

Bilan de santé – Ça se soigne !

Tribune

La santé par l'empowerment!

Par Richard Boudreault

Introduction

Diriger un établissement scolaire est parfois une course contre la montre pour que l'école reste ouverte, que chaque élève reçoive les services auxquels il a droit. La direction prend un nouveau sens cependant quand, au-delà des problèmes quotidiens d'intendance et de relations, l'action se porte sur la santé de l'établissement. Ce n'est pas un thème nouveau; André Brassard à qui je présentais un jour quelques réflexions sur le sujet me fit parvenir un article d'un auteur américain, Miles, daté de plus de trente ans! Comme Miles (1965), je m'intéresse à la santé « positive » de l'établissement, celle qui permet son actualisation. L'expression « ça se soigne » prend alors un sens de « santé continue ». Dans cette chronique, je partage mes réflexions sur les défis actuels quant à la santé des établissements et je rappelle les leçons que l'on peut tirer de l'empowerment au niveau personnel, mais aussi au niveau d'une influence sur l'ensemble de l'établissement scolaire. Ayant rédigé une thèse sur le sujet il y a plus de dix ans, ce texte est pour moi un temps d'arrêt pour réfléchir à l'actualité de ces idées (Boudreault, 2000).

Défis de santé

Les défis actuels quant à la santé des établissements sont énormes. En effet, à défaut d'avoir une société parfaite, celle-ci, avec raison, voudrait bien que son école le soit. Cela donne lieu à divers diagnostics médiatisés sur tel ou tel élément du système : des cours d'école aux devoirs, en passant par l'orthographe, la violence, la persévérance et l'intégration des élèves en difficulté. Ces diagnostics inquiètent les personnels et les usagers qui en oublient parfois les résultats remarquables des élèves québécois aux tests internationaux. Ils viennent nourrir la conviction générale bien légitime qu'il est toujours possible de faire mieux et que le prochain plan d'action permettra « enfin » d'améliorer encore les résultats des élèves. Ils viennent cependant aussi alimenter un sentiment d'impuissance qui mine la santé des établissements. De même, les diverses commandes que reçoit l'école pour répondre aux exigences des élus, est parfois difficile à concilier avec les aspirations particulières d'une communauté d'apprentissage « en santé ».

La vision de la santé d'une organisation qu'exprimait Miles (1965) est inspirante : pour passer à travers toutes les difficultés (maladies), il faut être en santé! Miles énonçait dix caractéristiques et elles tiennent en deux phrases. Dans une organisation en santé, l'action est centrée sur une mission claire, la communication est présente entre les membres, les décisions impliquent tout le monde à tous les niveaux, les ressources sont bien utilisées, de façon cohésive avec un sentiment général de satisfaction. Une organisation en santé réagit à l'environnement en favorisant l'innovation, en étant proactive pour s'adapter et résoudre les problèmes à mesure qu'ils se présentent. La réflexion de Miles l'amenait à considérer aussi que ce n'était pas si simple d'appliquer cette vision de la santé organisationnelle dans le monde scolaire.

Les établissements que vous connaissez sont-ils en santé? Comme direction d'établissement, j'ai toujours répondu de façon positive aux collègues qui me demandaient : as-tu une belle école? **Oui, je dirige une belle école!** Je crois que c'est, en général, ce que répondent les directions d'établissement. La relation établie entre une direction et son établissement a quelque chose de global, une acceptation inconditionnelle quelque soit sa « santé ». Je crois que cette relation entraîne aussi, comme corollaire, un engagement à développer cette santé. Le travail de la direction, vu sous cet angle, en devient un de développement organisationnel et d'éducation collective pour que l'organisation acquière ou améliore sa santé. Les théories de l'empowerment fournissent deux éclairages intéressants à ce sujet.

Les leçons de l'empowerment

Le mot « empowerment » a facilement mauvaise presse, tant à cause de sa source et consonance anglophones qu'à cause de la mauvaise réputation qu'on impute au mot « pouvoir ». Je continue à l'employer car je n'ai pas encore trouvé une expression française qui rende compte de la réalité qu'il recouvre. Parler d'empowerment, c'est d'abord privilégier une vision humaniste du travail comme lieu d'accomplissement et non comme lieu d'asservissement. L'empowerment peut alors être considéré sous deux aspects : comme la motivation intrinsèque du travailleur (Thomas et Velthouse, 1990); comme une façon de développer chez les autres leur motivation intrinsèque, leur besoin d'accomplissement.

L'empowerment de la direction

La première leçon de l'empowerment est que la direction est responsable de son empowerment. L'empowerment véhicule le rêve du travailleur accompli : actif, concentré, persévérant, flexible, plein d'initiative. Quatre caractéristiques en expliquent la performance : signifiante, impact, compétence, choix. **La signifiante** est sa conviction à l'effet que son travail en vaut vraiment la peine. **La compétence** est sa conviction de pouvoir réussir cette tâche. **Le choix** est sa conviction qu'il choisit lui-même les actions à poser. **L'impact** réfère à sa conviction que ces actions vont produire les résultats recherchés.

Les directions n'ont pas le choix, elles doivent avoir ces convictions. C'est un défi possible de rester « allumée », d'avoir un haut niveau d'empowerment. Bien sûr, dans le contexte de l'éducation au Québec, les directions d'école sont confrontées à des difficultés qui peuvent les ébranler. Un des messages du modèle d'empowerment de Thomas et Velthouse est que chaque personne a la possibilité de modifier la perception qu'elle a de son travail. Il est possible de « soigner » sa motivation intrinsèque, son empowerment personnel. Oui, on peut trouver du sens aux soubresauts du système, d'un ministre à l'autre; il est possible de reconnaître et de faire reconnaître sa compétence face à des changements d'orientation remettant en cause parfois des années de travail; d'être conscient d'avoir fait les meilleurs choix possible, avec les ressources disponibles pour que les élèves et le personnel de son établissement visent les meilleures expériences éducatives possible; d'être convaincu que la qualité de son travail « fait la différence ». Il y a cependant un effort cognitif à faire pour y arriver : lectures, échanges, réflexions, perfectionnements : un effort pour réussir à recadrer les propos négatifs qui finissent par tuer la motivation. Garder et développer son propre empowerment n'est pas une sinécure. Cela en vaut la peine pour soi mais aussi parce que cela permet d'influencer l'empowerment des autres.

L'empowerment des autres

La deuxième leçon de l'empowerment, c'est qu'il est possible pour une direction d'influencer l'empowerment des autres personnes dans son établissement et d'en faire ainsi un milieu en meilleure santé. Quatre verbes viennent concrétiser cette influence : communiquer, répondre, encourager, déléguer (Weber, 1991). C'est le leadership d'empowerment : *communiquer* signifie que la direction informe et implique son personnel dans la prise de décision; *répondre* signifie que la direction donne et reçoit du feedback sur ce qui se passe dans son établissement; *encourager* signifie que la direction est présente comme personne pour appuyer son personnel; *déléguer* signifie que la direction donne à chacun la marge de manoeuvre et les ressources pour remplir sa tâche. Influencer l'empowerment du personnel de son établissement ne réglera pas à court terme les problèmes d'organisation, de fonctionnement, de relations humaines et de rendement scolaire. Il n'y a rien de magique dans cette vision de la santé. Sans doute pourrait-on dire que c'est une vision écologique de la gestion.

Conclusion

La santé des établissements scolaires donne un sens de « second regard » au travail des directions d'établissement. Au-delà de toutes les commandes dont le système a besoin pour fonctionner et dont les directions d'établissement doivent se faire non seulement les porteparoles, mais aussi les maîtres d'œuvre, les actions en vue du développement la santé de son établissement sont essentielles. Dans cette dynamique, la direction poursuit à une autre échelle son travail de pédagogue puisque c'est tout un milieu qui se développe. **Attention, directeur au travail, il y a un établissement occupé à grandir en santé!**

Bibliographie

Boudreault, R. (2000). *Relations entre le leadership des directions d'école primaire et l'empowerment des enseignants*, Université de Montréal. Accessible par ProQuest, Dissertations et thèses (AAT NQ52140).

Brunet, L., Boudreault, R. (2001). Empowerment et leadership des directions d'école. Un atout pour une politique de décentralisation. *Éducation et francophonie*. Volume XXIX, No. 2.

Miles, M. B. (1965). *Change Processes in the Public Schools*, Center for the Advanced Study of Educational Administration, Oronon University. Repéré dans Eric, ED 014-123.

Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

Weber, M. S. (1991). *Feelings of Empowerment in Relation To Leadership Approach*, UMI 1994, Columbia University.