question de physique, purement. Les voix aiguës obligent le cerveau à travailler davantage, demandent un effort plus soutenu aux auditeurs. S'exprimer avec une voix grave permet ainsi d'obtenir plus facilement l'attention d'une personne ou d'une assemblée. C'est vrai aussi bien pour les hommes que pour les femmes managers. Une personne ayant une voix flûtée ou haut perchée aura davantage de mal à se faire entendre, à gagner sa légitimité aux yeux de ses interlocuteurs. Ce qui n'empêche d'ailleurs pas qu'on puisse jouer avec sa voix aiguë pour renforcer son pouvoir. C'est ce que faisait le président Jacques Chirac, commençant ses phrases sur un ton aigu et les terminant dans le grave...

Pour avoir une chance de gagner une élection, mieux vaut travailler sa voix et si possible la rendre plus profonde. À l'Université de Hamilton au Canada, Cara Tighe et ses collègues ont montré à des sujets des messages de campagne d'élections présidentielles américaines où la voix des candidats avait été modifiée artificiellement, de façon à la rendre légèrement plus grave. Les scientifiques ont constaté qu'un même candidat, dont la voix avait été rendue plus grave, recueillait davantage d'intentions de vote que s'il n'avait subi aucune modification.

La voix grave chez la femme est également signe de leadership: autorité, compétence, crédibilité. Ce classique de la psychologie sociale a été étendu aux leaders femmes par une étude de l'Université de Caroline du Nord. Qu'il s'agisse de postes de direction dans les entreprises, associations, comités de parents d'élèves, les femmes à la voix grave sont préférées pour assumer des rôles de meneuses, et on leur prête ces mêmes qualités.

Pourquoi ? Les rôles de leaders étant traditionnellement dévolus aux hommes, nous aurions tendance à interpréter inconsciemment une voix plus masculine chez une femme comme un attribut de dominance. Mais également, la voix de la femme devenant plus grave avec l'âge, il se pourrait que nous y voyions un signe d'expérience et donc d'adéquation aux postes de leader.

Des recherches scientifiques ont montré que la gestuelle d'un orateur compte pour plus de 50% dans l'impact de son message sur l'auditoire. Sa voix et son intonation comptent pour plus de 30% et les sens de mots pour près de 10%. Au total près de 90% du message relèvent du non verbal.



Chez Barack Obama, nous retrouvons certaines formes de charisme comme ses talents d'orateur grâce à son contenu mais surtout grâce au ton qu'il adopte : une voix grave au rythme particulier, il articule, ne lis pas son texte, regarde son oratoire. Son sourire permanent est également un des facteurs du charisme et

transmet des émotions positives au public. Ces qualités tendent à faciliter ses contacts avec les autres.

Dans la situation où elle est impliquée avec d'autres, c'est en général la personne dominante qui prend les **initiatives**. Elle se sent souvent contrainte de prendre des responsabilités, étant persuadée que si elle n'intervient pas, il ne se passera rien. C'est elle aussi qui impose le ton à l'assemblée, adapté à son humeur du moment et lui permettant ainsi de jouer le rôle qui lui convient. Elle se sent rarement tenue à un scénario établi à l'avance : elle aime improviser. Elle peut, en outre, se permettre de féliciter, d'encourager ou de faire valoir les autres en étant certaine que son compliment sera apprécié. Elle sait, enfin, manifester des égards vis-à-vis des faibles.

5. LES SOURCES INTERPERSONNELLES DU POUVOIR

De nombreuses études portant sur le pouvoir au sein des organisations s'intéressent aux relations interpersonnelles entre le manager et les subordonnés ou entre le leader et les dirigés. French et Raven ont identifié cinq sources du pouvoir qu'un individu a sur un autre : le pouvoir de gratification, le pouvoir de coercition, le pouvoir légitime, le pouvoir de la compétence et le pouvoir de l'exemple.

Le pouvoir de gratification

Le pouvoir de gratification est la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés en récompensant leurs comportements satisfaisants. Dans la mesure où les subordonnés accordent de l'importance aux gratifications que le manager peut octroyer - félicitations, promotions, primes ou augmentations de salaire, congés, et ainsi de suite - ils peuvent se soumettre aux demandes et aux ordres qui leur sont adressés. Par exemple, un manager dont dépendent les augmentations de salaire attribuées au mérite, au sein d'un département, détient un pouvoir de gratification sur les employés de ce département. Les employés peuvent se soumettre à certaines tentatives d'influence de la part du manager parce qu'ils espèrent en être récompensés.

Le pouvoir de coercition

Le pouvoir de coercition est la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés en punissant leurs comportements indésirables. Les subordonnés peuvent s'y soumettre parce qu'ils savent qu'ils seront sanctionnés pour avoir omis de répondre favorablement aux tentatives d'influence du directeur. La punition peut se traduire par une réprimande, l'attribution d'un travail indésirable, un renforcement de la surveillance, une application plus sévère des règlements de travail, une mise à pied sans salaire, ou toutes autres mesures du même ordre. La punition ultime, du point de vue de l'organisation, est le licenciement de l'employé. La punition peut avoir des effets indésirables : rébellion, refus d'obtempérer, absentéisme...

Le pouvoir légitime

Le pouvoir légitime est la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés de par la position qu'il occupe dans la hiérarchie de l'organisation. En règle générale, le pouvoir légitime est attribué à un individu par sa hiérarchie. Les

subordonnés peuvent réagir positivement aux tentatives d'influence du manager parce qu'ils admettent le droit légitime de celui-ci de prescrire certains comportements.

Le concept de pouvoir légitime est important en matière de management. Chaque manager a le pouvoir de prendre des décisions dans un domaine précis de responsabilités. Ce champ de responsabilité, en effet, définit les activités sur lesquelles le manager peut s'attendre à exercer un pouvoir légitime pour influencer le comportement de ses subordonnés. Mais plus un manager s'éloigne de ce domaine précis de responsabilité, plus son pouvoir légitime devient faible. Si le manager lui demande à sa secrétaire d'aller prendre un verre après le travail, la secrétaire peut refuser. La demande du manager tombe manifestement en-dehors de la zone légitime de la secrétaire. Le manager n'a aucun droit légitime d'attendre d'elle qu'elle obtempère.

Le pouvoir de la compétence

Le pouvoir de la compétence concerne la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés en raison de ses compétences, qualités ou connaissances particulières. Dans la mesure où les managers pourront prouver leur compétence en exécutant, analysant, évaluant et dirigeant les tâches de leurs subordonnés, ils acquerront le pouvoir de la compétence.

Le pouvoir de l'exemple

Le pouvoir de l'exemple est la capacité du manager d'influencer le comportement de ses subordonnés grâce à l'estime ou à l'admiration que ces derniers lui portent ou encore à son magnétisme personnel. La manière dont les subordonnés s'identifient au manager constitue souvent la base du pouvoir de l'exemple. Dans cette identification, il peut y avoir le désir du subordonné d'imiter le manager. Par exemple, un jeune manager peut copier le style de direction d'un cadre plus âgé, qu'il admire et qui possède une plus grande expérience. Le manager le plus âgé possède donc une certaine influence - un certain pouvoir d'exemple - sur la conduite du manager plus jeune. Le pouvoir de l'exemple émane généralement d'individus qui possèdent des traits de caractère et une personnalité admirés, un certain magnétisme ou une bonne réputation. On le trouve donc souvent chez des dirigeants politiques, des vedettes de cinéma, des champions sportifs et d'autres individus connus (c'est pourquoi l'utilisation de leur image dans la publicité influence le comportement des acheteurs).

6. LE MANAGER ET LE LEADER

Dans son sens le plus large, le leadership se définit comme le pouvoir (dans le sens capacité, possibilité) de donner envie aux autres (collaborateurs, collègues...) de s'impliquer, d'agir pour réaliser une ambition collective ou atteindre un objectif commun.

Le pouvoir est conféré par une autorité d'estime, de confiance, de référence ou de mentor qui ne se décrète pas. Le leadership ne repose pas sur un statut, une fonction ou un niveau de responsabilité particulière.

C'est parce que les autres le reconnaissent comme leader qu'il a le pouvoir de les faire agir.

C'est dans cette optique qu'il «est intéressant de se poser la question : un manager est-il un leader ? La réponse est NON. Il existe des managers et des managers-leaders.

MANAGER	MANAGER-LEADER
<p>Une autorité de statut Il dispose d'une autorité de statut, de légitimité de positionnement : pour être manager, il faut avoir été choisi et positionné par la direction</p>	<p>Une autorité personnelle Il dispose, en plus de son statut, d'une autorité personnelle, fruit d'une légitimité de « reconnaissance » et d'une autorité « charismatique » (d'estime, de confiance, de référence, de mentor)</p>
<p>Un raisonnement logique Pour prendre des décisions, il s'appuie sur des raisonnements logiques et rationnels. Il commence par définir les axes stratégiques puis déploie les projets en respectant ces axes.</p>	<p>Un raisonnement intuitif Il dépasse la logique et écoute ses intuitions en les étayant par des études prospectives, sur des risques calculés</p>
<p>Une vision ancrée dans le quotidien Il se concentre sur le présent : il est le garant des résultats économiques à court terme. Ses priorités : organisation, efficacité de fonctionnement</p>	<p>Une vision tournée vers l'avenir Il se concentre sur le repérage de changements durables dans le futur. Il se projette dans l'avenir, anticipe les évolutions, montre la direction à suivre et donne du sens aux actions de l'entreprise. Il aide ses collègues, ses partenaires à évoluer dans leur environnement et dans l'avenir. Il les aide à s'impliquer dans les changements prévus.</p>
<p>Un animateur d'équipe au service de ses objectifs En matière d'animation d'équipe, il s'intéresse aux compétences à développer en lien avec les résultats à obtenir et les besoins de l'unité, de l'entreprise.... Il répartit les activités et les responsabilités en conséquence.</p>	<p>Un animateur d'équipe au service d'une ambition commune Sans perdre de vue les objectifs à atteindre, il accorde une grande importance au développement de la performance collective. Il donne l'envie d'agir à ses partenaires et stimule leur confiance dans leur capacité à réussir.</p>

C'est dans ces différences que certains managers ne deviendront jamais leader. Ancrés dans leur quotidien, dans la résolution pragmatique de problèmes de leur unité, ils préféreront s'investir dans l'application, la mise en œuvre et l'organisation de stratégies et d'objectifs fixés par d'autres.

7. LA GESTION PARTICIPATIVE EN MILIEU SCOLAIRE

Le leadership selon l'approche participative fait appel à tous les membres d'une équipe, lesquels sont appelés à établir les principaux buts et à élaborer des procédures et des stratégies qui mèneront à l'atteinte de ces buts.

L'approche participative repose en grande partie sur le rôle du leader, qui agit davantage comme un animateur, plutôt que de se contenter de donner des ordres et de répartir les tâches.

Un des avantages de l'approche participative, c'est l'émergence de nouveaux leaders-collaborateurs qui pourront apporter leur contribution à l'organisation dans l'avenir. Étant donné que les leaders optant pour l'approche participative encouragent la participation active de tous les membres de l'équipe, ceux-ci ont l'occasion d'exprimer leur créativité et de démontrer leurs habiletés et leurs talents, lesquels n'auraient peut-être jamais été découverts autrement.

Ainsi, selon l'approche participative, le leadership idéal est celui qui prend en considération les suggestions avancées par les autres. Ce type de leader encourage ces derniers à se sentir utiles et engagés dans le processus de prise de décision. Toutefois, le leader conserve son droit d'accepter ou de refuser les suggestions des autres.

8. LA GESTION PARTICIPATIVE PAR OBJECTIFS

La mission première de tout organe de direction est d'assurer la pérennité de l'entreprise. Pour ce faire, La direction se doit de rassembler, d'animer et de gérer toutes les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires afin d'atteindre l'objectif principale qui est la réalisation du projet d'entreprise.

L'une des ressources les plus indispensables et dont la gestion est difficile, ce sont les ressources humaines. Le succès de l'organisation repose sur sa capacité à orienter les choix et les comportements des individus vers les objectifs organisationnels.

Sous ce rapport, plusieurs outils de gestion ont été expérimentés. Cependant, l'un des systèmes de management les plus efficaces, comme l'ont reconnu plusieurs experts et qui fait l'objet de la présente recherche, reste sans conteste la gestion participative par objectifs .

La gestion participative par objectifs est en effet une technique d'organisation basée sur la décentralisation des pouvoirs, qui s'étend aujourd'hui à tous les secteurs d'activités notamment les services et à toutes les fonctions de l'établissement.

La gestion participative par objectifs vise à réaliser par des échanges continuels une intégration des efforts de tous les niveaux (individu équipe - organisation) de gestion dans le but d'obtenir un plus haut degré d'efficacité et ce, à la satisfaction des personnes concernées.

Les 5 principes de la Gestion Participative par Objectifs

Mobiliser le personnel

Sans toutefois l'imposer, le management participatif encourage l'**implication du personnel dans le processus de décision**. Le responsable d'équipe incite ses collaborateurs à fixer les objectifs de l'équipe et à prendre les décisions qui permettront de les atteindre.

Mettre en place une politique de développement personnel

Le management participatif s'appuie sur un développement de la communication au sein de l'entreprise et sur la mise en place de conditions de travail favorables. Stimuler l'écoute, le partage et la collaboration du personnel de l'entreprise dans le cadre du projet de l'entreprise permet de développer la confiance individuelle dans un premier temps, puis collective ce qui au final renforce l'esprit de groupe et améliore le fonctionnement de l'entreprise.

Déléguer du pouvoir

Une partie du pouvoir de l'équipe dirigeante (chef d'entreprise et encadrement) est déléguée aux employés. Cette délégation, nécessaire au fonctionnement du management participatif est progressive, elle se base sur **deux principes** :

- la **subsidiarité**, selon laquelle chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur. L'ensemble de ces décisions sera communiqué à la direction, qui l'intégrera dans ses décisions. Ce qui est autorisé à être décidé à un échelon inférieur, ne doit pas l'être par l'échelon supérieur.
- le **respect de la stratégie d'entreprise**, qui incite l'ensemble des décisions prises à participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Confier la résolution des problèmes aux équipes concernées

Le management participatif rend autonome les équipes en les laissant solutionner les problèmes à leur échelon. Lorsqu'un problème surgit, les collaborateurs ne consultent la direction que s'ils n'ont pas trouvé de solution adaptée.

Mettre en place une régulation

Des dispositifs de régulation individuels et collectifs doivent être mis en place. Si le droit à l'erreur est reconnu, l'auto-contrôle et les dispositifs de régulation contribuent à l'efficacité du management participatif en **coordonnant les équipes** tout en les rendant autonomes et responsables.

La GPO requiert cinq qualités

1. **Le sens de l'écoute** : le dirigeant ou le chef d'équipe doit être à l'écoute des besoins et des attentes de ses collaborateurs. Cette écoute réelle permet d'améliorer et de renforcer les liens dans le personnel et supprimer les tensions.
2. **La communication** : il est crucial de mettre en place une bonne communication entre dirigeants, collaborateurs et les salariés pour éviter les malentendus, les quiproquos, pour réduire au maximum les conflits qui sont une pure perte d'énergie et donc d'efficacité.
3. Le **respect de l'autre** : plus que la communication, le respect de l'autre est une valeur à ne pas oublier. C'est en valorisant le travail de chacun, quelle que soit sa position dans la hiérarchie, que l'entreprise peut avancer et apprendre des uns et des autres.
4. Le **dialogue** a vocation à créer les conditions d'écoute pour recueillir des avis et suggestions propices à faciliter l'atteinte des objectifs.
5. La **délégation** vise à l'appropriation par chacun d'un niveau de responsabilité, dans lequel il est décisionnaire sans l'intervention de sa hiérarchie.

La gestion participative attache une importance particulière à ce que les employés participent à la vie de l'entreprise. Loin d'être une théorie, il constitue le levier permettant la mise en place du changement. Le modèle du management participatif reste évolutif et peut s'adapter à n'importe quel type d'entreprise. Beaucoup de petites entreprises l'adoptent et c'est une réussite totale vu l'implication directe de tous les salariés.

Un objectif est le chemin à emprunter pour passer d'une situation insatisfaisante actuelle ou future à une situation satisfaisante.

Pour être efficace, l'objectif doit être clairement formulé, motivant, donc ambitieux pour la personne, et cohérent avec les objectifs du service. Le résultat à atteindre s'exprime de façon chiffrée (chiffre d'affaires, part de marché...) ou en termes de comportement observable (ponctualité, relationnel...) et est toujours associé à un échéancier. Il est lié à une mission clé: une personne ne saurait poursuivre plus de cinq objectifs en même temps car avoir trop d'objectifs, c'est ne plus en avoir du tout.

L'objectif doit être compatible avec le degré d'autonomie du salarié afin que celui-ci dispose d'un réel pouvoir d'action pour atteindre son but. Les meilleurs objectifs (les plus efficaces) ne sont pas ceux qui sont fixés autoritairement mais ceux qui sont négociés. Quand le collaborateur a donné son accord, il est indispensable de lui fournir les moyens nécessaires, financiers comme humains.

La formulation de l'objectifs : 3 questions

La formulation de l'objectif est facilitée par la réponse à 3 questions :

1. il concerne qui ?
2. il porte sur quoi ?
3. C'est pour quand ?

ACTEURS	OPERATIONS	ECHEANCIER

Trois aspects pour spécifier l'objectif :

1. de répertorier et de décrire les moyens d'actions, outils et supports ;
2. de désigner les responsables ;
3. de fixer les échéances intermédiaires

Vérification de la formulation et de la spécification : 6 critères

1. **Lisibilité de l'objectif:** Le résultat attendu est-il concret, identifiable, compréhensible ? Laisse-t-il place à l'interprétation?
2. **La pertinence de l'objectif :** Est-il utile pour ma politique, cohérent avec mes autres décisions?
3. **L'objectif est-il mesurable?** Intègre-t-il des indicateurs de mesure qui le rendent contrôlable?
4. **L'objectif est-il daté?** L'échéance dans le temps est-elle précisée par une date exacte pour l'atteinte finale de l'objectif ainsi que pour la réalisation de chaque moyen d'action?
5. **L'objectif est-il réalisable?** Les moyens d'actions intermédiaires (phase de spécification) sont-ils suffisamment précis, les responsables ont-ils la capacité de les réaliser?
6. **L'objectif est-il accepté ?** L'accord de tous ceux qui sont chargés de la réalisation de l'objectif est-il réel?

Le contrôle s'effectue par deux moyens principaux : la régulation du processus, la mesure du résultat.

La régulation du processus concerne la surveillance de la réalisation des moyens d'actions intermédiaires. Si l'un d'eux ne se réalise pas, l'objectif ne sera qu'imparfaitement ou pas du tout atteint.

La mesure du résultat permet d'affirmer que l'objectif a été complètement atteint. Elle dépend du nombre et de la qualité des indicateurs de mesure sur place.

Les différentes Formes de Gestion participative par objectifs

1. La GPO axée sur l'individu

Ce modèle est basé sur les étapes suivantes :

- la détermination de l'objectif : qui se fait par une définition des buts et des résultats à atteindre plutôt que sur les règles et les procédures ;
- la participation de l'employé : la liberté est donnée à l'employé de participer à la détermination des objectifs le concernant ;
- la mise en place : la planification de l'action à mener (moyens) pour atteindre les objectifs. Une plus grande liberté et davantage de choix est donné à l'employé ;
- l'évaluation de la performance et rétroaction : il s'agit de la mesure des performances sur la base des critères préétablis. La prestation future qui est la prestation actuelle améliorée est ainsi fixée.

Afin de vérifier l'implication des membres dans la gestion participative par objectifs, voici un exemple de tableau participatif

INTERVENANT	OBJECTIF	IMPLICATION	MISE EN PLACE DE L'OBJECTIF	EVALUATION : OK / OK+ / OK-

2. La GPO axée sur l'équipe.

Ce modèle suit la même logique que le modèle axé sur l'individu sauf qu'ici pour déterminer les objectifs de l'équipe, il faut faire appel à des groupes de travail entiers au cours desquels les membres du groupe ont la possibilité de discuter entre eux des objectifs, suggérer des changements.

Ce qui exige un fort désir de la part de tout un chacun des membres d'intégration, un esprit de coopération et une grande capacité en matière de dynamique de groupe.

3. La Gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats est un mode de gestion centré sur les résultats à obtenir, une stratégie générale de gestion visant à modifier la façon dont fonctionne l'organisation, en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité.

C'est une approche de gestion qui considère à la fois la stratégie, les gens, les processus et les mesures, de manière à améliorer la prise de décisions, la transparence et la responsabilité. Elle mise sur la production des résultats escomptés, la mesure du rendement, l'apprentissage et l'adaptation, de même que la production de rapports sur le rendement.

Motivation et formation

Le développement de la motivation est l'un des caractéristiques du management. Elle est primordiale dans la gestion participative. Pour ce faire, certaines théories liées à l'action de motiver peuvent se résumer comme suit :

- formuler et rappeler les finalités de l'établissement
- expliciter les objectifs et travailler à leur appropriation
- développer le sentiment d'appartenance à une collectivité
- animer les travaux d'équipe
- reconnaître les compétences, les réussites, les succès
- développer l'autonomie et déléguer les responsabilités
- évaluer les productions, les résultats
- offrir des possibilités de formation

A défaut de motivation propre, ces terrains d'action peuvent permettre d'entretenir le climat de travail, de l'améliorer et surtout à mobiliser les énergies en vue d'amélioration. Mais la démarche motivationnelle commence d'abord par l'écoute de l'environnement et de ses acteurs, une écoute qualitative.

Néanmoins, la qualité de la relation humaine entre en jeu pour une large part des choses. Il n'est guère malaisé de comprendre que la chaleur humaine est la première attitude d'écoute face à un semblable en difficulté. Le premier pas vers cette qualité d'écoute est la mise en parenthèse de ses conceptions personnelles sur le plan des concepts philosophiques, moraux, culturels, raciaux, etc. L'écoute est avant tout un acte d'acceptation de l'autre tel qu'il est, sans jugement de valeur, sans préjugés et sans conditions préalables.

Cela ne signifie en rien qu'il faille adhérer aux options cognitives et aux idées de la personne. Toute écoute commence par la spontanéité, la volonté de compréhension et la volonté sincère d'aide.

LES FACTEURS DE MOTIVATION

- améliorer la circulation de l'information et la communication interne
- dire à chacun quelle contribution au travail de l'équipe on attend de lui
- raccourcir la prise de décision
- multiplier les contacts directs
- répartir les tâches de manière précise
- associer les salariés à la définition et à l'organisation de leur propre travail
- écouter les suggestions
- encourager le droit à l'erreur sur des actions définies
- rechercher des consensus sur les problèmes à fort degré d'acceptation
- croire et encourager le travail en équipe
- moduler ses interventions en fonction des personnes et des circonstances
- évaluer les performances et donner aux personnes les moyens de progresser
- expliquer les contraintes pesant sur l'entreprise
- définir des objectifs précis, accessibles
- déléguer des tâches et des fonctions, et en contrôler la réalisation
- exercer une autorité assise sur ses compétences et sur ses attitudes.

LES FACTEURS DE DEMOTIVATION

- cultiver le secret;
- privilégier un fonctionnement bureaucratique;
- éloigner les centres de décisions des lieux où elles seront appliquées
- éviter les contacts avec ses subordonnés, les reproches, les félicitations...
- modifier sans concertation le contenu des postes de travail;
- refuser les initiatives;
- sanctionner sans vouloir comprendre;
- décider seul;
- centrer tout sur le chef;
- s'adresser au groupe de subordonnés comme à un ensemble indistinct d'exécutants.

LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL

Le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté:

- sécurité au travail
- protection de la santé du travailleur
- aspects psychosociaux du travail
- ergonomie
- hygiène du travail,
- embellissement des lieux de travail.

Arrêté royal du 27 mars 1998 relatif à la politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.

Art. 4.- Le système dynamique de gestion des risques repose sur les principes généraux de prévention visés à l'article 5, § 1er, alinéa 2 de la loi et porte sur les domaines suivants:

- 1° la sécurité du travail;
- 2° la protection de la santé du travailleur au travail;
- [3° les aspects psychosociaux du travail (7)];
- 4° l'ergonomie;
- 5° l'hygiène du travail;
- 6° l'embellissement des lieux de travail;
- 7° les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement, pour ce qui concerne leur influence sur les points 1° à 6°.

Art. 9.- L'employeur examine, pour chaque groupe de mesures de prévention, l'influence de celles-ci sur le risque et si elles ne constituent pas par elles-mêmes des risques, de manière à devoir soit appliquer un autre groupe de mesures de prévention, soit prendre des mesures de prévention supplémentaires d'un autre groupe.

Les mesures de prévention ont notamment trait à:

- 1° l'organisation de l'entreprise ou de l'institution, en ce compris les méthodes de travail et de production utilisées;
- 2° l'aménagement du lieu de travail; A.R. 27.3.1998: politique du bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail 4
- 3° la conception et l'adaptation du poste de travail;
- 4° le choix et l'utilisation d'équipements de travail, et de substances ou préparations chimiques;
- 5° la protection contre les risques liés aux agents chimiques, biologiques et physiques;
- 6° le choix et l'utilisation d'équipements de protection collective et individuelle et de vêtements de travail;
- 7° l'application d'une signalisation adaptée en matière de sécurité et de santé;
- 8° la surveillance de la santé des travailleurs, en ce compris les examens médicaux;
- [9° la protection contre les risques psychosociaux au travail (7)];
- 10° la compétence, la formation et l'information de tous les travailleurs, en ce compris les instructions adéquates;
- 11° la coordination sur le lieu de travail;
- 12° les procédures d'urgence, en ce compris les mesures en cas de situation de danger grave et immédiat et celles concernant les premiers secours, la lutte contre l'incendie et l'évacuation des travailleurs.

Le bien-être renvoie à un degré de satisfaction individuel, des élèves ou des personnels, dans différents aspects de la vie scolaire. Le climat scolaire, quant à lui, ne se réduit pas à un indicateur agrégé des niveaux de bien-être individuels.

Le bien-être des enseignants est influencé par le contexte scolaire, résumé ici à quelques caractéristiques d'établissement.

Ainsi, un collège, scolarisant autour de 400 élèves et implanté dans un territoire épargné par les problèmes de pauvreté cumule trois caractéristiques qui jouent favorablement sur le bien-être de ses enseignants. On pourra alors estimer que le cadre de travail qu'il offre est de meilleure qualité que dans les autres collèges.

On pourra ainsi dire que cet établissement possède plus qu'un autre les conditions pour instaurer un « climat scolaire serein ». On peut aussi dire qu'un collège qui n'a pas ces caractéristiques « vertueuses » est désavantagé et que son responsable devra actionner plusieurs leviers susceptibles de compenser ce « déficit de climat ».

Le burn-out des enseignants

Mes collègues enseignants souffrent. Cette semaine je les ai vus en colère, je les ai vus pleurer. L'enseignement devient une épreuve. Le "burn out" atteint toutes les fonctions. Nos gouvernants se drapent du sens des responsabilités en allongeant la carrière des gens de cinq ans. Ils ont géré avec gaspillage les budgets qui leur ont été confiés. Ils croient ainsi réparer leur incurie. Mais ils sous-estiment le coup de bambou au moral que cela donne à toute la population active. Et l'effet que cela donnera : une augmentation du nombre de jours où les gens seront malades.

Les raisons d'un tel épuisement sont multiples. On impute parfois la faute à l'un ou l'autre facteur alors qu'en fait l'ensemble des raisons est diffus. Ces raisons sont d'ailleurs partagées dans nombre d'écoles partout dans le monde. Quelles sont-elles ? Il y a le contexte social qui déprime. Le travail dans un bruit de fond permanent. Il y a le manque général d'efforts, d'écoute, de concentration, de respect voire d'éducation des élèves. Cela épuise. Il y a des tas d'obligations liées aux programmes, aux injonctions des gouvernants successifs. On ne voit plus comment améliorer la situation. Il y a le laxisme général. On punit peu les élèves, on veut les comprendre. Des diplômes sont donnés alors que les compétences ne sont pas atteintes. Certains enseignants, vu parfois les situations conflictuelles, cherchent à avoir "le moins d'ennuis possible". La mixité sociale est noble mais néfaste en termes d'efficacité d'enseignement si elle n'est pas accompagnée d'homogénéité des niveaux intellectuels. On oublie que c'est l'effort qui permet l'ascenseur social. Il y a le manque cruel d'argent. Les couloirs où la peinture s'écaille. Les containers-classes que l'on aurait dû déclasser depuis 15 ans.

Les classes sans projecteurs, en enfilade, mal insonorisées, avec des bancs bancals, des chaises bruyantes. La salle des profs est trop petite. On a un manque cruel de sanitaires en bon état. Une école sans préau. La gym sous la pluie. Le fait que deux écoles doivent se partager un seul directeur. Une école éclatée sur plusieurs sites, ce qui multiplie les besoins en éducateurs dont le nombre n'augmente que si on accepte un très grand nombre d'élèves. Un espace contigu. Un bâtiment passif qui ne marche pas dans une école. Un manque de personnel suffisant pour gérer le suivi disciplinaire. Un remplacement trop lent des profs absents.

(La Libre.be – Témoignage - mars 2015)

(Sud Presse – 15 janvier 2017)

La presse flamande titrait sur le burn-out qui fait des ravages parmi les enseignants les plus âgés, en Flandre. Environ 40 % des problèmes de santé qui provoquent une absence sont d'ordre psychologique. Voilà donc un inquiétant point commun entre les profs du Nord et du Sud du pays.

Le stress est une manifestation du corps humain à telle ou telle pression exercée sur lui, que cette pression soit réelle ou imaginaire. Lorsque l'organisme ne peut plus supporter le combat, l'individu risque de développer des troubles psychiques et/ou physiques et, par conséquent, de sombrer dans l'épuisement professionnel (« burn-out »).

Très largement utilisé, le terme de burn-out décrit en fait quantité de symptômes mal définis. Le burn-out est moins un diagnostic qu'un état souvent confondu avec la dépression. Le seul consensus est qu'il est lié au monde du travail lorsque ce dernier est perçu comme écrasant.

La profession enseignante est considérée comme étant un emploi à haut risque de stress et de burn-out. En effet, les emplois comportant un niveau important d'interactions sociales telles que l'enseignement, les services de santé et les services sociaux comportent un très haut niveau de stress. Moins un individu a d'emprise sur son environnement, plus celui-ci est source de tension.

En effet, les effets du stress sont inversement proportionnel aux sentiments de compétence et d'efficacité perçus par un individu. Lorsque l'atteinte de la compétence sociale est entravée par des barrières telles que le manque de ressources (physiques et/ou humaines), le manque de temps et la sévérité des problèmes rencontrés chez les élèves, un stress élevé s'en suit.

Quand un enseignant se sent constamment inefficace, qu'il a le sentiment de tout échouer et de n'avoir aucun pouvoir, il en arrive à manquer d'initiative et à subir du stress. Quoi de plus frustrant que d'investir professionnellement et émotivement dans la réussite d'un élève et de n'aboutir à aucun succès.

Quand le stress conduit à un état d'épuisement professionnel l'enseignant finit par développer le complexe du missionnaire dans l'univers infini, où l'individu se sent tout petit face à une tâche immense et écrasante à conquérir. Il faut noter que le milieu de travail n'est pas l'unique responsable du stress mais si on tient compte qu'un individu peut passer plus de 60% de son temps à des activités de travail, il faut se rendre à évidence que l'environnement de travail joue un rôle important dans le développement du stress.

Avant de préciser le rôle du climat de travail dans le phénomène du stress chez l'enseignant il est important d'identifier comment celui-ci se manifeste. On retrouve en général quatre manifestations majeures du stress qui peuvent affecter un enseignant.

Ce sont les symptômes suivants:

Sur le plan physique	Sur le plan émotif - social	Sur le plan intellectuel
Fatigue généralisée	Irritabilité	Pertes de mémoire
Troubles digestifs	Cynisme	Distraction
Nausées	Impatience	Incapacités d'exécuter des opérations simples comme le calcul mental
Maux de dos	Négativisme	Difficultés de jugement
Problèmes de peau	Désespoir	Indécision
Maux de tête	Diminution de l'estime de soi	Sentiment de confusion
Infections virales persistantes	Sentiment d'incompétence	Difficultés de concentration
Déséquilibres hormonaux	Culpabilité	
Insomnies	Aversion pour le travail	
Hypertension	Anxiété	
Problème de rigidité musculaire	Susceptibilité	
Perte de poids	Diminution des capacités à communiquer	
	Sentiment d'abandon	
	Méfiance	
	Colère	
	Agressivité	

Le stress que vit un enseignant est aussi fortement lié à l'interprétation qu'il donne à son environnement de travail ou plus spécifiquement à son climat de travail. C'est la façon dont la réalité est perçue qui compte et cette perception peut induire du stress.

Les gestionnaires scolaires doivent s'efforcer de créer des conditions organisationnelles humaines afin de réduire les effets du stress chez leurs enseignants. Plusieurs sources de tension importantes peuvent se retrouver à l'intérieur du climat organisationnel et il est important d'apprendre à les contrôler, ce sont: les relations interpersonnelles avec les supérieurs, les collègues de travail, le peu de support, les restrictions budgétaires, un leadership autocratique, etc. Ainsi, il va de soi qu'un climat de travail ouvert, caractérisé par un grand sentiment de confiance permet de réduire considérablement les sources de tension ou encore de récupérer plus aisément.

En conclusion, l'enseignement constitue et constituera toujours une profession stressante à cause de son haut niveau d'interactions sociales et comme l'enseignant n'a pas toujours la possibilité d'œuvrer dans un climat de travail agréable il doit réellement prendre en main la gestion de son stress.

Il existe plusieurs mécanismes de prévention du stress, celui peut être utilisé le plus efficacement est la gestion de soi, si souvent délaissée et qui constitue pourtant le processus lequel les enseignants ont le plus de pouvoir.

Ainsi, une prévention et un traitement efficace du stress doivent porter sur quatre aspects importants de la gestion de soi qui sont: le développement d'une philosophie de vie positive, faire le point sur son environnement de travail, la mise en forme psychologique, la mise en forme physique et une saine gestion du temps. En utilisant une telle approche l'enseignant pourra s'assurer d'avoir un plus grand contrôle sur ses facteurs de stress.

- **Relâcher la pression de temps en temps.** Oui, mes élèves n'avancent pas en ce moment, oui je suis en retard dans le programme, oui il reste tout ça à faire mais ce n'est rien car je les ai fait progresser
- **Avoir des moments de relâchement et de respiration** dans une journée de classe. En formation *chef d'établissement*, j'ai beaucoup aimé la formulation suivante : « **prendre des rendez-vous avec soi-même** », savoir souffler, respirer seul dans sa classe même 5 minutes dans un silence absolu.
- **Se valoriser.** Cela paraît évident et pourtant, personne ne le fait. **S'accorder de temps en temps des petits « bravos perso ».** Relativiser les moments en classe et ne retenir que les meilleurs moments.
- **Ne pas s'isoler.** Grand danger pour les enseignants ! Car nous pouvons être seul pendant de longues heures. Il faut pouvoir évacuer nos frustrations, notre stress, notre fatigue aussi. Or, qui peut mieux nous comprendre que nos collègues, nos directeurs ou chefs d'établissement. Il faut aussi savoir occasionnellement se tourner vers les collègues, surveillants-éducateurs.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les risques psychosociaux (RPS) sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique qui peut également s'accompagner d'un dommage physique suite à l'exposition à une situation de travail comportant un danger.

Les principales sources

Organisation du travail : la manière dont sont structurées et réparties les tâches au sein de l'établissement ainsi que les relations d'autorité destinées à mettre en œuvre les objectifs de l'établissement. On y retrouve aussi bien les politiques globales et générales menées dans l'établissement (telle que la politique en matière de bien-être, d'absentéisme) que les outils de gestion.

Il est possible de voir émerger des risques psychosociaux liés au contexte socioéconomique de l'établissement (situation de crise, restructuration, inspection, nouveaux programmes, nouvelles méthodes d'évaluation, etc.) qui provoque des craintes pour l'avenir.

Les conditions de vie au travail : comprennent par exemple les efforts physiques exigés par la tâche, l'exposition au bruit ou à la sécurité, l'environnement du travail...

Le contenu du travail comprend par exemple la complexité des tâches, la nature du travail ou les compétences requises. Au niveau de la charge de travail, certains mentionnent spécifiquement la charge émotionnelle (contact avec le public, contact avec la souffrance, devoir cacher ses émotions.)

Les relations interpersonnelles au travail : ce sont les rapports sociaux entre les travailleurs ainsi que les rapports sociaux entre les travailleurs et l'établissement (relation avec la direction, les collègues, les élèves, les surveillants-éducateurs,...). Elles font également référence aux relations avec des tiers (fournisseurs, inspecteurs, personnel d'entretien, etc.).

Les conditions de travail sont les paramètres qui influencent l'exécution du travail. Les horaires, le type de contrat, la rémunération. Ces conditions ont un impact sur la santé mentale et physique des employés.

SYMPTOMES EMOTIONNELS	SYMPTOMES COMPORTEMENTAUX	SYMPTOMES PHYSIQUES
Stress	Conflits interpersonnels, irritation, tension permanente, problèmes de mémoire, difficultés à prendre des décisions, incapacité à se concentrer, troubles du jugement, pessimisme général, perte d'objectivité et du jugement, anticipations négatives, procrastination, fuite des responsabilités, alcool, cigarettes ou médicaments pour se relaxer, sur-activité dans certains domaines (sport, shopping), habitudes nerveuses (toc, tics, se ronger les ongles, se gratter...)	Maux de tête, troubles digestifs, douleurs articulaires, mal de dos, fatigue constante, troubles du sommeil, troubles de l'alimentation, palpitations cardiaques. ...
Burn out	Replis, isolement, anxiété, agressivité, méfiance, ...	Fatigue, nausées, mal de dos, infections, insomnies, perte de poids, hypertension ,...
Dépression	Morosité, manque de plaisir, ennui, monotonie, douleur morale, troubles cognitifs (concentration, effort intellectuel,...), assuétudes (alcool, drogues,...), idées suicidaires, troubles de l'humeur (hostilité, agressivité, ...)	Ralentissement psychomoteur, de la pensée et de l'expression verbale, anorexie, perte du goût, troubles de la libido, troubles digestifs (diarrhée ou constipation), troubles cardiovasculaires (palpitations, bouffées vasomotrices, ...)
Mal-être, crise de nerfs, crises de larmes	assuétudes (alcool, drogues,...), idées suicidaires	Troubles digestifs, hypertension,...

LA PREVENTION DES RPS EN CINQ ETAPES

1. EXPLORER

Il s'agit ici de repérer en concertation quels sont les RPS présents dans l'établissement ou ceux qui pourraient arriver. Il faut également avoir déterminé la stratégie de prévention à mettre en place. On s'aide d'indicateurs déjà présents dans la société ; ceux qui sont liés au fonctionnement de l'entreprise (taux d'absentéisme, turnover) et ceux liés à la santé et à la sécurité des travailleurs (accidents du travail, apparition de comportements anormaux, troubles psychosomatiques, ...).

Si la présence de RPS est avérée sur un site, dans un service ou au sein d'une équipe, la nécessité d'agir s'impose. Il convient alors d'envisager une évaluation approfondie de la situation (niveau de stress, facteurs en cause, groupes à risque, etc.) et de mettre en œuvre un plan de prévention. Même si des RPS ne sont pas détectés, l'établissement doit veiller à maintenir le niveau de RPS le plus bas possible.

2. REALISER L'ANALYSE DES RISQUES

L'objectif de cette deuxième étape est de déterminer où se situe réellement le problème dans l'environnement de travail et quelle est la perception des travailleurs.

Les objectifs de cette étape sont les suivants:

- inventorier les causes de RPS dans les unités de travail;
- analyser les situations de travail et objectiver les facteurs de risque;
- analyser les conditions d'exposition des travailleurs à ces facteurs de risques;
- identifier les caractéristiques des populations les plus exposées (âge, sexe, fonction, ancienneté, etc.) et les situations de travail à risque.

3. ELABORER UN PLAN D'ACTION

Afin d'élaborer un plan d'action, plusieurs étapes sont à envisager:

- **Dresser l'inventaire des solutions possibles** : cette phase ouvre la discussion sur les mesures à prendre pour éliminer les problèmes repérés.
- **Fixer les priorités et les objectifs** : il faut que tout le monde soit d'accord sur les priorités. Lorsque ces dernières sont fixées, elles peuvent être traduites en objectifs concrets.
- **Déterminer les mesures à prendre** : une fois les priorités et les objectifs fixés, il faut trouver, de manière structurée, les meilleures solutions et mesures pour atteindre ces objectifs. il est alors important de distinguer ce qui, légalement, peut être fait immédiatement et ce qu'il n'est possible de faire qu'à moyen ou long terme.

- **Définir le plan d'action global** : les mesures concrètes sont regroupées en un plan d'action. Ce plan présente un scénario pour chaque mesure: méthodes à appliquer, qui est responsable, qui fait quoi, quels sont les obligations et les moyens (organisationnels, financiers et matériels), timing. Ce plan d'action global sera débattu avec les membres concernés (direction, sous-direction, chefs d'ateliers, coordinateur,...) afin de modifier certaines conditions de travail dans la mesure des possibilités de l'établissement.
- **Veiller à la mise en œuvre du plan d'action** : il faut pouvoir déterminer comment et sur quelle base on va pouvoir s'assurer de l'exécution du plan. Agir en termes de prévention des RPS, c'est notamment développer des actions sur l'ensemble des sources de RPS.

4. METTRE EN OEUVRE LE PLAN D'ACTION

Il s'agit d'implanter les actions et de piloter leur mise en œuvre. La participation de tous les acteurs est primordiale. La gestion participative par objectifs est une source de procédure par laquelle l'action peut être mise en place.

Il est conseillé de faire un projet, une planification qui doit être respectée.

Il est conseillé de commencer par quelques mesures simples dont les résultats pourront être constatés par tous pour montrer l'utilité de l'analyse des risques et de la démarche en général.

5. EVALUER LE PLAN D'ACTION

L'évaluation est menée sur la base des indicateurs de départ (constatation d'un RPS et problèmes rencontrés) et sur le suivi des objectifs fixés dans le plan d'action. L'objectif est de recueillir le point de vue des acteurs sur les évolutions perçues à ces différents niveaux, les difficultés qui persistent et les points d'amélioration.

Ce bilan permet de réajuster et de repenser les pistes d'actions.

Confronter les effets aux objectifs : l'évaluation doit d'abord vérifier, sur la base des indicateurs de suivi, si les objectifs que l'on s'est fixé ont été réalisés. Si tel est le cas, il convient de déterminer les mesures qui sont nécessaires pour consolider les résultats obtenus. En revanche, si les objectifs fixés n'ont pas été atteints, il faut rechercher les causes de l'échec et adapter le plan d'action :

- 👍 Les objectifs fixés étaient-ils adéquats?
- 👍 Réalistes?
- 👍 Le problème a-t-il été analysé correctement?
- 👍 Le timing prévu était-il réaliste?
- 👍 Les moyens nécessaires étaient-ils disponibles?

Décider du suivi : l'évaluation est également utilisée pour actualiser et, si nécessaire, adapter l'analyse et l'évaluation des risques ainsi que le plan global de prévention. Une entreprise évolue en effet constamment:

- 👍 des personnes changent de fonction,
- 👍 les techniques et les besoins se modifient,
- 👍 le climat de l'école change,
- 👍 de nouveaux programmes se profilent,
- 👍 de nouvelles procédures arrivent (évaluations, ...)

Anticiper les RPS : il s'agit de collecter régulièrement des informations pour permettre d'anticiper l'apparition des RPS

Afin de mettre en place ces différentes méthodes d'anticipation, d'action et évaluation des RPS, il est indispensable de se munir d'un outil incontournable, la réunion. Il est donc important de mener à bien les réunions, de les construire, les conduire et leur assurer une réussite afin de répondre aux multiples exigences d'un établissement ou d'une organisation.