# LE CLIMAT DE L'ÉCOLE

Une affaire de gestion des RESSOURCES HUMAINES

(Conférence prononcée devant l'assemblée
des directeurs généraux de l'A.I.E.S. le 10 mai 1990, par Mario Asselin, D.S.E.)

Notre école, votre école, est un milieu de vie. C'est un milieu organique aux fonctions complexes, à l'image d'un être vivant. Un milieu qui accueille la vie, l'enrichit et la laisse s'épanouir en l'accompagnant, en la « nourrissant ». L'école est aussi un lieu de passage. Comme les enfants sont en définitive, prêtés aux parents, ceux-ci choisissent un milieu qui correspond à leurs affinités pour aider leur jeune à se libérer. Rendre les jeunes libres, mais animés (comprendre mettre de l'âme) d'une énergie motivant chacune de leurs actions. Une énergie puisée à même des valeurs clairement identifiables et identifiées.

Qui suis-je pour vous parler sur ce ton qui sied probablement mieux à un philosophe qu'au travailleur de corridor qu'est un directeur de vie scolaire ? Qui suis-je pour dire à des directeurs généraux que le climat qui règne dans leur milieu de travail dépend de l'atmosphère dans lequel baigne l'école ? En fait, tel un météorologue, je tenterai de vous aider à réfléchir sur les éléments qui composent le climat sous lequel oeuvrent les jeunes et les moins jeunes. Vous voilà donc fixés sur mon identité ! Alcide Ouellet, le prof Lebrun et Jocelyne Blouin n'ont qu'à bien se tenir car… pour Mario, la météo, c'est du gâteau !

## L'ÉCOLE JARDIN

Dans un récent colloque, L'Éducation : le temps des solutions, on explique un concept qui peut surprendre. Émile Robichaud, un directeur général, affirme sans détour : «L'école est un humus, une terre nourricière : elle a sa vie propre, soumise à toutes les lois de la vie : c'est l'école Jardin !»[1] Il ajoute : « Concevoir l'école comme un jardin, c'est consacrer toutes les énergies de ceux qui y oeuvrent à la formation, au respect et à l'enrichissement de l'humus de l'institution; c'est surtout croire en la capacité qu'a l'être humain de se transformer lui-même s'il plonge dans un sol riche qui nourrit son esprit, son cœur et son âme ».[2]

L'humus est cette couche infime de terre arable qui recouvre des épaisseurs de roc et de sable. C'est pour une école, ses traditions pédagogiques, ses pratiques, les valeurs qu'elle privilégie. Évidemment, il y a un lien étroit entre climat et qualité du sol. Sans humus, sans valeurs, le sol, l'élève, ne retient plus l'eau, la vie, et devient une éponge séchée. Le cycle des précipitations est ainsi brisé et le désert s'installe. Une école ainsi « brisée » est vouée au drame : une école où la culture est devenue impossible. Voilà donc pourquoi le climat a une importance capitale. Avant de quitter Monsieur Robichaud, une dernière citation à propos de la semence, élément essentiel : « les grandes œuvres, les grands

[1] ROBICHAUD, Émile, L'école de l'espoir, les cahiers de l'agora, automne 1987, page 35.

[2] Ibid., p. 35

maîtres, le Beau, le Vrai, le Bien, la transcendance, voilà " les bonnes graines " que l'école doit semer parce que, contrairement aux futilités du jour et aux banalités à la mode, elles ont une puissance germinative ».[3]

Nous en savons un peu plus maintenant sur l'importance du climat pour notre jardin, notre école, mais alors, ce climat, comment le prévoir et le contrôler davantage ?

## L'ÉLÈVE : UNE RESSOURCE HUMAINE

Plusieurs auteurs ont tenté de réfléchir sur le climat de l'école. Jim Sweeny, de l'Association américaine des administrateurs scolaires tente une affirmation assez simple : pour le comprendre le climat, « il faut décrire les sentiments qu'ont les intervenants à l'endroit de leur école ».[4] Ces intervenants, de fait, forment les ressources principales du milieu. C'est le capital humain. Personnellement comme directeur de vie scolaire, mes élèves et mes collaborateurs représentent ces intervenants de premier ordre. Je considère important en tant que directeur de vie scolaire que les élèves, entre autres, apparaissent comme une ressource humaine. Gérer le climat, c'est pour moi gérer les ressources humaines. L'atmosphère de l'école dépend donc de la façon dont ces ressources seront animées, gérées. Voici donc l'angle sous lequel j'aborderai ma réflexion sur le climat : l'ambiance chaleureuse et nourricière, le climat, est affaire de gestion des ressources humaines.

Les élèves doivent être animés et encadrés, selon moi, en considérant qu'ils sont la première ressource humaine, car l'être humain a la capacité de se transformer lui-même et par lui-même, j'ajouterais. Bien sûr, il doit être accompagné par des adultes « signifiants ». Ensemble ils forment les ressources humaines. Mon rôle de leader, de directeur se précise : réfléchir sur le climat, c'est réfléchir sur la façon de gérer les ressources humaines. Ici, je n'ai rien inventé. La fédération des Cégeps, en octobre 1987, a intitulé son colloque (1re activité pour fêter ses 20 ans), La gestion des ressources humaines : un gage de réussite. L'un des conférenciers principaux, Monsieur Jean Perron, Président directeur général de Normick-Perron, y disait ceci : « Chez-nous, la gestion des ressources humaines est la pierre angulaire de tout le reste ».

C'est notre moteur, elle est à la base de notre motivation. Quand les employés sont motivés dans une compagnie, vous pouvez vous imaginer ce qu'ils peuvent faire pour elle… La meilleure garantie, notre meilleur actif, ce sont nos ressources humaines ».[5]

De conférencier en conférencier provenant de plusieurs secteurs différents (même des organismes de services), un même mot d'ordre : la qualité du climat de l'organisation est proportionnelle à la qualité de la gestion des ressources humaines. Qu'on se le dise…

---

[3] ROBICHAUD, Émile, L'école de l'espoir, les cahiers de l'agora, automne 1987, p. 34

[4] SWEENY, Jim, Pour améliorer le climat de l'école, librairie du congrès, p. 1.

[5] PERRON, Jean, Un virage dans la gestion des ressources humaines, actes du colloque sur la gestion des ressources humaines, fédération des Cégeps, octobre 1987, p. 24.

## UNE FAÇON D'ENVISAGER LE LEADERSHIP

J'ai parlé tout à l'heure de l'adulte en sa qualité d'accompagnateur et de formateur. Je crois que chacun des adultes d'une école doit devenir une personne « signifiante » pour le jeune; cet éducateur prendra les moyens pour devenir un référant important, de façon à confirmer son autorité. Les plus vieux parmi les élèves sont aussi des personnes « signifiantes ». Comme aînés, ils ont une autorité naturelle, car ils ont vécu avant… Ils incarnent souvent les objectifs de formation et de ce fait, constituent aussi des modèles à suivre. Bref, c'est la « signifiance » qui créera l'impact des uns sur les autres.

Une philosophie de gestion des ressources humaines peut être assez simple à partir de ces quelques considérations sur le leadership; c'est la permission qu'un élève donne à un éducateur de le mener qui fait de lui un meneur, un leader. De prime abord, avec tous, le premier matin, j'ai la permission d'être directeur de vie scolaire, d'être un meneur au niveau de ces ressources humaines. Par contre, tout cela est bien fragile au commencement. Mes premières actions, quelques qu'elles soient, augmenteront ou diminueront ma marge de crédibilité. Il ne s'agit pas ici de devenir populaire ! Il est plutôt question de partir des besoins des élèves qui doivent être au centre de nos préoccupations et de construire ce lien « signifiant ». La reconnaissance de ce lien, souvent émotif, entre le « mené » et le « meneur » se tisse et, avec le temps, constitue la marge de manoeuvre dont chacun dispose pour éduquer aux valeurs. Il y a des gestes qu'on sent ou qu'on sait qu'il est temps de poser, car nous avons la permission, l'autorité pour le faire. Se mentir et l'imposer, c'est aller à l'encontre d'un principe qui de toute façon est à la base de notre société : la démocratie.

Loin de moi l'idée de sombrer dans l'euphorie et de vous vanter d'ici la fin les vertus de notre système démocratique. Il n'en demeure pas moins qu'à la base, tous savent qu'un jeune ou un adulte ne chemine pas longtemps par la répression. On peut difficilement faire avancer quelqu'un de force sinon en le conditionnant. Gérer par commandements, par conditionnements donne certains résultats. En éducation par contre, l'objectif n'est pas de rendre les jeunes dépendants des systèmes d'encadrement ou de l'autorité des meneurs ou des directeurs. Rendre libre, c'est éduquer aux valeurs. En établissant des priorités et en fondant son leadership sur ces valeurs nous en augmenterons la « signifiance ».

## LES VALEURS NE SONT PAS TOUTES RELATIVES

Placer toutes les valeurs sur un pied d'égalité conduit à ce qu'on remarque de plus en plus aujourd'hui : le relativisme. Sous prétexte d'ouverture, pour rester disponible à tout, on en vient à accepter tout. La conséquence de tout cela ne peut être que la fermeture de l'âme. Cette fermeture est un gouffre où l'être plonge vers le moi. Ce gouffre du « me, myself and I » a une conséquence funeste : l'absence de l'aspect spirituel. Allan Bloom, dans son « best seller » L'âme désarmée, insiste sur le fait que les seules choses qui doivent être imposées sont les valeurs. « Comme les valeurs ne sont pas rationnelles et qu'elles n'ont pas de fondement dans la nature de ceux qui leur sont soumis, elles doivent

être imposées; autrement dit, elles doivent vaincre d'autres valeurs opposées, de sorte qu'un combat est nécessaire. On ne peut les rendre crédibles par la persuasion rationnelle : produire de telles valeurs et y croire, ce sont des actes de volonté. Le défaut crucial devient alors l'absence de volonté et non le manque de compréhension. Et L'ENGAGEMENT devient la grande vertu morale, car il indique le sérieux de celui qui agit… La marque d'un moi authentique consiste à consulter son oracle intérieur. Les moteurs des actes sont dès lors des DÉCISIONS et non des délibérations ».[6]

L'essentiel devient donc, à ce moment, d'obtenir la permission d'imposer des valeurs. Dans chacun des moments du quotidien, la norme de celui qui encadre et qui anime se réfère à des valeurs clairement identifiées. Le quotidien de celui qui s'éduque aux valeurs est à ce moment parsemé d'occasions d'apprendre.

## LES RÈGLES DE VIE : UN OUTIL PLUTÔT QU'UNE FIN EN SOI

Régulièrement dans nos maison d'éducation, on discute et on rediscute des règles de vie. Notre façon de vivre sous le même toit exige des façons de faire et des façons d'être pour que chacun soit davantage conscient de ses droits et de ses devoirs. Un élève doit avoir la possibilité de choisir son comportement en toute liberté, qu'il soit conforme ou non au code de vie, pour mener son combat vers l'acquisition des valeurs. L'adulte ou le jeune, qui sont « signifiants » pour un élève, doivent intervenir face à son comportement et lui donner du « feedback » pour le situer sur la pertinence et la cohérence de son choix. Faillir aux règlements ou choisir de les respecter est une occasion d'apprendre à l'égard des valeurs. L'ensemble des ressources humaines ayant un impact les unes sur les autres trouveront dans ces occasions d'apprendre un « humus » riche et nourricier. Notre tâche de gestionnaire des ressources humaines n'est pas celle d'un ministre de la justice : punir ou récompenser est l'apanage des apôtres du conditionnement et, à ce petit jeu, on a créé par le passé un climat de méfiance et de mépris de soi et/ou des autres.

Bienvenue aux ministres des communications qui gèrent les conflits interpersonnels et les situations litigieuses en prenant du recul. De cette façon, chacun se sent dans un climat de confiance et de respect. Lorsque l'on a à prendre la part de l'un plutôt que de l'autre ce sont ses valeurs qui servent de balises. Lorsque ça fait mal pour quelqu'un d'accepter ce que la personne « signifiante » propose, elle sait qu'elle joue à ce moment sur sa marge de crédibilité et que parfois elle peut faire faillite… Tous savent bien qu'en éducation, le geste posé, la parole dite, peut porter une minute après, une semaine après, un mois, un an après. Il vaut parfois la peine de risquer la faillite au nom des valeurs en sachant qu'à la longue, on peut finir pas se racheter.

## DES OBJECTIFS DANS UN MODÈLE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Gérer le climat, c'est gérer les ressources humaines. J'aimerais ici vous énoncer cinq objectifs tirés d'une conférence prononcée par Monsieur Marcel Lafleur, directeur

[6] BLOOM, Allan, Essai sur le déclin de la culture générale, Guérin littérature, p. 229.

général du Cégep de la région de l'Amiante à Thetford Mines. Les voici avec certains commentaires personnels.

1. L'école doit assumer que la satisfaction de son personnel constitue l'une de ses plus importantes responsabilités.

   Ceux qui s'engagent, adultes ou jeunes, à œuvrer dans les nombreux secteurs de la vie scolaire constituent la plus grande richesse de mon domaine en tant que directeur de vie scolaire. Pour progresser, il me faudra me doter d'une façon de faire et d'une façon d'être qui me permettront à la fois de réaliser la mission fondamentale de l'école et de répondre aux attentes des intervenants. Je me répète souvent que ce n'est pas si simple : sélection du personnel, choix des jeunes qui veulent s'engager, formation, etc. Surtout, il faudra « perdre » du temps auprès de chacun de façon à devenir propagateur de l'identité de l'école.

2. L'école doit se doter d'un projet collectif de travail.

   Pas encore le projet éducatif, vous allez me dire ! Bah oui ! C'est un outil trop essentiel qui crée une unité de pensée dans l'action. Chaque année, construire un plan d'action dans un secteur, en animation sportive par exemple, apportera un courant d'air frais qui inspirera tout le monde à œuvrer dans le même sens. Le processus qui conduit à l'élaboration du plan d'action ou du projet éducatif est aussi important que la réalisation du projet ou du plan lui-même.

3. L'école doit décentraliser les responsabilités et les pouvoirs au niveau le plus près de l'action.

   J'ouvrirai ici, une petite parenthèse concernant le financement de nos établissements privés d'éducation. Je vous invite, à ce sujet, à lire la conférence de Monsieur Ghislain Dufour, président du conseil du patronat du Québec, conférence qu'il a prononcée au dernier congrès du mouvement pour l'enseignement privé. Monsieur Dufour prône la décentralisation administrative et l'autonomie réelle. Je le cite : « Si on trouve que le système scolaire ne nous donne pas les produits dont nous avons besoin pour soutenir la concurrence de nos voisins, alors que ce système nous coûte plus cher qu'à nos voisins, le bon sens nous commande également de chercher ce qui fonctionne mal dans ce système… Il faut admettre qu'une des causes principales des déficiences de notre système scolaire, c'est la centralisation excessive, tant au public qu'au privé. Pour obtenir l'efficacité, il faut que le vrai responsable soit, dans tous les cas, le plus proche possible du demandeur de service et que ses décisions soient ultimement sanctionnées par le demandeur ».[7]

   Je ferme tout de suite la parenthèse. De l'objectif numéro trois, découle la nécessité de donner aux jeunes plus de responsabilités et plus de pouvoir, car ils

[7] DUFOUR, Ghislain, La concertation des forces du privé : une nécessité pour le développement, IV^e^ congrès, Mouvement pour l'enseignement privé, avril 1990, p. 10

sont les plus près de l'action. Cela ne signifie pas les « laisser faire ». Ces responsabilités supposent des comptes à rendre.

4. L'école doit se doter d'un système d'évaluation qui soit appuyé par une politique de perfectionnement adéquate.

   On ne peut pas s'en passer sans risquer de s'éloigner de notre mission. Je conçois bien que ce soit « délicat » d'évaluer, mais on le fait sans trop de scrupule avec les jeunes et on leur fournit les moyens pour s'améliorer. Et puis… entre adultes aussi le travail est occasion d'apprendre!

5. L'école doit créer un réseau de communication interne qui facilite les échanges entre tous les membres de l'organisation.[8]

   C'est encore en « perdant du temps » que les rapports personnels entre les gens s'authentifieront. « C'est le temps que tu as perdu pour ta rose qui fait ta rose si importante »,[9] disait Saint-Exupéry. Cela veut dire probablement plus de rencontres de groupes formelles ou informelles, plus d'activités sociales, plus d'écoute et d'accueil. Un grand gestionnaire américain parle à ce sujet de « Management by Walking around ». Un directeur de vie scolaire doit sûrement en tout cas, agir de la sorte pour devenir « signifiant ».

## ATTENTION À LA LOI DU SILENCE

Je terminerai en attirant votre attention sur un danger qui guette l'éducateur, autant dans son désir de transmettre des « savoirs-être » que dans celui d'œuvrer sous un climat propice à l'éclosion de la vocation. Je parle de la loi du silence qui se transmet de père en fils depuis plusieurs générations d'hommes. Le phénomène des pères manquants ou absents a amené beaucoup d'hommes jusqu'à présent à jouer les héros, les éternels adolescents, les séducteurs ou les bons garçons parce qu'en manque de reconnaissance de leur père. Nous sommes dans une période de questionnements en regard des rôles attribués aux hommes et aux femmes; la réflexion du psychanaliste Guy Corneau sur ce sujet nous apprend que la problématique du manque de fondations chez les hommes actuels, découle de l'isolement qu'ils ont vécu à l'égard de leur père. Voici un passage de son livre Père manquant, fils manqué, assez éloquent : « Nos paternels ont fui dans les bois, les tavernes, le travail. Ils se sont également réfugiés dans leurs autos, dans la lecture du journal et devant le téléviseur ».[10] S'identifier à un père de ce genre a pu poser problème à beaucoup d'entre nous ; c'est pourquoi, à mon avis, l'identité masculine cache souvent derrière sa carapace extérieure, un intérieur fragile, à la recherche de sa sensibilité propre.

---

[8] LAFLEUR, Marcel, conférencier invité pour les directeurs de vie scolaire à la journée régionale commune des institutions privées de l'Estrie, 26 janvier 1990.

[9] DE SAINT-EXUPÉRY, Antoine, Le petit prince, Harbrace paperbound library, 1971, p. 187.

[10] CORNEAU, Guy, Père manquant, fils manqué, Les éditions de l'homme, 1989, p. 16.

Dans le contexte d'une réflexion sur le climat de l'école, je crois qu'il est essentiel de se souvenir que plusieurs jeunes, des gars et aussi des filles, sont en quête de reconnaissance et que les milieux familiaux sont en constante réorganisation. Garder un climat chaleureux dans le tumulte de la tempête qu'est l'adolescence et devant les averses de séparations et de divorces exige beaucoup de tolérance et de discernement. Après la pluie vient le beau temps… Gérer le climat c'est gérer les ressources humaines… beau temps, mauvais temps. Ne gardons pas le silence devant nos fils et nos filles et restons nous-mêmes le plus humain possible. Simples et égaux en droit et en responsabilités…

Merci !