

MOISSET Jean-Joseph, PLANTE Jean, TOUSSAINT Pierre (dir.) (2003). – *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 435 p.

L'ouvrage se présente comme un ensemble de quatorze chapitres, mettant à contribution douze universitaires exerçant à Laval ou dans différentes universités de Montréal. Il a pour ambition à la fois de mettre en évidence la centralité de la gestion des ressources humaines en éducation, et d'en décliner la plupart des aspects, dans le contexte récent des évolutions scolaires québécoises, mais aussi, plus largement, de celles des organisations dans leur ensemble. Il prend acte du fort développement du domaine de l'administration scolaire, un secteur en plein essor outre-atlantique, et entend le relier aux demandes de plus en plus fortes qui sont adressées au système éducatif en termes de qualité du service.

Une première partie, comportant deux articles, fait un point historique sur l'apparition et l'évolution de la gestion des ressources humaines dans un contexte marqué d'abord par le taylorisme, puis par la centration sur la motivation et les besoins des travailleurs, enfin, par des approches systémiques essayant d'intégrer la complexité et l'incertitude des organisations modernes. La deuxième mise au point introductive concerne la structure de l'enseignement au Québec. Absolument nécessaire pour un lecteur français, elle lui permet, entre autres, de comprendre l'importance des commissions scolaires, instances intermédiaires entre le ministère et les établissements scolaires. Ce sont elles qui recrutent et affectent les enseignants et les autres personnels éducatifs dans les établissements, et définissent la complémentarité des services assurés dans leur zone. Mais un certain nombre de fonctions sont déconcentrées au niveau de l'établissement scolaire, en particulier l'établissement de projets triennaux de réussite et évidemment tout le suivi quotidien de la gestion du personnel.

Une deuxième partie, comportant trois articles, est centrée sur l'acquisition des ressources humaines, c'est-à-dire à la fois sur la planification des besoins en personnels, la classification des emplois, et enfin le recrutement proprement dit. Si les exemples donnés par les auteurs concernent effectivement l'éducation, les modèles exposés sont plus généraux et constituent une initiation à ces problématiques. L'intérêt de cette partie pour le lecteur français vient évidemment de son décalage structurel avec le contexte hexagonal, où entretiens d'embauche, lettres de recommandation et tests psychométriques n'ont guère de réalités sociales, du moins dans le secteur public. Il est à noter que les qualifications académiques retrouvent aujourd'hui de l'importance dans le contexte nord-américain, au moment où elles sont parfois mises en question, ou en tout cas jugées insuffisantes dans le contexte français.

La troisième partie a pour titre « La conservation des ressources humaines » et comprend quatre articles. D'abord, une première contribution envisage comment les personnels éducatifs ne peuvent être bien gérés sans le souci étroit des buts de l'organisation scolaire, régis par les nouvelles préoccupations d'efficacité et d'efficience de l'école, et de qualité du service éducatif, mais aussi des moyens privilégiés

pour y parvenir : adaptation aux besoins des élèves, travail plus collectif des enseignants, développement d'une culture de l'évaluation, et instauration d'une dynamique d'établissement. Ensuite, sont rappelés les processus de négociation de conventions collectives, nationales et locales, régissant les droits et devoirs des personnels éducatifs au Québec, ainsi que les marges de manœuvre dont disposent les syndicats. La gestion de conflits est abordée dans un troisième temps, principalement sous l'angle de typologies générales de conflits éventuellement applicables à l'organisation scolaire aussi en considérant les fonctions qu'ils remplissent. Enfin, les questions de la satisfaction et de la motivation au travail font l'objet de la dernière contribution de cette partie. Si elles sont essentielles, elles ne sont pas simples à appréhender, ni à relier avec l'efficacité au travail. L'article rappelle les principaux résultats connus à ce sujet et se centre sur une distinction entre facteurs de motivation, liés principalement aux tâches à accomplir, et facteurs d'hygiène, davantage induits du statut ou des relations de travail, et susceptibles de générer des insatisfactions.

Une quatrième partie, appelée « Développement des ressources humaines » s'intéresse aux questions d'évaluation et de formation et a pour caractéristique de s'ancrer bien davantage dans les réalités scolaires. L'article sur l'évaluation part des critiques adressées à la manière la plus fréquente d'évaluer les personnels : la supervision pédagogique pour évoquer les précautions et conditions qui seraient nécessaires pour une évaluation au rendement, peu pratiquée jusqu'alors dans le monde éducatif. Sont rappelées aussi les erreurs les plus fréquentes en matière d'évaluation du personnel, tant dans la conduite d'un entretien par exemple, que dans les conclusions que l'on en tire. Le deuxième article évoque surtout le rôle du directeur d'école dans la construction d'un climat plus ou moins mobilisateur, allant d'une confiance quasi-totale à une méfiance extrême, en passant par divers degrés intermédiaires. La grande place du pouvoir informel et d'influence dans les directions établissements scolaires conduit à accorder beaucoup d'importance aux styles de leadership, constitutifs du climat mais aussi dépendants de lui. Enfin, la question de la formation des directeurs d'école et d'établissements du secondaire est traitée en s'appuyant sur les nouvelles compétences exigibles de ces personnels, recensées en particulier dans des travaux nord-américains, qui font des capacités de « leadership pédagogique » des priorités, devant les « habiletés humaines » et les « capacités administratives ». Des enquêtes complémentaires sur la définition que donnent les enseignants du « bon » directeur d'établissement complètent l'analyse, dans le contexte québécois d'une redéfinition des qualifications universitaires pour les directeurs d'établissements scolaires.

Enfin, une dernière partie appelée « Les dimensions et les enjeux de la DRH à l'école » revient tout d'abord sur les missions et fonctions des directions d'établissement, puis, dans une deuxième contribution, sur l'introduction dans le monde scolaire de la planification des projets, un modèle qui entend rationaliser fortement l'action éducative. Un article final envisage la problématique sous l'angle bien particulier des rapports sociaux de genre et met en parallèle l'indifférence relative à la

sous-représentation des femmes aux postes de directions d'établissement et de cadres scolaires, avec la sur-dramatisation récente d'un échec scolaire qui serait proprement masculin, imputable selon certains « lobbies masculinistes » à la féminisation de l'enseignement, à la mixité et à la diffusion de valeurs éducatives plus proches des femmes que d'hommes du coup privés de modèles référentiels. Fortement critique, l'article s'insurge contre cette vision en montrant tout ce qu'elle comporte de vision essentialiste des genres, et d'exagération des succès féminins, qui effectifs à l'école, n'en ont pas pour autant, loin de là, fait triompher l'égalité dans le monde professionnel.

Cet ouvrage volumineux n'est jamais pénible à lire, en raison de son mode d'organisation : d'assez courts chapitres clairs et structurés, même si on peut noter, d'un article à l'autre, quelques redites dans la réexposition des auteurs canoniques liés aux « ressources humaines ». Il présente le double intérêt de parvenir à une large revue des problématiques en quelque sorte « importées » du monde de l'entreprise au monde de l'éducation, et d'ouvrir sur un certain nombre de travaux anglo-saxons peu connus en France. Malgré les différences entre les contextes, on retrouve bien des éléments de certaines prescriptions modernisatrices propres aux décideurs ou à certains analystes du monde scolaire français, particulièrement autour des vertus d'une culture de l'évaluation et de l'efficacité, et de l'introduction du management participatif dans les établissements scolaires. Le livre s'inscrit à l'intérieur de ce consensus modernisateur qui n'est jamais mis en débat ; les notions de « rendement », de « performance », de « qualité », ou même de « réussite scolaire » y sont employées sans réelle problématisation, ni contextualisation selon les environnements scolaires et sociaux. Mais telle n'était sans doute pas la vocation du livre. On peut regretter néanmoins le fait que les élèves, et les problèmes de la classe elle-même, sont presque totalement absents du livre. Certaines modélisations ou typologies apparaissent parfois tellement éloignées du monde scolaire, qu'elles enlèvent du coup de la force à la thèse centrale, la pertinence des problématiques de GRH quant à l'analyse de l'école. Mais lorsque l'articulation est faite, le pari est réussi et l'ouvrage donne alors des jalons analytiques pour penser des questions scolaires importantes, dans une période de difficultés de recrutement des personnels enseignants, de questions sur les compétences nécessaires à l'exercice du métier dans des environnements diversifiés, et de débats sur la forme et les contenus de l'autonomie locale des établissements scolaires.

Anne BARRÈRE
Université de Lille 3- Proféor