

## L'EDITO

*Chèr(e)s collègues,*

*Ci-joint le numéro 8 de notre revue académique.*

*En perspective de la tenue imminente du colloque de ROUEN, nous continuons à questionner les ressources humaines à l'Éducation nationale.*

*Un entretien avec Marie COUSINEAU, maître de conférences, nous apporte un regard non exhaustif sur les liens qui peuvent exister entre la motivation et la RH.*

*Puis, en s'appuyant sur "les petits déjeuners de l'AFAE" organisés par des enseignants à ROUEN et à EVREUX, Dominique CROIZE, Proviseur honoraire, nous transmet son point de vue... motivant.*

*Bonne lecture à tous, bonnes vacances et... inscrivez-vous au colloque !*

*Alexandre BERENGER et Dominique PROCUREUR, responsables académiques de l'AFAE*

## L'ENTRETIEN

**AFAE : D'une façon simple, comment définir la motivation ? Est-ce qu'elle peut concerner un groupe ?**

Avant de commencer, je souhaiterais préciser que la motivation au travail a fait l'objet de nombreuses recherches aussi riches que diversifiées avec beaucoup d'application sur différents terrains. Je vous propose simplement un point de vue avec toutes les limites que l'exercice comporte.

Classiquement, la motivation est définie comme une force qui encourage l'action. Ses déterminants sont propres à l'individu mais également des dimensions extérieures jouent un rôle. Comme le démontre Herzberg (1959), la motivation au travail s'explique par le lien entre deux facteurs qui agissent de manière indépendante l'un de l'autre. Il existe des « facteurs d'insatisfaction » liés aux conditions de travail comme le salaire, la sécurité, ou encore la politique salariale. La motivation n'est pas issue uniquement de la suppression des facteurs d'insatisfaction. Parallèlement, les « facteurs de satisfaction » sont en lien avec l'épanouissement de l'individu dans son travail à savoir la réalisation de soi, la reconnaissance, l'évolution dans la carrière etc. Pour l'auteur, la motivation est la conjonction d'une absence d'insatisfaction et d'une satisfaction.

Maintenant peut-elle concerner un groupe ? Oui, c'est comme dans une classe, les élèves ont la possibilité d'être individuellement motivés pour travailler leurs cours afin d'atteindre un objectif. Mais dans certains cas, une bonne ambiance de travail, une solidarité entre eux encouragent la motivation chez ceux qui n'en n'avaient pas et inversement malheureusement.



**Marie Cousineau est  
Maître de  
Conférences à  
l'Université de  
Rouen/IUT d'Evreux.**

Ses travaux portent sur les comportements organisationnels et se divisent en deux thématiques : le management des bénévoles avec les problématiques de don/contre don et de fidélisation ainsi que la souffrance au travail des internes en médecine.

**AFAE : Pour vous, est-ce qu'il existe un lien entre une politique des ressources humaines et la motivation ? En donnant un ou deux exemples concrets.**

Tout dépend de ce que l'on entend par « politique RH ». S'il s'agit de la rémunération, effectivement, une rétribution attractive orientera potentiellement le choix d'un métier ou d'une organisation. Si votre DRH vous propose de progresser en vous offrant une formation, elle aura sans doute un impact sur la détermination à poursuivre votre carrière dans cette structure. Si vos supérieurs apportent une attention particulière aux conditions de travail en proposant par exemple des horaires flexibles, oui cela agira positivement sur la motivation.

Pour aller un peu plus loin et éclairer ces relations salariales qui se nouent entre le management RH et la motivation, il me semble intéressant de mobiliser le concept de don initié par Marcel Mauss (1924). Pour lui, l'échange est composé de trois phases : le don, le contre-don et le rendre. Cette approche est également empruntée aujourd'hui afin d'appréhender les liens qui existent entre les employés et les dirigeants. Bien que les salariés perçoivent un salaire, en contre partie de leur travail, Norbert Alter (2009) considère que les salariés sont dans l'obligation de donner en premier. Ils partagent une partie de leur temps au profit de l'entreprise. C'est donc à cette dernière de répondre en proposant un contre-don. Certaines organisations soumettent un panel d'avantages pour encourager le lien et la motivation. S'ils sont perçus comme une juste récompense, les salariés donnent à nouveau afin d'entretenir le lien avec l'entreprise. En revanche, si les dispositifs proposés sont considérés comme un « dû » l'impact sur la motivation sera probablement amoindri. Le management de la motivation est un jeu d'équilibriste où se mêlent les caractéristiques des individus et des organisations.

**AFAE : Pourquoi, est-ce important de vouloir favoriser la motivation dans une organisation (ne peut-on pas bien faire un travail sans être motivé) ?**

Avoir une équipe motivée et compétente permet d'enclencher un cercle vertueux où l'efficacité, l'efficience et la productivité sont en première ligne. C'est l'une des configurations idéales en termes de management.

La question de savoir si l'on peut faire correctement son travail sans motivation est délicate. Tout dépend de l'endroit où l'on place le curseur de la motivation ? Est-ce uniquement sur la tâche à accomplir ? Ou bien sur les relations avec les collègues ? Son N+1 ? Etc.

Imaginons un enseignant qui n'apprécie pas d'inculquer sa discipline à une classe. Mais s'il bénéficie du soutien de son proviseur qui croit en ses possibilités, il peut se sentir redevable envers lui et donner le maximum devant ses élèves tout en n'appréciant pas l'exercice.

**Bibliographie :**

ALTER, N. (2009), « *Donner et prendre, la coopération dans l'entreprise* », Editions La Découverte.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B.B. (1959), "*The Motivation to Work*", John Wiley, New York.

MAUSS, M. (1950), « *Essai sur le don. Formes et raisons de l'échange archaïque. Sociologie et anthropologie* », PUF.

### Pour une politique de gestion des ressources humaines à l'Éducation Nationale

**Alain PICQUENOT**, dans le numéro précédent du « LE TROIS EN UN » a parfaitement décrit l'apparition de la notion et la mise en place d'une organisation pour la gestion des ressources humaines au sein du Ministère de l'Éducation nationale. Je lui emprunte cet extrait : « *La revue de l'AFAE a accompagné cette évolution dans trois numéros : « Gérer des ressources humaines », « sujet controversé » lit-on dans l'introduction (n° 89, 2001), « La GRH à l'Éducation nationale entre contraintes et possibles », « question clef » dit l'éditorial qui souligne « le souci de passer d'une gestion quantitative des postes et des affectations à une véritable gestion qualitative des personnes et des compétences » (n°118, 2008), « La GRH de proximité » (n°138, 2013). La fin de l'éditorial y évoque une « révolution copernicienne » qu'un contributeur appelle de ses vœux. »*



**Dominique CROIZE**

**Proviseur  
honoraire**

**En 2019, le sujet est toujours d'actualité, pour preuve le 41<sup>ème</sup> colloque national de l'AFAE les 22-23-24 mars à Rouen : « EXISTE-T-IL UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES A L'ÉDUCATION NATIONALE ? »**

Dans le Dictionnaire Historique de la Langue Française publié sous la direction d'Alain Rey, on peut lire à la définition du mot RESSOURCE : « n.f., de *resorce* (v. 1160), féminin de *resors*, *resours* « relevé, rétabli » (v. 1155), encore dans les dialectes en parlant d'une pâte bien levée ou de ce qui vient en abondance, substantivé en moyen français aux sens de « renouvellement, jaillissement, relèvement ». C'est le participe passé de l'ancien verbe *resurdre* (v. 980), *resordre* (XII<sup>e</sup> s.), puis *resoudre* « ressusciter », « se remettre debout », « se renouveler, recommencer » (v.1160), « reparaître quelque part » (1247), « se rétablir » (XII<sup>e</sup> s.) et, transitivement « secourir ». Le verbe est issu du latin *resurgere* « rejaillir », au figuré « se rétablir » (résurgence, résurgent).

En ancien et moyen français, le mot désignait le secours que l'on obtient d'un pays, puis aussi le relèvement, le rétablissement (XV<sup>e</sup> s). Le passage au sens moderne se fait par déplacement métonymique sur les moyens : ressource désigne alors le moyen de faire face à une situation difficile... Les extensions précisent la nature des moyens mis en œuvre... »

**Ici, il s'agit de RESSOURCES HUMAINES.**

Je laisse aux lecteurs et **aux participants au prochain Colloque National de l'AFAE**, le soin de réfléchir à une possible définition et, même si des progrès ont été accomplis, à trouver les moyens « *de passer définitivement d'une gestion quantitative des postes et des affectations à une véritable gestion qualitative des personnes et des compétences.* »

Lors d'un récent petit déjeuner trois professeur.e.s de collège (Anglais, Physique-Chimie et Mathématiques) se sont interrogé.e.s sur ce qu'évoquait pour eux la notion de RH et sa matérialisation dans leur établissement scolaire. Leurs réponses confirment la justesse du « **Référentiel de compétences et d'activités des personnels de direction** » paru dans le BOEN spécial de janvier 2002, où l'un des quatre domaines d'activités y est intitulé « Conduire et animer l'ensemble des ressources humaines ». « *Le mot « ensemble » suggérant par ailleurs une diversité et, en conséquence, la probable complexité de cet objet nouveau* », écrivait Alain PICQUENOT.

Pour eux, le chef d'établissement est la personne qui incarne le mieux les ressources humaines, car il est celui qui leur apportera la **reconnaissance** dont ils ont fondamentalement besoin. Sa manière d'être, et surtout **l'attention portée** aux enseignants, aux personnels d'éducation dans l'exercice de leur mission et fonction leur semblent primordiales : ils veulent un chef d'établissement qui sait **reconnaître** les qualités professionnelles, de manière répétée, qui exprime **sa gratitude**, qui sait accueillir son personnel :

« bonjour », « merci », « au revoir », « **bravo** ». Les enseignants ont besoin d'avoir « **le sentiment d'un soutien, d'un appui** dans [leurs] choix, une **reconnaissance** humaine. » « La **reconnaissance** nous semble être le principal facteur d'engagement au travail, même si cette **reconnaissance** doit aussi être financière : comme l'attribution d'une mission particulière, rémunérée par une IMP. Cette indemnisation formalise cette **reconnaissance** pour un travail effectué. L'attribution d'une IMP permet aussi la **reconnaissance** de compétences professionnelles de l'enseignant. »

Au niveau académique, et malgré la présence d'un directeur des RH dans l'organigramme du Rectorat, « c'est beaucoup plus flou », disent-ils. Absence de personnes identifiées et proches géographiquement pour recevoir les personnels en besoin. Difficile d'obtenir des conseils en vue d'une reconversion par exemple. Difficile d'avoir des réponses claires sur les diverses possibilités d'utilisation du Compte Professionnel de Formation. Pas de visite médicale de prévention, malgré les règles de la Médecine du travail.

Ils considèrent le PPCR comme un moment intéressant parce que valorisant, qui apporte la possibilité d'être écouté, de réfléchir sur soi-même et ses pratiques, d'être « **reconnu** » conjointement par le chef d'établissement et l'IA-IPR. Mais ils soulignent aussi un de ses aspects, négatif et important : après le 9<sup>e</sup> échelon, plus de rendez-vous PPCR et donc risque d'absence de **reconnaissance** du travail, risque de sclérose professionnelle. Et comment accompagner la suite de la carrière ?

Ont également été évoqués : **la qualité de vie au travail** qui passe pour les enseignants sollicités par un emploi du temps conforme aux vœux exprimés, qui évite plusieurs cours quotidiens avec la même classe et les changements de salle trop fréquents dans la semaine, qui nécessite un temps suffisant pour la pause déjeuner et des temps de concertation possibles avec les collègues ; ainsi que les difficultés propres aux situations des contractuels et des vacataires.

Depuis sept ans à la retraite et à la lecture des propos des enseignants, il me semble que, petit à petit, les choses évoluent.

En ce qui concerne le besoin de reconnaissance, rien de nouveau. Je ne sais pas ce qu'il en est dans le monde de l'entreprise, je n'ai connu que l'Education nationale. Irai-je jusqu'à écrire, malgré le proverbe cauchois qui dit « *que le bruit ne fait pas de bien et que le bien ne fait pas de bruit* » qu'il faut savoir parfois, et à bon escient, « *faire du bruit* » pour se sentir reconnu ? **Le besoin de reconnaissance n'est pas le propre des enseignants, ni des chefs d'établissements, mais celui de tout être humain.** Dans sa vie de tous les jours, dans son travail, dans ses engagements citoyens, chaque individu n'existe qu'à travers le regard et la reconnaissance de l'autre, et l'on se sent beaucoup mieux, dans sa vie comme dans son travail, quand on sait qu'on est reconnu par ses pairs, par son patron ou par son chef d'établissement. Je pense que cela ne devrait pas forcément concerner la gestion des ressources humaines, dans la mesure où **il s'agit d'un acte qui devrait être simplement naturel dans ma relation à l'autre, à côté duquel je vis, avec qui je travaille, avec qui je fais société.** Les événements qui actuellement frappent notre pays ont peut-être aussi quelque chose à voir avec ce besoin inné de reconnaissance. Il est donc évident **qu'une saine gestion des ressources humaines commence par la prise en compte de cette réalité.** Cela passe peut-être aussi sur le plan professionnel par **une réflexion sur les notions de pouvoir et d'autorité** dans le cadre des relations hiérarchiques (Rectorat/Etablissement scolaire, chef d'établissement/professeurs, professeur/élèves...).

La nouveauté est plutôt dans la demande d'entretiens réguliers avec le chef d'établissement et l'IA-IPR. J'ai testé ce qu'on n'appelait pas encore le PPCR lors de ma dernière année d'activité professionnelle. Son officialisation dans la fonction publique marque un réel progrès dans la gestion des ressources humaines. Mais je me souviens aussi qu'il n'y a pas si longtemps des enseignants soucieux de leur liberté professionnelle savaient très bien « renvoyer dans les cordes » un chef d'établissement, ou « l'Administration », qui voulait se mêler de pédagogie, arguant que ce sujet était du seul ressort de l'inspecteur de la discipline.

Pourtant, constituer l'équipe enseignante d'une classe, organiser les services des professeurs et les emplois du temps des élèves et des enseignants est un geste éminemment pédagogique, pour lequel les chefs d'établissements, pour la plus grande part anciens enseignants eux-mêmes, ont toutes les compétences requises, et je n'ai jamais oublié la leçon de mon maître, le proviseur Fernand MONTLAHUC : « N'oubliez jamais que vous êtes ici par les élèves, pour les élèves ».

Malgré l'apparition officielle des « ressources humaines » et des services GRH au sein de l'Education nationale – ce qui est un important premier pas – il me semble qu'il y a encore beaucoup de chemin à parcourir dans ce domaine si on se réfère à l'étymologie du mot « ressource ». Les sens de « renouvellement », de « jaillissement », de « recommencement », de « remettre debout », de « secourir », de « ressusciter », de « moyen de faire face à une situation difficile » qu'il porte en lui, doivent nous interroger et amener le Ministère de l'Education nationale, les rectorats et directions départementales de l'EN, les services de l'Orientation, les chefs d'établissements, les enseignants, tous les acteurs de l'Education nationale, y compris leurs syndicats et les parents d'élèves, à réfléchir sur les raisons de l'échec de trop d'élèves, sur le mal être des enseignants et sur les remèdes à y apporter. **Une authentique gestion des ressources humaines** pourrait être une réponse parmi d'autres.

Chaque établissement scolaire a son histoire, ses caractères propres, sa culture interne qui se transmet de génération en génération d'élèves et de professeurs. Une authentique gestion des ressources humaines devrait permettre à chaque établissement scolaire d'avoir une réelle « **équipe** » (professeurs, éducation, intendance et direction) qui possède les motivations et les compétences professionnelles et humaines répondant à ses besoins, c'est-à-dire aux besoins de son histoire, de sa culture, de ses élèves. Cela permettrait aussi d'éviter que le travail ne soit pas à recommencer en raison d'erreurs de « casting » (je parle là des affectations de chef d'établissement ou de professeurs inexpérimentés ou non volontaires dans des établissements difficiles) qui se produisent justement parce qu'il y a absence de véritable gestion des ressources humaines. « The right man in the right place » disent les Anglais!

En conclusion, et pour aller plus loin dans la réflexion sur la nature humaine, base de tout système de GRH, il serait peut-être intéressant d'engager les acteurs qui, quel que soit l'endroit où ils se trouvent, ont à gérer des ressources humaines (c'est également le cas des enseignants qui ont à gérer les ressources humaines que sont les élèves dans la classe) à méditer sur ce qu'écrivait CONDORCET dans ses *Cinq mémoires sur l'instruction publique* :

**« En général, tout pouvoir, de quelque nature qu'il soit, en quelques mains qu'il ait été remis, de quelque manière qu'il ait été conféré, est toujours ennemi des lumières. »**

**NOUS REJOINDRE...** <http://www.afae.fr/la-boutique/adhesion/>

Mise en forme de la revue académique de l'AFAE : Rémi Boyer

Responsables de la publication : Alexandre Bérenger et Dominique Procureur