



HAL
open science

Les pratiques de l'autorité en entreprise sont -elles transposables et efficaces à l'école élémentaire ?

Olivier Hardy

► **To cite this version:**

Olivier Hardy. Les pratiques de l'autorité en entreprise sont -elles transposables et efficaces à l'école élémentaire ?. Education. 2016. dumas-01412164

HAL Id: dumas-01412164

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01412164>

Submitted on 19 Jan 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Les pratiques de l'autorité en entreprise sont-elles transposables et efficaces à l'école élémentaire ?

Olivier HARDY

Master MEEF 2. Groupe 9

Université de Cergy-Pontoise

ESPE de Saint Germain en Laye

2015-2016

INTRODUCTION	2
1^{ère} PARTIE : L'autorité à travers l'histoire	3
L'autorité dans la société	3
<i>Historique</i>	3
<i>L'autorité dans la société actuelle</i>	4
L'autorité à l'école.....	5
<i>Historique depuis le 19^{ème} siècle, état des lieux et problématique</i>	5
<i>Qu'est ce réellement que l'autorité ?</i>	6
<i>L'autorité éducative : les caractéristiques d'une nouvelle conception</i>	7
<i>Les acteurs de l'autorité à l'école</i>	7
<i>Le cadre règlementaire de l'autorité à l'école</i>	7
L'autorité en entreprise	8
<i>Historique : les fondements de l'autorité selon Max Weber</i>	8
<i>Le management : des techniques au service de la performance</i>	10
<i>Faire autorité en entreprise</i>	11
2^{ème} PARTIE : Transposition de pratiques de l'autorité : méthodologie et analyse	12
Préambule.	12
<i>Deux institutions très différentes : l'école et l'entreprise</i>	12
<i>Les piliers de la crédibilité dans l'autorité</i>	12
<i>Identification des pratiques de l'autorité en entreprise</i>	14
<i>Identification des situations qui provoquent le désordre en classe</i>	15
Analyse des pratiques en entreprise transposables à l'école élémentaire.....	15
<i>La communication verbale</i>	15
<i>La communication non verbale</i>	17
<i>Le maintien de la cohésion du groupe classe</i>	20
<i>Les styles de management</i>	21
<i>Le système DEM : Délégation → Evolution → Motivation</i>	23
3^{ème} PARTIE : Bilan des actions menées. Liens entre la théorie et la pratique	24
Bilan des actions menées	24
<i>Evaluation de l'efficacité des pratiques</i>	24
<i>Au delà des pratiques de l'autorité : les facteurs clés de réussite</i>	26
<i>Les limites</i>	28
Liens entre la théorie et la pratique	28
Liens entre l'entreprise et l'école : des différences lexicales ?	29
CONCLUSION	30
BIBLIOGRAPHIE, SITOGRAFIE	32
ANNEXES	33

INTRODUCTION

Deux jours. Il m'aura fallu deux jours en responsabilité en qualité de Professeur des Ecoles Stagiaire pour identifier les enjeux de l'autorité.

En reconversion professionnelle après un parcours d'une vingtaine d'années en direction marketing, communication et commerciale en entreprise, me voilà responsable à mi-temps d'une classe de double niveau CE1-CE2, sans aucune expérience ni observation d'enseignement en classe.

L'improvisation de l'organisation des premiers jours relève de la gageure. Dans l'urgence, j'occupe, je n'enseigne pas.

Inévitablement, l'improvisation de mes consignes provoque autant de questions qu'il y a d'élèves dans la classe. Le manque de sens des occupations proposées aux élèves justifie leurs bavardages. La place que je ne parviens pas encore à trouver dans cet espace nouveau suscite des comportements qui ne m'apparaissent pas propices aux apprentissages.

Un premier diagnostic m'apparaît clairement : je dois m'organiser très vite pour enseigner.

Le second diagnostic me paraît tout aussi clair et impérieux : je dois poser l'autorité pour tenir ma classe et envisager la construction de savoir.

Un grand nombre de questions surgissent alors : à quoi sert l'autorité ? Est-elle indispensable ? Jusqu'où, dans quel contexte ? Comment se construit-elle ? Quelle place doit-elle prendre à l'école ? Comment lier autorité et apprentissages, où placer le curseur ?

Naturellement, un certain nombre de reflexes surgissent de mes pratiques antérieures auprès des adultes, dans le monde de l'entreprise, bien différent, certes, de celui de l'éducation, mais dans lequel il est bien question de faire grandir les collaborateurs.

Certains m'apparaissent bons et efficaces, d'autres inadéquats et inefficaces.

Cette réflexion et ce constat m'amènent naturellement à poser la problématique suivante : les pratiques de l'autorité en entreprise sont-elles transposables et efficaces à l'école élémentaire ?

La première partie de ce mémoire s'attachera à mettre en perspective historique le lien à l'autorité : en société, à l'école et en entreprise.

La seconde partie comparera tout d'abord les deux organisations que sont l'école et l'entreprise puis identifiera et décrira la mise en place de certaines pratiques d'autorité transposables de l'entreprise à l'école.

Enfin, sur la base de ces situations réelles de transpositions, nous observerons et analyserons les effets de l'autorité en entreprise appliquée à ma classe.

1^{ère} PARTIE : L'autorité à travers l'histoire

L'autorité dans la société

Historique

L'autorité est un mot polysémique, victime des évolutions de notre société.

« Le temps est la matrice de l'autorité comme l'espace est la matrice du pouvoir ».

Dans un article paru dans *Les sciences de l'éducation* en 2009, Myriam Revault d'Allonnes¹, relie directement l'autorité au temps. En effet, afin de comprendre le rapport à l'autorité dans les différentes composantes de la société contemporaine, il convient de l'inscrire dans une perspective temporelle, sans toutefois remonter trop loin dans le temps.

- La monarchie de droit divin

La monarchie de droit divin est un régime dans lequel le pouvoir du monarque est considéré comme provenant de la volonté d'une divinité. En se présentant comme investi par Dieu et n'ayant de compte à rendre qu'à celui-ci, le monarque peut ainsi justifier le caractère absolu de son pouvoir qui n'est partagé avec personne et n'admet comme limites que celles fixées par la divinité.

L'autorité est alors dominée par les textes religieux. Celle-ci s'appliquera jusqu'à la Renaissance.

- La Renaissance (XV^{ème}-XVI^{ème} siècle) :

L'imprimerie (1455), l'essor du protestantisme (1520-1560) et des libres penseurs vont profondément modifier les fondements de l'autorité. Ceux-ci vont désormais reposer sur le principe de rationalité, sur la cohérence des propos énoncés par le détenteur du pouvoir plutôt que sur le seul fait de sa détention du pouvoir.

- Les années 1680-1720

Selon le sociologue Gérard Leclerc (1996), les années 1680-1720 marquent un tournant dans les principes d'autorité. Cette période serait « Le point de passage progressif d'une culture de l'autorité dominé par les textes religieux et classiques à une culture de la libre pensée et de la libre création, dominée par la littérature et la science ».

- 1789. La révolution française

De nouvelles modalités de légitimité du pouvoir vont se mettre en place. En effet, l'autorité n'apparaît plus comme l'émanation d'un droit divin mais comme la mise en œuvre des droits de l'homme, par « l'application d'un contrat » passé entre les responsables au pouvoir et le peuple. C'est donc le consentement du peuple qui conditionne alors l'exercice de l'autorité. C'est ce sur quoi s'appuie *le contrat social* de Rousseau : « Se mettre d'accord pour s'obliger sans se contraindre »

¹ Myriam Revault d'Allonnes est Professeur de Philosophie à l'Ecole Pratique des Hautes Etudes

- La révolution industrielle (Fin du 19^{ème} siècle – début du 20^{ème} siècle) :

Les progrès technologiques modifient les outils et techniques de production. Le Taylorisme (du nom de son inventeur américain Frederik Taylor) vise à produire en masse, ce qui nécessite d'organiser, de rationaliser la production industrielle et de renforcer les contrôles et la discipline.

Puis, l'essor du capitalisme économique accentue ce rapport à l'autorité. Le sociologue et économiste allemand Max Weber élabore alors une typologie de l'autorité en trois catégories qui influenceront les différents milieux, tant politique qu'économique et social :

* **L'autorité légale** : elle est légitimée par la loi et régit l'organisation bureaucratique

* **L'autorité traditionnelle** : elle découle de la tradition, de l'histoire

* **L'autorité charismatique** : elle est intimement liée au style d'une personne sans prendre en compte son statut social ou légal. Cette dernière autorité est nouvelle et serait une conséquence d'un affaiblissement de l'autorité politique : le libéralisme économique prendrait le pas sur l'autorité politique car les autorités se révèlent incapables de protéger et d'aider les salariés.

C'est alors que les personnes se sentant exploitées se réunissent en organisations politiques, syndicales et associatives. L'idéologie bourgeoise est par ailleurs critiquée. Selon Mendel et Voigt (1973) ces signaux « révèlent l'exploitation économique et la prise de conscience des effets de l'autorité »

Les modes de relations traditionnels laissent ainsi la place à la promotion de la personne contre le principe d'autorité.

- L'après-guerre :

Les années 1950 marquent de nouveau une profonde remise en question de l'autorité. Elle ne cessera de s'amplifier à tel point que l'on parle depuis d'une **crise de l'autorité**.

En 1968, l'autorité traditionnelle et les institutions sont contestées sous toutes leurs formes et dans toutes les composantes de la société : politique, armée, entreprise, famille, école... On observe alors une dégradation très forte des relations entre les individus et les institutions et en particulier de l'autorité qui régissait ces relations.

L'autorité dans la société actuelle

Les conséquences des événements de 1968 remettent en cause les relations d'autorité. Elles sont encore visibles aujourd'hui. Bruno ROBBES¹ indique « Nos sociétés occidentales ont érigé « l'individu » en valeur souveraine laissant la place à une société « d'individus individualisés » ».

On assiste ainsi à une forte modification des personnalités au sein de la société, et c'est désormais la réalisation des désirs individuels qui prime au détriment du collectif.

Bruno Robbes distingue la période actuelle de la période d'après guerre par l'absence de perspectives idéologiques de transformation de la société. « L'individu cherche une place

¹ Bruno Robbes, *L'autorité éducative dans la classe*.

pour lui-même et ses proches. Les questions globales (chômage, injustice sociale, rapport au droit...) ne l'intéressent que s'il est concerné personnellement ».

De son côté, Myriam Revault d'Allonnes¹ indique que nous vivons aujourd'hui une crise de l'autorité dont l'ampleur est sans précédent car elle touche non seulement la sphère politique mais aussi la famille, l'école et même le pouvoir judiciaire.

L'autorité à l'école

Historique depuis le 19^{ème} siècle, état des lieux et problématique

Au début des années 1970, le socio-psychanalyste Gérard Mendel soulignait que les enfants ont « bénéficié au 19^{ème} siècle de la modification des relations d'autorité entre adultes dans le sens d'un affaiblissement de leur conditionnement à l'autorité de ceux-ci et à l'autorité tout court ». Ce n'est d'ailleurs sans doute pas un hasard si cet affaiblissement des rapports d'autorité traditionnels à l'égard des enfants coïncide avec le développement en Europe des mouvements de l'Education nouvelle.

En 1997, François Galichet² se posait la question du fondement de la loi à l'école. Il regrettait qu'elle soit obligée de recourir à deux fondements, dont aucun n'est selon lui vraiment satisfaisant.

- Le premier est le charisme de l'enseignant : c'est l'enseignant qui, par son rayonnement, s'impose
- Le deuxième pilier auquel l'école recourt, est « la peur du gendarme », la contrainte, la discipline, les punitions. Selon lui, cela a incontestablement fonctionné autrefois, mais cela ne peut plus fonctionner aujourd'hui, car ce rapport est un rapport de force, et il semble que le rapport de force aujourd'hui n'est plus tellement en faveur des enseignants.

La question n'est donc pas celle du rapport de force, mais du rapport de savoirs, donc des apprentissages.

Plus récemment, en 2011, Erik Prairat³ s'interrogeait sur l'érosion de l'autorité des personnels d'enseignement. Il avançait trois pistes pour la comprendre.

- La première est inscrite dans les valeurs de liberté et d'égalité qui ont pénétré la famille et l'école, qui viennent télescoper les anciennes formes d'autorité qui structuraient les relations dans la sphère éducative.
- La seconde réside dans l'importance qu'a pris le présent dans notre société
- Enfin, la troisième consiste à comprendre que l'affaiblissement de cette autorité est une conséquence de la perte de crédit et de reconnaissance que connaît l'institution scolaire dans sa capacité à promouvoir l'égalité des chances.

¹ Myriam Revault d'Allonnes. *L'autorité éducative : déclin, érosion ou métamorphose*

² François GALICHET. Docteur en philosophie et spécialiste des questions d'éducation. *Construire la loi à l'école. CRDP d'Auvergne, Université d'été 1997*

³ Erik Prairat. *L'autorité éducative : déclin, érosion ou métamorphose.*

Qu'est ce réellement que l'autorité ?

La compréhension la plus répandue de l'autorité est une simple relation au pouvoir. Or, il s'agit d'une confusion.

Voici quelques définitions données par des spécialistes de l'éducation :

- Myriam Revault d'Allonnes : « L'autorité n'est pas ce qui fait obéir les gens..... Elle appelle plus la reconnaissance qu'elle ne requiert l'obéissance».
- Hannah Arendt¹ : « S'il faut vraiment définir l'autorité, alors ce doit être en l'opposant à la fois à la contrainte par la force et à la persuasion par arguments ». « L'autorité implique une obéissance dans laquelle les hommes gardent leur liberté »
- Erik Prairat : « L'autorité n'a pas pour fondement la soumission mais la reconnaissance ».
- Gérard Guillot², écrit « L'autorité a pour fonction première d'autoriser : autoriser à exister, à grandir, à apprendre, à se tromper, à être reconnu et respecté dans la dignité humaine, à créer, à aimer... »

Tous ces spécialistes s'accordent sur ce que n'est pas l'autorité et sur ce qu'elle est. Ils opposent donc l'autorité telle qu'elle est perçue à des valeurs telles que autoriser, augmenter, élever, dépasser, obtenir l'adhésion, la reconnaissance.

Le mot autorité vient du latin « Auctor » qui est lui même dérivé du verbe Augere (augmenter). Erik Prairat, en introduction à son article intitulé « L'autorité éducative au risque de la modernité » rappelle la distinction que font les latins entre deux formes d'autorité, potestas et auctoritas.

Potestas : c'est le pouvoir fondé sur la fonction, le grade ou le statut et accordé par les instances supérieures de la société. Ce pouvoir donne toute légitimité pour commander, diriger en ayant, si besoin, recours à la contrainte.

Le maître est donc investi par l'institution scolaire de ce pouvoir. C'est cette « version » de l'autorité qui est la plus imprégnée dans la perception de la population.

Auctoritas : c'est la capacité d'obtenir l'adhésion sans avoir recours à la force, la menace ou la contrainte. L'auctoritas ne commande pas, elle recommande.

Il n'est évidemment pas possible d'investir quelqu'un d'auctoritas

Potestas et Auctoritas ne vont donc pas forcément de pair. On peut très bien disposer de potestas sans faire preuve d'auctoritas. Et inversement. L'idéal bien sûr, étant de disposer de potestas et faire preuve d'auctoritas !

¹ Hannah Arendt. *La crise de la culture*. 1995. Editions Gallimard.

² Gérard Guillot, agrégé de philosophie et chercheur en sciences de l'éducation. *L'autorité en éducation. Sortir de la crise*. 2006. ESF Editeur.

Je souhaiterais clore cette partie par une citation de François Cheng¹ « La transcendance de chaque être ne se révèle, ne saurait exister que dans une relation qui l'élève et la dépasse ».

L'autorité éducative : les caractéristiques d'une nouvelle conception

L'héritage statutaire de l'autorité se suffit plus à être écouté dans l'école d'aujourd'hui. Plusieurs chercheurs revisitent l'éducation traditionnelle en s'interrogeant sur le rôle du maître, la place de l'effort, la contrainte, le sens de la sanction... Xavier Riondet² indique que les novateurs invitent à ne plus appréhender les apprentissages de façon austère mais comme un moment d'épanouissement. Cela a pour conséquence d'impliquer les maîtres à réinventer leur travail en termes d'épanouissement et de stimulation. Cela a également pour conséquence de les interroger sur leur représentation et leurs techniques d'application de l'autorité en classe. Ainsi, pour Bruno Robbes, « l'exercice de l'autorité enseignante relève de la mise en œuvre de savoirs dans l'action »... « L'autorité éducative n'est pas une sorte de juste milieu entre autoritarisme et laisser faire, mais une tentative qui se donne pour but de dépasser cette tension ». De son côté, Jean-Michel Barreau³ indique que l'enseignant doit mettre en jeu « des » autorités et les lier avec un talent pédagogique pour transmettre les savoirs, obtenir une qualité de présence des élèves, leur écoute ainsi que l'attention du collectif classe.

Les acteurs de l'autorité à l'école

- La classe : le maître, les élèves, le groupe classe
- L'école : les collègues, le directeur, le règlement intérieur, les élèves des autres classes, le psychologue scolaire, l'infirmière et tous les partenaires (personnel municipal du TAP, de la cantine...)
- L'environnement proche de l'enfant : les parents d'élèves

Benoit Dejaiffe⁴, sociologue et chercheur en Sciences de l'éducation indique que des formes originales et efficaces de coopération parents professeurs ont su se mettre en place et nous engage ainsi à ne pas souscrire à une idée pourtant massivement ancrée visant à dire que le débat enseignants/parents reviendrait à opposer République VS consumérisme, service public VS demande sociale protéiforme.

Le cadre réglementaire de l'autorité à l'école

La circulaire n°91-124 du 6 juin 1991, modifiée par les circulaires n°92-216 du 20 juillet 1992 et 94-190 du 29 juin 1994, mentionne que le maître s'interdit tout comportement, geste ou parole qui traduirait indifférence ou mépris à l'égard de l'élève ou de sa famille,

¹François Cheng, né en 1929 en Chine, est un écrivain, poète et calligraphe chinois naturalisé français en 1971

² Xavier Riondet est Docteur en Sciences de l'éducation à l'université Nancy 2

³ Jean-Michel Barreau est Professeur de Sciences de l'éducation o l'Université Henri Poincaré en Lorraine.

⁴ Benoit Dejaiffe est sociologue et chercheur au LISEC Laboratoire Interuniversitaire des Sciences de l'Education et de la Communication.

ou qui serait susceptible de blesser la sensibilité des enfants. Il est rappelé que tout châtiment corporel est interdit. De même les élèves, comme leurs familles, doivent s'interdire tout comportement, geste ou parole qui porterait atteinte à la fonction ou à la personne du maître et au respect dû à leurs camarades ou aux familles de ceux-ci.

Concernant l'école élémentaire, un élève ne peut être privé de la totalité de la récréation à titre de punition. Les manquements au règlement intérieur de l'école, et, en particulier, toute atteinte à l'intégrité physique ou morale des autres élèves ou des maîtres peuvent donner lieu à des réprimandes qui sont, le cas échéant, portées à la connaissance des familles. Il est permis d'isoler de ses camarades, momentanément et sous surveillance, un enfant difficile ou dont le comportement peut être dangereux pour lui-même ou pour les autres. Si le comportement perturbateur persiste, il faut faire appel à l'équipe éducative comme à l'Inspecteur de l'Education Nationale.

Le ministère de l'éducation nationale réfute le fait de sanctionner pour sanctionner. La sanction doit rester éducative et légitime. Pour cela, elle doit constamment prendre en considération trois principes :

- La sanction doit porter sur l'acte commis et non sur la personne qui l'a commis.
- Elle doit prendre forme d'une privation et non d'une humiliation.
- Enfin, la sanction doit s'accompagner d'une possibilité de reconstruction. Il faut donner la possibilité à l'élève de se « racheter ».

Il s'agit bien de donner du sens à la sanction pour la rendre légitime, conserver l'autorité et permettre à l'élève de se construire et d'évoluer.

Après les attentats qui ont visé la France en 2015, Najat Valaud-Belkacem a présenté en janvier 2016 onze mesures pour une grande mobilisation de l'Ecole pour les valeurs de la République. La seconde mesure est « Rétablir l'autorité des maîtres et les rites républicains »¹ dans lequel on peut lire, en gras : « **Tout comportement mettant en cause les valeurs de la République ou l'autorité du maître fera l'objet d'un signalement systématique au directeur d'école ou au chef d'établissement, d'un dialogue éducatif associant les parents d'élèves et, le cas échéant, d'une sanction. Aucun incident ne sera laissé sans suite.** »

L'autorité en entreprise

Historique : les fondements de l'autorité selon Max Weber

Max Weber (1864-1920) est l'un des fondateurs de la sociologie et un économiste allemand. C'est un spécialiste du droit qui analyse les rapports de pouvoir en entreprise.

¹<http://www.education.gouv.fr/cid85644/onze-mesures-pour-un-grande-mobilisation-de-l-ecole-pour-les-valeurs-de-la-republique.html>

Il distingue 3 types de pouvoir :

- Le pouvoir traditionnel : Le pouvoir s'exerce selon la coutume de l'organisation, selon les traditions. Il n'est généralement pas remis en cause car il fonctionnait jusque là et qu'il n'y a pas de crise. Même avec une crise, il n'y a pas de remise en cause car le personnel (ou même les managers) n'a pas les compétences pour trouver une meilleure alternative, d'où la légitimité de la coutume. Le changement est difficile dans ce cas car il rencontre des oppositions.
- Le pouvoir charismatique : Le pouvoir s'appuie sur les qualités personnelles du leader (il a tendance à s'affaiblir dans la durée). Il tient sa légitimité dans la capacité à convaincre du leader. Le leader exerce son pouvoir de manière quasi-divine (il a généralement des qualités supérieures à la normale). L'étendue du pouvoir charismatique dépend de l'influence exercée par le leader.
- Le pouvoir rationnel légal : L'exercice du pouvoir est fixé et encadré par des règles écrites. Le pouvoir ayant été réfléchi par des experts, les individus se soumettent à leur réflexion et l'acceptent. La légitimité de ce type de pouvoir s'appuie sur des lois et des règles. Cette forme de pouvoir induit la domination de l'organisation bureaucratique. Le dirigeant a un pouvoir découlant de sa fonction de représentant de l'autorité légale et non pas de sa personnalité (légitimité charismatique).

Afin de bien comprendre le champ d'application de ces pouvoirs en entreprise, il convient au préalable d'identifier le modèle historique dans lequel s'inscrit l'entreprise.

Le modèle bureaucratique mis en place par Max Weber est le modèle de référence, de progrès et d'innovation au XXème siècle.

Ce modèle repose sur 10 hypothèses :

- Les individus sont soumis à une autorité uniquement dans le cadre de leurs obligations impersonnelles officielles.
- Les individus sont répartis dans une hiérarchie d'emplois clairement définie.
- Chaque emploi a une sphère de compétences clairement définie.
- L'emploi est occupé sur la base d'un contrat.
- Le recrutement se fait sur la base des compétences (diplômes et/ou expérience).
- La rémunération est fixe, en fonction du grade hiérarchique.
- L'emploi est la seule occupation du titulaire.
- Logique de carrière : la promotion ne dépend que de l'ancienneté et de l'appréciation des supérieurs hiérarchiques.
- Les individus ne sont pas propriétaires de leur outil de production.
- Les individus sont soumis à un contrôle strict et systématique dans leur travail.

Max Weber regroupe ces hypothèses en 6 principes :

- Division du travail : le poste, les tâches et les responsabilités de chacun doivent être clairement définies et distincts.
- Structure hiérarchique : les relations entre un dirigeant et ses subalternes sont codifiées et l'autorité est précisément définie.

- Sélection du personnel : la sélection du personnel se base sur la formation et les connaissances techniques qui auront été vérifiées au préalable.
- Règles et règlements normalisés : l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis sont mis en pratique par le biais de règles, de codes, de méthodes, de procédures précis.
- Caractère impersonnel des relations : les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles. L'application des règles et des règlements évite tout conflit de personnalités.
- Avancement : les employés reçoivent un salaire et peuvent obtenir de l'avancement selon leurs compétences et leur ancienneté.

Le management : des techniques au service de la performance

Le petit Larousse définit le management comme l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise permettant d'obtenir une performance.

« Sur le terrain » et dans un langage entrepreneurial, cela se traduit traditionnellement par une formule empruntée au marketing : positionner les bonnes personnes aux bons postes pour obtenir les meilleurs résultats et atteindre, voire dépasser les objectifs fixés.

Le manager applique et fait appliquer la stratégie définie par la Direction Générale. Il décide, tranche et assume les responsabilités de ses décisions. Il est un chef d'équipe, un meneur au service de la performance afin d'atteindre les objectifs.

Le management implique de fait une responsabilité qui se traduit nécessairement par une autorité auprès des collaborateurs. Le management n'est pas inné, et le manager apprend à expérimenter et à appliquer des techniques lui permettant d'obtenir le meilleur du groupe collaborateurs (performances personnelles, de groupe, système d'information, initiatives et innovations, fixation des objectifs...).

Pour mieux comprendre ce qu'est le management en entreprise, il est utile d'identifier les principales tâches du manager :

- Elaborer et veiller à l'application de la stratégie d'entreprise,
- Organiser et répartir le travail entre les équipes,
- Planifier le travail et s'assurer du respect des délais fixés,
- Atteindre et dépasser les objectifs fixés
- Gérer le budget et les négociations avec les clients et les fournisseurs,
- Assurer la coordination et la communication entre la direction et les salariés,
- Assurer le contact et les relations avec les administrations, les pouvoirs publics, etc.
- Motiver ses troupes de travail, désamorcer les éventuels conflits et veiller à ce qu'il y ait une bonne ambiance de travail,
- Se porter garant de la qualité des prestations et services rendus, etc.

A la lecture de ces tâches, on s'aperçoit tout de suite qu'une partie d'entre elles sont sans objet lorsqu'on les transpose au domaine scolaire. En revanche, d'autres

poursuivent les mêmes objectifs : organiser, planifier le travail, motiver, désamorcer les conflits, instaurer une bonne ambiance de travail, atteindre les objectifs...

Rappelons par ailleurs quelques synonymes du terme manager : orchestrer, conduire, emmener, entraîner, commander, guider, mener, organiser...

C'est pourquoi certaines techniques dont disposent les managers paraissent à priori adaptables au milieu scolaire.

En revanche, compte tenu des différences évidentes des deux systèmes, d'autres méthodes sont tout à fait inapplicables.

Faire autorité en entreprise

Faire autorité, c'est être reconnu dans son autorité de manager. Il s'agit donc de donner des repères, de fixer des règles claires et des objectifs précis qui vont donner du sens au travail de l'équipe et aux performances attendues de chacun des collaborateurs.

On reconnaît une autorité parce qu'on a la conviction qu'elle nous apporte quelque chose. Un « chef » qui sait augmenter ses équipes, les développer sera plus suivi qu'un autre qui va être dans le contrôle tatillon. Pour exercer son pouvoir, ce dernier devra s'appuyer sur l'obéissance. Le premier n'en a pas besoin, il a l'autorité suffisante.

2^{ème} PARTIE : Transposition de pratiques de l'autorité : méthodologie et analyse

Préambule.

Deux institutions très différentes : l'école et l'entreprise

Afin de circonscrire l'identification et la mise en œuvre de techniques transposables de management, et d'écartier celles qui ne le sont pas, il convient tout d'abord de distinguer très clairement les différences profondes entre les deux organisations que sont l'école et l'entreprise.

Ces différences sont très nombreuses : objet, enjeu, population, hiérarchie, leviers de motivation...

En effet, tandis que l'entreprise recherche la croissance et le profit, la mission de l'école est d'éduquer les enfants. L'entreprise emploie des adultes tandis que l'école accueille à des enfants. Le salarié apporte son savoir à l'entreprise en contrepartie d'une rémunération tandis que l'écolier vient à l'école pour s'instruire. L'employé rend des comptes à sa hiérarchie de façon extrêmement fréquente tandis que le professeur des écoles ne rend compte que lors de ses inspections. Les leviers de motivation (récompenses et sanctions) chez l'employé et l'écolier ne sont pas comparables. Un employé incompetent est licencié tandis qu'un élève en difficulté est pris en charge et accompagné de façon personnalisée dans ses apprentissages.

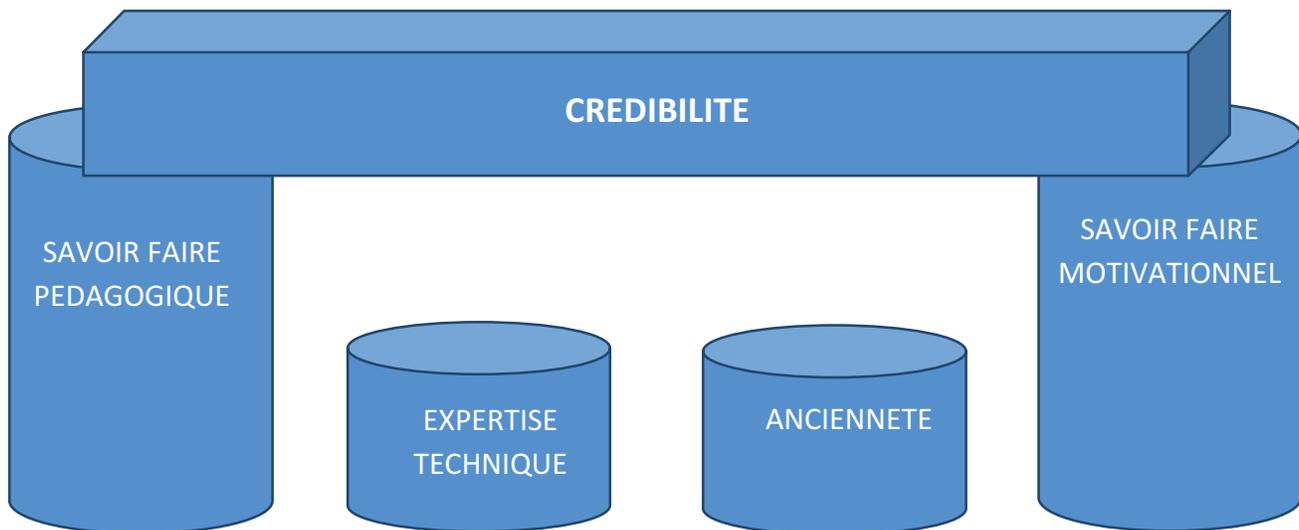
- Devant autant de différences fondamentales, je prends (et prendrai tout au long de ma carrière d'enseignant) le parti d'observer beaucoup de prudence dans toute mise en relation des deux systèmes, et en particulier dans l'analyse des techniques d'autorité transposables.
- Ceci étant, il me paraît intéressant et productif de mettre en œuvre les bonnes pratiques avérées de chacun des systèmes au profit des élèves et de leurs apprentissages.

Les piliers de la crédibilité dans l'autorité

A l'école, l'autorité repose en premier lieu sur la crédibilité.

En entreprise, **la crédibilité du manager** repose sur quatre piliers : son expertise technique, son ancienneté et le poste dans l'entreprise, son savoir faire pédagogique et son savoir faire motivationnel.

Dans mon cas de Professeur des Ecoles Stagiaire, ces deux premiers piliers sont faibles et pour l'instant je ne peux rien y changer. Il m'a donc été nécessaire de construire, développer et m'appuyer fortement et rapidement sur les deux autres piliers.



J'ai tenté de développer, et je le fais encore au quotidien :

mon savoir faire pédagogique par :

- Une connaissance approfondie des élèves
- Une écoute et une prise en compte constante de leurs difficultés
- Des conseils et une présence rassurante au quotidien dans les apprentissages.

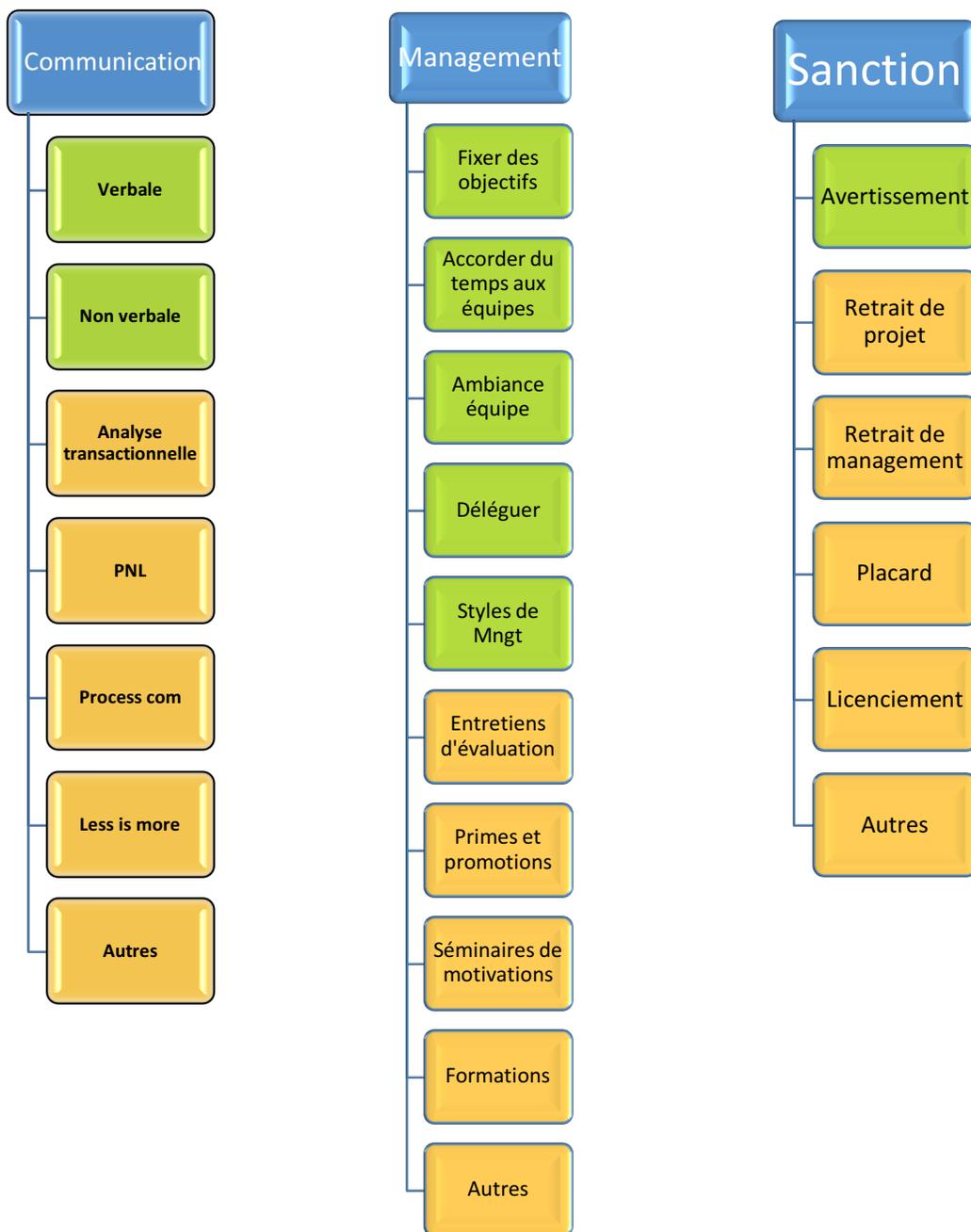
mon savoir faire motivationnel par :

- La disponibilité
- La responsabilisation des élèves
- La valorisation des réussites
- L'approfondissement des compétences
- La dédramatisation des échecs

Identification des pratiques de l'autorité en entreprise

L'autorité s'exprime dans le domaine des relations humaines, le management et le leadership. Tout cela repose sur la communication et ses techniques.

Voici une liste non exhaustive des outils/leviers, en lien avec l'autorité, à la disposition du manager. Les outils non transposables à l'école élémentaire sont coloriés en orange ; ceux qui peuvent l'être le sont en vert.



Identification des situations qui provoquent le désordre en classe

Les situations induites par le professeur :

Bien souvent, le professeur débutant est responsable de la dispersion qui peut régner en classe. Plusieurs raisons sont possibles :

- Les consignes ne sont pas claires
- Les élèves sont mal ou insuffisamment occupés
- Les règles de classe sont mal définies, non identifiées, non comprises, non appliquées
- Les cours sont mal préparés

J'ai vécu et identifié chacune de ces raisons. (Sans doute en ai-je oublié ou pas identifié !).

J'ai constaté que ces situations étaient accentuées en classes de double niveau, lesquelles demandent une gestion rigoureuse des temps d'activités et une autonomie plus forte des élèves.

Les situations induites par les élèves :

Elles sont de deux ordres : difficultés ou réticences à se mettre au travail et problèmes de comportement (bavardages, déplacements en classe, irrespect...)

Analyse des pratiques en entreprise transposables à l'école élémentaire

Un certain nombre de techniques très efficaces et propres à l'enseignement scolaire (règles de classe définies avec les élèves, tableau de comportement, contrats de travail ou de comportement définis avec les élèves...) permettent d'asseoir l'autorité du Professeur des Ecoles.

En revanche, d'autres, moins fréquentes et peu ou pas enseignées à l'ESPE, peuvent venir compléter ces dernières.

En effet, après quelques jours de classe et avant toute formation à l'ESPE, j'ai pris conscience de la nécessité de poser très vite mon autorité. J'ai puisé dans mon expérience professionnelle antérieure pour identifier les techniques que j'ai observées, apprises et appliquées.

La communication verbale

La voix, par son débit, son ton et sa puissance, peut être exploitée pour faire passer des messages (d'autorité), même en décalage avec les mots associés (contenu d'apprentissages).

Par ailleurs, la parole du maître est d'or. Plus elle est mise au service de la discipline, moins elle est crédible dans les enseignements. Aussi les mots doivent-ils être réservés à la transmission du savoir plutôt qu'au rappel à l'ordre.

Où sont la pédagogie et le sens à demander à une classe de se taire, en hurlant « Taisez-vous ! » ?

La voix

La voix est l'outil principal de la prise de parole, que ce soit en public, lors de réunions, d'un appel téléphonique prospectif ou d'un recadrage managérial. En particulier, la prise de parole devant un auditoire est un exercice très difficile, où l'on s'expose pour délivrer un message. La voix se travaille. Un contenu fascinant délivré avec une mise en scène et une conviction intime, de l'humour, des sourires, un ton interactif et modulé capte l'auditoire. A l'inverse, le même contenu, tout aussi fascinant, présenté d'une voix monocorde, non convaincue et stressée perd l'auditoire en quelques instants. Lors de conférences, on peut observer l'auditoire se précipiter sur les smartphones pour répondre aux mails professionnels reçus. A l'école élémentaire, on peut observer les élèves discuter entre eux et faire tout autre chose... Bon courage pour les récupérer !

Pour moi, c'est, bien sûr, dans la lecture d'histoires, les consignes et l'institutionnalisation que j'apporte le plus d'attention à ma voix, c'est à dire lorsque je cherche particulièrement à capter l'attention des élèves.

Mais c'est plus encore dans le cadre de l'affirmation de mon autorité, de rappels à l'ordre que je mets à profit mes acquis.

Par exemple, lorsque qu'un élève perturbe, je prends très souvent le parti de ne pas interrompre ce que les autres élèves et moi-même faisons. J'augmente alors très nettement le niveau sonore de ma voix sur cinq ou six mots, avec un ton sec et un débit lent, en ajoutant systématiquement un élément de la communication non verbale : ce peut être en fixant le perturbateur droit dans les yeux, ou en m'approchant de lui pour rentrer dans sa zone d'inconfort, ou encore en lui posant la main sur l'épaule.

Le bénéfice est clair et double : ni les autres élèves ni moi-même n'avons interrompu notre activité ; donc pas de perte de temps ni de concentration. Au surplus, j'ai capté l'attention de l'ensemble de la classe (y compris ceux qui auraient décroché sans pour autant perturber), laquelle a bien repéré ma manœuvre.

Mon autorité s'est ainsi affirmée non par une menace ni un cri ni un « chut » mais par une capacité, reconnue par les élèves, à « reprendre la main » sur un élève perturbateur, sans rien lui dire de particulier.

Ainsi, varier de façon appropriée le ton, le débit et la puissance de ma voix me permet d'obtenir des retours rapides au calme, sans traumatisme ni pour les élèves ni pour moi.

Les mots

Je crois que le lexique autoritaire doit être employé le plus rarement possible. En effet, les termes employés sont souvent plus ou moins porteurs de menaces, ce qui n'est ni constructif ni pédagogique. (« Je te préviens, si tu... alors... »).

Sans être naïf, l'emploi de ces termes est parfois inévitable. Je me méfie cependant beaucoup de leur usage car ils ont pour effet de me mettre mal à l'aise et de me positionner dans l'autoritarisme.

Par ailleurs, un message d'autorité trop souvent répété perd complètement son sens. Plus il est rare, plus il est porteur de sens. Plus il est violent, plus il est traumatisant. Plus il est faible, moins il a de sens. C'est donc un exercice très difficile que d'obtenir l'autorité avec des mots.

Il faut également se méfier du sens des mots. Celui-ci ne trouve parfois pas la même résonance chez les enfants.

Par exemple : le terme « problème » en mathématiques. J'ai remarqué qu'il est générateur de stress chez les élèves, donc d'anxiété et de démotivation. Je ne l'utilise donc plus mais décris l'activité comme un jeu visant à résoudre une énigme. Cela dédramatise l'activité qui se déroule depuis dans une ambiance plus sereine.

Le silence

Le silence peut porter différents messages : le recueillement, la réflexion, le bien-être, la concentration, le malaise...

En dehors du recueillement, je m'efforce de faire vivre ces différents messages du silence en classe. (Par exemple : temps calme après une écoute de musique).

Mais j'observe aussi le silence en classe dans différentes situations de gestion de l'autorité.

Ce peut être, par exemple, après avoir réprimandé un élève. Ce temps de silence lui permet, ainsi qu'aux autres élèves, de méditer sur ce pourquoi il vient d'être réprimandé.

Ce peut être aussi pour créer un sentiment de malaise de groupe : je m'interromps dans ma locution puis ne reprends que lorsque le silence est revenu en classe. Cela fonctionne surtout le matin mais moins l'après-midi, en fin de semaine, quand les élèves sont fatigués et dissipés.

La communication non verbale

La communication non verbale complète le message verbal. Elle exprime les émotions, les sentiments, les valeurs. Cette communication renforce et crédibilise le message verbal lorsqu'elle est adaptée, mais peut décrédibiliser ce même message si elle est inadaptée.

Lors d'un entretien d'embauche, d'un entretien commercial ou d'une discussion entre amis ce n'est pas seulement ce que l'on dit qui est important. C'est également la manière de le dire qui impacte positivement ou négativement l'interlocuteur.

L'étude de Jean-François Moulin¹, qui aborde la relation pédagogique sous l'aspect de la communication non verbale en classe, affirme que celle-ci participe grandement à l'instauration de l'autorité du maître et correspond à des compétences qui peuvent s'acquérir.

L'occupation de l'espace

¹ « Le discours silencieux du corps enseignant. La communication non verbale du maître dans les pratiques de classe ». Carrefour de l'éducation. 2004.

Elle commence dès l'entrée en classe à 8h30 : posté à la porte, j'observe et salue (Bonjour + prénom pour une personnalisation de la relation) chaque élève qui passe devant moi. J'exerce ainsi un contrôle immédiat (physique et visuel) sur son comportement et il entre alors calmement en classe. C'est, à mon avis, un moment très important car il s'agit de la transition entre l'agitation de la cour de récréation et le calme qui doit régner en classe. Le rituel sera le même après chaque récréation.

Mes déplacements en classe sont moins guidés par des nécessités pédagogiques que par ma volonté que les élèves ressentent en permanence ma présence. La gestion de mon double niveau CE1/CE2 implique de fréquentes phases de travail en autonomie pour chacun des deux niveaux. Ces périodes d'autonomie sont potentiellement génératrices de bavardages. Il m'arrive donc fréquemment, lorsque je travaille avec l'un des deux niveaux, de circuler dans les rangs de l'autre, pour leur faire comprendre, par ma seule présence physique, que je suis aussi avec eux.

Je circule donc beaucoup et ne m'assieds quasiment jamais à mon bureau. Ma place n'est pas à l'écart mais au milieu des élèves.

Lorsque j'aperçois un élève dissipé ou déconcentré, il me suffit de m'approcher de lui, d'entrer dans sa « bulle de communication » pour générer en lui une charge affective forte et le déstabiliser. Couplée avec un regard insistant droit dans les yeux, le cas échéant en élevant légèrement la voix si je suis en train de parler, cette seule attitude arrête l'élève dans son activité perturbatrice. Il m'arrive aussi de m'asseoir brièvement sur le bord du bureau d'un élève pour marquer plus fortement encore ma présence.

La posture et la gestion du corps

Elles sont complémentaires à occupation de l'espace.

Lorsque j'ai perdu l'attention d'une majorité des élèves et que le niveau sonore devient trop élevé (bien souvent par ma faute – ex : transition d'activité mal gérée-), j'adopte toujours le même rituel qui me permet d'obtenir le silence total très rapidement. Adossé debout à la porte, bras pliés et jambes croisées, j'observe le silence total en fixant un ou deux élèves particulièrement perturbateurs. Il faut moins de dix secondes pour que plusieurs élèves remarquent ma posture et disent bien fort « Le maître attend » (au début de l'année, c'était « Le maître il attend », phrase que j'ai vite fait corriger en « Le maître attend » !). Ce « Le maître attend » est alors relayé par plusieurs autres élèves jusqu'à ce que, 10 secondes plus tard, le silence total revienne. Ne bougeant absolument pas, je continue à fixer le ou les perturbateurs dans le calme absolu pendant 10 secondes. Puis je reprends ce que je disais en parlant très bas, en me déplaçant lentement dans la classe et en marquant systématiquement un temps d'arrêt auprès des élèves que j'ai fixés précédemment.

Si le comportement des élèves est vraiment trop désagréable, ou si la même situation avait déjà eu lieu dans l'heure précédente, d'un ton sec et fort je donne alors la consigne suivante « tout le monde s'assoit correctement, pose ses deux mains sur le bureau et ses deux pieds à plat au sol ». J'interromps alors mon cours pour leur demander s'ils trouvent que leur comportement est acceptable et conforme à ce qu'il doit être en classe.

Les bénéfices induits sont un retour au calme rapide et durable par l'auto régulation du groupe classe. Je n'ai pas eu à augmenter le son de ma voix ni à m'énerver ni à menacer de sanctions.

A l'inverse, on peut imaginer qu'une posture décontractée, les mains dans les poches, ne favorise pas l'autorité du maître.

Au delà de la posture, il y a l'attitude : la bonne humeur est contagieuse. La mauvaise humeur l'est tout autant. J'ai remarqué que mon impact pédagogique n'est pas du tout le même suivant l'état d'esprit et l'humeur dans lesquels je me trouve. Puisque l'une de mes missions est de faire aimer l'école aux élèves, je m'efforce de maîtriser mes états d'âme, d'être le plus enjoué et disponible auprès des élèves afin de donner un caractère ludique aux apprentissages. Les élèves calquent leur attitude sur celle de l'enseignant.

La gestuelle

On dit des italiens qu'ils parlent avec les mains. Les sourds et muets utilisent le langage des signes. A l'école, les mimes et jeux de doigts sont des activités pédagogiques qui portent du sens.

Les mains et le corps parlent.

Fixer un élève le bras tendu, l'index pointé puis la paume ouverte est un message immédiatement compris et efficace : « toi, tu t'arrêtes ! » Ou l'index devant la bouche : « tu te tais ! » Ou un mouvement de droite à gauche de la main : « tu ranges ton bureau ».

Ainsi, j'ai mis en place plusieurs gestes compris des élèves qui me permettent, à distance, de me faire comprendre sans perturber l'ensemble de la classe.

Le contact physique

Je ne le pratique qu'en deux occasions : pour féliciter un élève ou l'encourager, je lui tapote l'épaule ; pour faire s'intégrer un élève dans le rang à l'entrée de la classe je lui pose la main sur l'épaule en appuyant légèrement et progressivement. Le message est passé.

L'habillement

Il contribue à la représentation que se font les élèves de leur professeur. Je veille à ce que ma tenue, ni décontractée ni stricte, soit en adéquation avec l'image de sérieux et de respect que je souhaite donner.

Le regard

Ce n'est pas un hasard si les anglais disposent d'un arsenal de verbes pour décrire très précisément l'intensité du regard (to glance, to stare, to look at, to watch, to view, to face, to gape...). Le regard est en effet l'un des vecteurs premiers de la communication. Saluer quelqu'un sans le regarder est une impolitesse et une marque de désintérêt. Fixer longuement un élève avec un regard noir porte un message clair, non verbalisé, mais fort bien reçu.

J'ai pu en constater l'efficacité car l'échange de regards institue un rapport de force autoritaire qui doit toujours rester au bénéfice du maître. Ce rapport de force suffit bien souvent à ne pas rentrer dans le rapport de force verbal.

Le maintien de la cohésion du groupe classe

Ne rien promettre que l'on ne puisse tenir et faire ce que l'on dit sont deux des grands principes du manager. Ne pas les respecter expose le manager à une dé-crédibilisation et le groupe à un éclatement lié au sentiment d'injustice. Je prends donc un soin tout particulier à les respecter dans la gestion de ma classe.

Par ailleurs, régler les conflits à l'abris des regards permet de préserver le groupe et d'empêcher une propagation du conflit.

Ne rien promettre que l'on ne puisse tenir : cette évidence s'est douloureusement rappelée à moi lors du dernier jour avant les vacances de la Toussaint. Ayant la veille demandé aux élèves ce qu'ils souhaiteraient faire le lendemain après-midi, ceux-ci se sont accordés sur le visionnage d'un film (Rox et Rouky) au TNI. Je me suis donc engagé à le leur projeter, mais une défaillance des enceintes n'a pas permis de le voir. J'ai mesuré la déception des élèves dont l'un m'a lancé avec le ton du reproche : « Tu nous a pourtant dit qu'on pourrait le voir ! ». Ce qui est vrai avec les adultes l'est encore plus avec les enfants !

Il en va de ma crédibilité de faire ce que je dis, de respecter la parole donnée. Les situations sont multiples : « Lorsque tu auras terminé ton travail, tu pourras lire ton magazine » ; « Si ton comportement ne s'améliore pas d'ici la fin de matinée, tu auras un billet jaune » ; « Si tu parviens à réussir correctement cet exercice rapidement, tu pourras aider ta voisine », « Si vous n'entrez pas en classe rangés et calmes, vous ressortirez vous mettre en rang ». Tenir ses engagements est le meilleur moyen d'être reconnu comme fiable et respecté dans son rôle de référent et d'asseoir une autorité non négociable.

Isoler et régler les problèmes

Un des autres piliers de la communication verbale est le suivant : ne pas laisser d'incompréhensions, de non-dits, de conflits sous-jacents potentiels ; parler dès qu'un dérapage intervient ; ne pas laisser une situation dégradée sans réaction, au risque de la voir s'envenimer.

En entreprise, les conflits se règlent dans un bureau fermé, afin d'éviter toute propagation ou toute perturbation auprès des autres collaborateurs

Le problème se règle au plus vite, dès qu'il prend naissance, afin de lever toute incompréhension, ambiguïté, pollution qui pourrait affecter le groupe de travail et la progression des projets.

A l'école, dans tous les cas, et en particulier lors de conflits ouverts, j'isole les protagonistes de la masse de curieux qui viennent s'agglutiner.

Pour la gestion des conflits entre élèves, j'ai mis en place une fiche de réflexion¹ à remplir par les protagonistes afin qu'ils prennent conscience de ce qu'ils ont fait et qu'ils réfléchissent à leurs actes.

Les styles de management

L'autorité des managers en entreprise se traduit au quotidien par les styles de management. Ceux-ci prennent en compte la personnalité des collaborateurs et leur niveau de compétences.

A l'école, à partir d'une bonne connaissance individuelle des élèves (niveau, comportement psychologique, attitude, motivation...), les styles de management me permettent d'adapter mon comportement et mes exigences à chaque élève et de faciliter un accompagnement différencié de chacun d'entre eux afin de les faire grandir et progresser dans leurs apprentissages.

C'est aussi sur cette base que j'ai défini mon plan de classe.

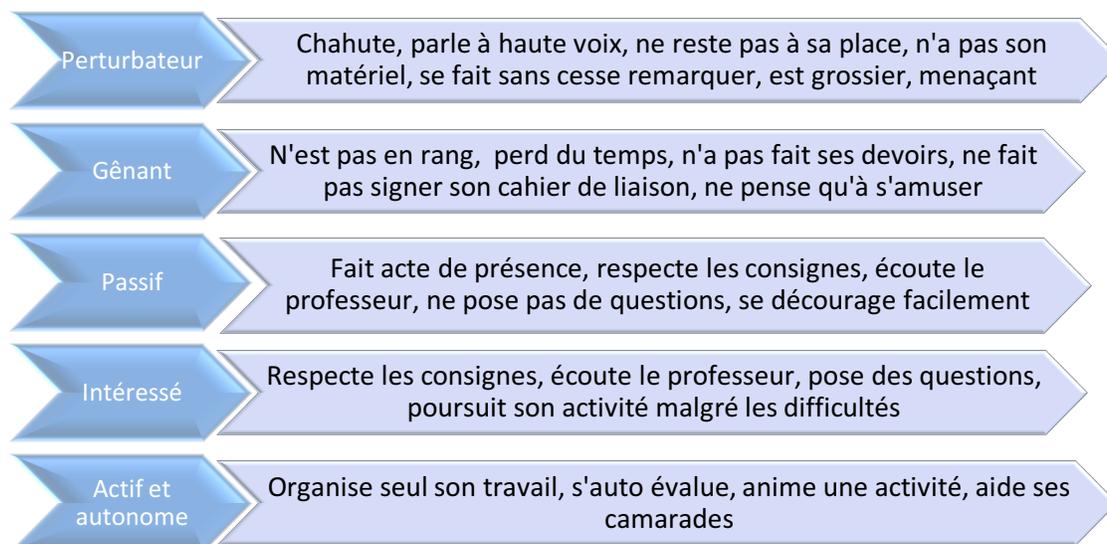
En entreprise, avant d'adopter un style managérial, il convient à priori de déterminer le profil de chacun des collaborateurs². Ceux-ci peuvent avoir six styles de personnalité différents à savoir :

- Les « travaillomanes » qui sont très connus pour leur respect des normes et des règles en vigueur dans l'entreprise.
- Viennent ensuite les « empathiques » qui misent plutôt sur le côté affectif.
- Au contraire, les « rebelles » sont souvent considérés comme des personnes provocatrices et joueuses.
- Il y a les « persévérants » qui se montrent dévoués et motivés, quitte à emporter les travaux inachevés pour les traiter chez eux.
- Quant aux « rêveurs », ils sont respectueux et consciencieux dans tout ce qu'ils entreprennent.
- Enfin, l'on trouve des profils « promoteurs » dont l'audace et la séduction sont le principal atout.

J'ai modifié ces profils pour essayer de les adapter à mes élèves, suivant des critères plus conformes à leur comportement :

¹ Voir annexe

² Voir les caractéristiques des six styles de personnalité en annexe



Profil de ma classe :

	CE1	CE2	TOTAL
Perturbateur	0	0	0
Gênant	3	1	4
Passif	4	3	7
Intéressé	5	4	9
Actif et Autonome	3	1	4

Il existe de nombreux styles de management dans le monde. En France, quatre d'entre eux font référence¹ (voir annexe) :

- Le management directif
- Le management persuasif
- Le management participatif
- Le management délégitif

J'ai ainsi appliqué les styles de management aux différents profils d'élèves :

Profil	Style de management
Gênant	Directif
Passif	Participatif
Intéressé	Persuasif
Actif et autonome	Délégitif

L'identification du comportement et des compétences des élèves m'a par ailleurs permis d'élaborer un plan de classe en plaçant, les uns à côté des autres, les élèves ayant un bon niveau et la volonté d'aider et ceux en difficulté mais ayant la volonté de progresser.

¹ Voir les caractéristiques des quatre styles de management en annexe

Il s'ensuit une émulation entre eux, pas de déplacements en classe et chacun y trouve son compte (responsabilisation, amélioration des compétences, classe au travail)

Le système DEM : Délégation → Evolution → Motivation

En entreprise, une erreur de management est très régulièrement commise : on délègue auprès des personnes qui sont motivées mais jamais à celles qui ne le sont pas. On accroît ainsi le fossé motivationnel entre ces deux catégories de personnes, ce qui est nuisible à la cohérence, à la cohésion et à la performance du groupe.

Le système DEM, à l'inverse, vise à remotiver par la délégation.

Il n'est évidemment pas question de délégation à l'école primaire. En revanche, j'ai appliqué ce système auprès d'élèves démotivés et perturbateurs en jouant, non pas sur la délégation, mais sur la responsabilisation.

En effet, au cours de mon stage passé en maternelle, deux élèves étaient particulièrement perturbateurs. Mon réflexe instinctif fut de les tenir à l'écart de certaines activités afin qu'ils ne perturbent pas le groupe classe. Très rapidement, le système DEM m'est revenu à l'esprit et j'ai modifié mon attitude : j'ai pris le parti de les responsabiliser en leur confiant des « missions » : installer des ateliers de motricité.

Cette responsabilisation eut pour effet de valoriser les deux élèves, de les responsabiliser, d'adhérer à la mise en place des activités pour l'ensemble du groupe et de leur donner envie de bien faire. Aux yeux des autres élèves, ils sont alors apparus sous un aspect nouveau non plus perturbateurs mais contributeurs.

Ainsi, il faut responsabiliser et solliciter les élèves perturbateurs plutôt que de ne pas s'en occuper. C'est une erreur que de les délaissier et pourtant c'est ce qui est largement fait.

3^{ème} PARTIE : Bilan des actions menées. Liens entre la théorie et la pratique

Bilan des actions menées

Evaluation de l'efficacité des pratiques

N'ayant pu procéder à des enregistrements vidéos en classe (refus de deux parents d'élèves), l'appréciation de l'efficacité des pratiques mises en place se fera sur la base des observations de mes tuteurs de terrain. (Ordre chronologique).

Visite évaluative N°1 du tuteur de terrain, le 20 novembre 2015. (Mme F. DELAIRE) :

PARTIE 2 - ANALYSE DES COMPETENCES PROFESSIONNELLES¹
1. Compétences relatives à la prise en compte des éléments réglementaires et institutionnels de son environnement professionnel en lien avec les responsabilités attachées à sa fonction <i>CC1 Faire partager les valeurs de la République</i> <i>CC2 Inscrire son action dans le cadre des principes fondamentaux du système éducatif et dans le cadre réglementaire de l'école</i> <i>CC6. Agir en éducateur responsable et selon des principes éthiques</i>
Constats et analyse :
Monsieur Hardy respecte les élèves. Il s'adresse à eux de manière bienveillante. Dans un climat de classe toujours aussi serein, la gestion du double niveau semble mieux maîtrisée. M. Hardy semble avoir trouvé un équilibre dynamique qui lui permet de gérer les temps d'apprentissage.

Visite évaluative N°1 du tuteur ESPE, le 10 février 2016. (Mme M.N. FOURMY) :

Appréciation
<i>L'appréciation portée tient compte du niveau attendu de maîtrise de compétences d'un fonctionnaire stagiaire en cours de formation et de sa capacité à tenir compte des conseils prodigués. En cas de manquements graves, l'évaluation portée sur le travail du fonctionnaire stagiaire ne pourra donner lieu à une appréciation satisfaisante.</i>
<i>L'acquisition de l'ensemble des compétences évaluées est tout à fait satisfaisante. Mr Olivier Hardy, toujours très clair dans la construction des tâches des élèves, a pris de l'assurance sur ses choix pédagogiques et présente une bonne réflexivité dans ses analyses. Il tient compte des conseils prodigués pour envisager des remédiations et améliorer la compréhension des élèves, notamment en CE1 .La gestion du double niveau est tout à fait maîtrisée et le climat de la classe CE1/ CE2 est propice aux apprentissages. Les élèves sont visiblement intéressés et motivés.</i>

Visite évaluative N°2 du tuteur de terrain, le 5 février 2016. (Mme F. DELAIRE)

4. Compétences éducatives et pédagogiques nécessaires à la mise en œuvre de situations d'apprentissage et d'accompagnement des élèves diverses

P3. Construire, mettre en œuvre et animer des situations d'enseignement et d'apprentissage prenant en compte la diversité des élèves

P4. Organiser et assurer un mode de fonctionnement du groupe favorisant l'apprentissage et la socialisation des élèves

P5. Evaluer les progrès et les acquisitions des élèves

CC3 Connaître les élèves et les processus d'apprentissage

CC4 Prendre en compte la diversité des élèves

CC5 Accompagner les élèves dans leur parcours de formation

Constats et analyse :

Mr Olivier Hardy encadre tous les élèves et sait approprier le niveau d'autorité attendu à la situation. Il instaure un climat serein et de confiance au sein de la classe. Il encourage et valorise ses élèves de CE1 et CE2. Il donne du sens aux apprentissages et prend en compte la diversité des élèves en voulant s'assurer de l'adéquation des propositions pédagogiques avec le niveau requis. Il prépare en amont les séquences pédagogiques qui sont inscrites dans une progression réfléchie. Il prend en charge le suivi du travail personnel des élèves.

Les conseils donnés à la visite conseil ont été appliqués. Des progrès notables ont été réalisés dans les mises en œuvre.

Appréciation

L'appréciation portée tient compte du niveau attendu de maîtrise de compétences d'un fonctionnaire stagiaire en cours de formation et de sa capacité à tenir compte des conseils prodigués. En cas de manquements graves, l'évaluation portée sur le travail du fonctionnaire stagiaire ne pourra donner lieu à une appréciation satisfaisante.

Par le biais d'un langage précis, clair et adapté à ses interlocuteurs et des situations actives d'apprentissage, M. Hardy parvient à donner du sens aux acquisitions.

Dans un climat de classe serein et interactif, les interventions de chacun sont encouragées ; les élèves entrent volontiers dans la tâche.

Visite évaluative du stage massé par la tutrice de l'ESPE le 16 mars 2016. (Mme RADZYNSKI) :

PARTIE 2 - ANALYSE DES COMPETENCES PROFESSIONNELLES¹

1. Compétences relatives à la prise en compte des éléments réglementaires et institutionnels de son environnement professionnel en lien avec les responsabilités attachées à sa fonction

CC1 Faire partager les valeurs de la République

CC2 Inscrire son action dans le cadre des principes fondamentaux du système éducatif et dans le cadre réglementaire de l'école

CC6. Agir en éducateur responsable et selon des principes éthiques

Constats et analyse :

Le stagiaire respecte ses obligations professionnelles et tient à jour ses écrits professionnels. Il est très respectueux avec ses élèves qu'il connaît déjà bien.

4. Compétences éducatives et pédagogiques nécessaires à la mise en œuvre de situations d'apprentissage et d'accompagnement des élèves diverses

P3. Construire, mettre en œuvre et animer des situations d'enseignement et d'apprentissage prenant en compte la diversité des élèves

P4. Organiser et assurer un mode de fonctionnement du groupe favorisant l'apprentissage et la socialisation des élèves

P5. Evaluer les progrès et les acquisitions des élèves

CC3 Connaître les élèves et les processus d'apprentissage

CC4 Prendre en compte la diversité des élèves

CC5 Accompagner les élèves dans leur parcours de formation

Constats et analyse :

Le stagiaire fait preuve de vigilance à l'égard des comportements inadaptés et parvient à instaurer un climat propice au travail.

Il prépare ses séquences et séances avec sérieux

En s'appuyant sur ces observations, il est possible de synthétiser l'efficacité des actions menées dans la gestion de ma classe en y associant les bénéfices induits :

EFFICACITE	BENEFICE
La classe est rapidement au travail	Le <u>temps</u> d'enseignement est optimisé
Le climat est propice aux apprentissages	La <u>qualité</u> d'enseignement est optimisée
Les élèves sont intéressés et motivés	Ils apprennent et grandissent par eux-mêmes
Les élèves sont plus autonomes	Je gère mieux mon double niveau. Je dispose de plus de temps pour la pédagogie différenciée
Les élèves améliorent leur comportement autour de la valeur respect	Amélioration du « Vivre ensemble »

Au delà des pratiques de l'autorité : les facteurs clés de réussite

Au delà des pratiques d'autorité que j'ai transposées de l'entreprise à l'école élémentaire, je constate avec le recul que les réussites reposent également sur quelques piliers :

Le positionnement du référent

Dans les deux organisations, privée et éducative, mon positionnement s'est révélé être un facteur clé d'autorité.

Schéma 1 : la boule de positionnement du manager de manager

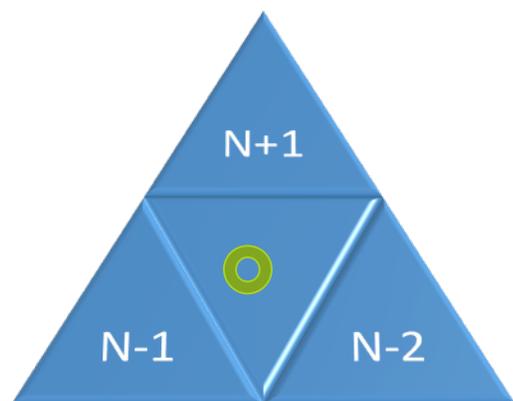


Schéma 2 : L'autorité éducative selon B. ROBBES

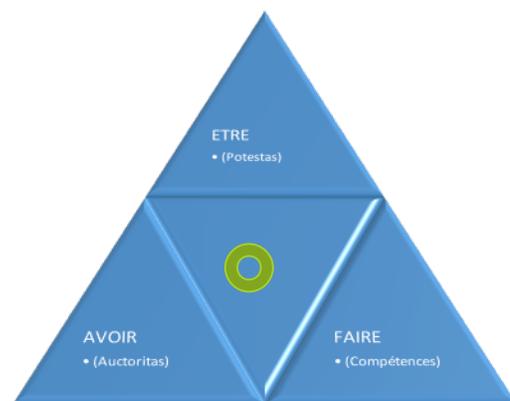


Schéma 1 : En entreprise, le positionnement du manager de managers se définit par sa position entre la direction générale et les différents niveaux hiérarchiques qu'il encadre.

Schéma 2 : Bruno ROBBES définit l'autorité éducative comme le point central de gravité entre AVOIR, ETRE et FAIRE autorité.

Alors que le premier schéma traite de management et le second d'autorité éducative, les deux schémas présentent des caractéristiques communes quant à la « boule de positionnement » du référent.

Au cours de mon expérience en classe, j'ai pris un soin particulier à faire évoluer mon positionnement en l'adaptant aux différentes situations, (à faire bouger « la boule de positionnement » à l'intérieur du triangle central) sans jamais trop me rapprocher d'une des extrémités du grand triangle (qui correspond alors à un dé positionnement, immédiatement défavorable à l'application de l'autorité).

Faire de la prévention

L'autorité ne peut pas être ponctuelle et n'intervenir qu'au moment d'un débordement. Il est alors trop tard.

L'autorité se construit dans le temps, tous les jours et à tout moment de la journée. Elle ne se cantonne pas à la salle de classe, mais doit également s'appliquer dès l'accueil des élèves le matin à la grille, en cour de récréation, à l'entrée et à la sortie de la classe, à la sortie de l'école.

C'est par l'anticipation, par la connaissance des élèves, la mise en place d'un encadrement personnalisé et l'observation permanente qu'il m'a également été possible de prévenir les débordements et d'afficher mon autorité.

D'ailleurs, Y. Darrault Harris¹ (Professeur des Universités Emérite en sciences du langage et chercheur) affirme que « La relation d'autorité pédagogique est bien, aux yeux des élèves, le résultat d'une évaluation initiale et continue de l'attitude de l'enseignant à l'égard des individus élèves et aussi du groupe ».

Les styles de management sont bien une conséquence de ces évaluations initiale et continue.

La combinaison des différentes pratiques d'autorité

La majorité des situations vécues me permettent d'affirmer que c'est la combinaison simultanée des différentes pratiques qui abouti aux réussites. Associer dans une même situation des méthodes de communication verbale, non verbale et le style de management adéquat permet de renforcer l'acte d'autorité recherché.

Les limites

Les premières limites de la transposition des pratiques de l'autorité en entreprise à l'école élémentaire ont été identifiées dans la seconde partie comme étant celles non applicables à des enfants dans le cadre scolaire.

Les limites que j'ai pu rencontrer au quotidien sont celles liées à la nature même de ma classe.

Sans élèves particulièrement perturbateurs, je n'ai pas eu à gérer de cas réellement problématiques. Je me suis ainsi focalisé sur l'ambiance de classe, l'ambiance de travail, et le respect des règles.

Enfin, dans la mesure où elles sont utilisées au bon moment et à bon escient, et bien que les effets des pratiques décrites n'aient évidemment pas le même impact sur tous les élèves, je n'ai pas observé de limites particulières quant à leur efficacité.

Liens entre la théorie et la pratique

La pratique de l'autorité à l'école relève de la gestion de relations humaines. Rien n'est plus compliqué tant les personnalités et les codes de communication sont différents. Il peut exister de nombreuses perturbations entre l'émission et la réception d'un message. La pratique est donc forcément différente de la théorie.

Ce sont la connaissance des techniques, l'expérience et l'attention portée qui vont permettre de progresser dans l'autorité.

La pratique et l'expérience (ce que B. Robbes appelle Habitus professionnel) sont fondamentales. Ce n'est que par la pratique, le recul, la réflexion, les conseils et la remise en cause de ses propres pratiques que l'on peut prendre conscience de la bonne ou mauvaise mise en œuvre de la théorie.

¹ « Les figures de l'autorité. De l'espace familial à l'espace scolaire ». *Enfance et Psy* N°22. 2003.

Liens entre l'entreprise et l'école : des différences lexicales ?

La réflexion et la pratique au cours de l'année écoulée sur l'autorité m'ont régulièrement amené à constater des similitudes d'objectifs entre l'entreprise et l'école élémentaire. En revanche, le lexique est différent.

Aussi, voici une brève étude comparée :

- Dans la pratique commerciale, on parle de gestion de la relation client. Chaque client est unique et il est nécessaire d'individualiser la relation en fonction d'un certain nombre de critères (besoins, budget, délais, conseil, service après vente...) De même, on parle de relation individualisée avec chaque collaborateur pour le faire progresser. A l'école, on parle de pédagogie différenciée.
- On donne envie à ses collaborateurs en les respectant, en les formant et en les motivant. A l'école, on parle de bienveillance.
- Manager, c'est positionner la bonne personne au bon poste pour le faire progresser afin qu'il contribue au mieux au développement de l'entreprise. A l'école, enseigner-éduquer c'est faire grandir.
- Un collaborateur qui fait une faute est sanctionné de différentes façons. A l'école, on appliquait des punitions même si on s'oriente depuis quelques années vers des sanctions.

CONCLUSION

Notre société actuelle (toutes ses composantes dont l'école) est de moins en moins structurée par l'autorité, par la tradition. Depuis des années et aujourd'hui encore, la conception classique de l'autorité est mise à mal, en particulier à l'école.

Mais il ne faut pas se tromper d'autorité. L'autorité autoritaire n'apporte rien, elle décrédibilise. En revanche, l'autorité en lien avec l'éducation rend le terrain favorable aux apprentissages. Denis Meuret¹ indique d'ailleurs que les enseignants efficaces sont tout sauf autoritaires. Pour Bernard Rey² « L'autorité de l'enseignant ne doit pas le conduire à utiliser l'argument d'autorité pour imposer le savoir ».

N'ayant pas ou peu été formés, les enseignants et les Professeurs des Ecoles Stagiaires se sentent souvent bien démunis face à l'autorité. Pourtant, l'autorité est un préalable à l'éducation.

L'entreprise est une structure fortement hiérarchisée dans laquelle l'autorité est omniprésente. Le personnel d'encadrement est régulièrement formé à des techniques de communication et de management afin de structurer les ressources humaines et d'obtenir d'elles les meilleurs résultats. C'est une de ses premières responsabilités sur laquelle il est évalué, objectif et le cas échéant sanctionné.

Aussi, l'application de certaines pratiques transposables de l'entreprise à l'école élémentaire s'est avérée efficace dans ma gestion de classe cette année.

La pratique quotidienne et l'association, entre autres, des communications verbale et non verbale, des styles de management appliqués au positionnement de chaque élève, du système DEM (Délégation-Evolution-Motivation), de la boule de positionnement du référent m'ont permis d'asseoir une autorité proche de celle décrite par Bruno Robbes comme « autorité éducative », avec néanmoins des « outils » différents.

Les bénéfices sont réels et au profit de tous les acteurs au sein de la classe : chaque élève, le groupe classe et le maître.

Ces bénéfices sont les suivants :

- Un climat serein propice au travail et aux apprentissages
- Des élèves intéressés et motivés qui apprennent par eux-mêmes
- Une amélioration du comportement, des valeurs respect, du vivre ensemble

¹ D. Meuret. Professeur émérite en sciences de l'éducation. « Qu'est ce qui est efficace ? ». Cahiers pédagogiques N°426. P18-19. 2004.

² B. Rey a participé à la formation des enseignants au Québec, en France et en Belgique. Auteur de « Discipline en classe et autorité de l'enseignant ». 2006

- Des élèves autonomes me laissant du temps pour la pédagogie différenciée

Toutefois, au delà de toute pratique, technique ou outil, il faut toujours garder à l'esprit que le socle fondamental sur lequel doit s'appuyer l'autorité est le respect de chaque élève, quel qu'il soit et en toute situation. Le respect de la personne de l'élève et la non utilisation de la menace permettent de conserver une posture éthique permettant de rester dans une relation d'autorité sans donner prise à un rapport de force avec les élèves.

Vingt années d'expérience en entreprise et l'éducation de mes enfants m'ont apporté la pratique nécessaire à la mise en œuvre des techniques théoriques de management que j'ai apprises. J'en retiens que l'autorité s'apprend, se pratique au quotidien avec rigueur constance et justesse, se renforce avec l'expérience et les échecs et n'est pas naturelle comme beaucoup aiment à le croire.

Cependant, certaines questions demeurent à l'issue de cette année d'enseignement : Cette transposition a-t-elle la même portée dans des établissements réputés sensibles ? Doit-elle être accompagnée d'autres pratiques et lesquelles ? Quelles sont alors le sens, la valeur et l'efficacité de la sanction que je n'ai pas eu à utiliser ?

C'est de la valeur même de l'acte social d'éducation dont il est question.

BIBLIOGRAPHIE, SITOGRAPHIE

Bibliographie

- *L'autorité éducative dans la classe*. Bruno Robbes. ESF Editeurs. 2011
- *L'autorité éducative : déclin, érosion ou métamorphose ?* Coordonné par Erik Prairat. Collection d'éducation et de formation. 2010
- *Le discours silencieux du corps enseignant. La communication non verbale du maître dans les pratiques de classe*. Jean-François Moulin. Carrefour de l'éducation. 2004
- *La place de l'autorité et le rôle des sanctions à l'école*. Jacques Nimier
- *Améliorer le comportement des élèves*. A Breaux et T. Whitaker. Editions Chenelière Education. 2011
- *L'autorité à l'école, mode d'emploi*. Marine Boncourt. ESF Editeurs. 2013
- *Renaissance de l'autorité : prendre soin de tous et chacun*. Conférence de Jean Lambert. ESEN. Octobre 2008.
- *Pouvoir et autorité du dirigeant. Réflexions et questionnements*. Les Entrepreneurs et Dirigeants chrétiens.

Sitographie

- *Auctoritas et potestas. Quel type de légitimation pour le pouvoir ?* Christian Saint-Sernin . <http://www.democratie-spiritualite.org/Auctoritas-et-potestas.html>
- *Les trois conceptions actuelles de l'autorité*. Bruno Robbes. Les cahiers pédagogiques. 2006. <http://www.cahiers-pedagogiques.com/Les-trois-conceptions-actuelles-de-l-autorite>
- *Malentendus à propos de l'autorité à l'école*. Bruno Robbes. Le café pédagogique. Janvier 2015.
- *Le manager qui a de l'autorité, c'est celui qui enrichit les autres*. Nicolas Masson. Interview de l'Usine Nouvelle. Avril 2014. <http://www.usinenouvelle.com/article/le-manager-qui-a-de-l-autorite-c-est-celui-qui-enrichit-les-autres-explique-nicolas-masson.N253308>
- 11 mesures pour une grande mobilisation de l'école pour les valeurs de la République. <http://www.education.gouv.fr/cid85644/onze-mesures-pour-un-grande-mobilisation-de-l-ecole-pour-les-valeurs-de-la-republique.html>
-

ANNEXES

ANNEXE 1

Les principales caractéristiques des 6 profils types des collaborateurs :

Empathique

- Chaleureux, sensible, compatissant
- Besoin d'être reconnu en tant que personne, besoins sensoriels
- Perçoit les situations par les émotions
- Fonctionne au feeling, grande qualité d'écoute
- Besoin d'un style de relation bienveillant
- Mal à l'aise dans les environnements « froids »

Travailleuse

- Logique, responsable, organisé
- Besoin d'être reconnu pour son travail et la structuration de son temps
- A à cœur d'atteindre et dépasser les objectifs
- Recherche les faits
- Pense avant d'agir
- Besoin d'un style de relation participatif
- N'aime pas l'imprévu et l'improvisation

Persévérant

- Personne de conviction
- Besoin d'être reconnu pour son travail et ses opinions
- Aime s'engager sur un projet auquel il adhère
- Perçoit les situations par les opinions
- Aime qu'on lui demande son avis
- Besoin d'un style de relation participatif
- Besoin de se sentir respecté dans ses opinions

Rêveur

- Calme et tranquille, réfléchi et imaginatif
- Besoin de solitude
- Besoin de directives claires
- Besoin de temps pour réfléchir
- A beaucoup d'imagination mais a besoin de stimulation pour agir
- Besoin d'un style de relation directif

Promoteur

- Adaptable, plein de ressources, charmeur
- Aime les défis, la nouveauté, les résultats immédiats
- Besoin d'excitation
- Agit en fonction de ses intuitions
- Grande capacité d'adaptation
- N'aime pas le reporting et les réunions qui s'éternisent

- Solitaire et fonceur
- Besoin d'un style de relation directif

Rebelle

- Créatif et spontané
- Besoin de contacts
- Aime plaisanter en travaillant
- Adeptes du Carpe Diem
- Réagit à ce qu'il ressent : aime ou n'aime pas
- Besoin d'un environnement stimulant pour exprimer sa créativité
- Besoin d'un style de relation « Laisser faire »

ANNEXE 2

LES 4 STYLES DE MANAGEMENT

Le management directif

Ce style de management est défini comme un style où le manager cherche à tout contrôler, et ne délègue que très rarement. Ce type de management ne prend pas en compte l'opinion de ses collaborateurs et de ce fait n'est pas très populaire. Cependant, il est fort probable que ces collaborateurs se sentent en confiance, de par le fait d'être cadré et de savoir avec précisions quelles sont leurs tâches. Néanmoins, le fait que le manager soit si directif, n'encourage pas les prises d'initiatives individuelles et peut frustrer les envies d'évolutions des collaborateurs. Mais, en termes d'avantages le management directif permet de prendre rapidement des décisions et de disposer d'une structure organisationnelle bien hiérarchisée et efficace.

Le management participatif

Avec le management participatif, il s'agit d'établir une communication et des échanges entre le manager et ses collaborateurs. Grâce à cette implication, le moral des employés est élevé, de même que leur engagement par rapport à l'entreprise. De cette manière, l'esprit d'équipe permet une certaine complémentarité entre les employés. Cependant, pour bien aborder ce type de management, il est nécessaire de bien définir et d'organiser dans le temps les objectifs de chaque collaborateur. Il s'agit aussi d'encourager les collaborateurs à partager leurs idées, de les guider et aussi de les former, pour pouvoir ensuite leur déléguer des responsabilités. L'un des managers représentant ce style est **Richard Branson**, fondateur du groupe Virgin, connu pour l'importance qu'il accorde à la **motivation** et à l'implication de ses employés au sein de son entreprise. D'un autre côté, ce style de management n'est pas très égalitaire, car il a tendance à privilégier les collaborateurs les plus créatifs par rapport aux autres.

Le management persuasif

Ce style se base sur une structure organisationnelle bien établie et sur des échanges entre les collaborateurs. Le manager se pose comme un guide qui va entraîner ses collaborateurs vers des objectifs et les pousser à atteindre de nouveaux sommets. Le management persuasif requiert un manager ayant de bonnes capacités en relationnel et qui sait inspirer ses collaborateurs. Aussi, il est important de s'entourer d'une équipe disposant d'une bonne créativité, d'une forte motivation et qui soit soudée. Comme Bill Gates, à l'époque où il occupait des tâches exécutives au sein de Microsoft, il était à l'écoute de ses équipes et n'hésitait pas à se remettre en question pour la réussite de son groupe.

Le management déléгатif

L'objectif du manager ayant un style de management déléгатif est d'éveiller la créativité de ses collaborateurs et l'esprit d'équipe. Cependant, la principale caractéristique est la liberté d'action qu'elle confère aux collaborateurs, en mettant l'accent sur leur prise de responsabilité et leur motivation. Un manager déléгатif est

aussi très peu présent, mais il accorde sa confiance à ses collaborateurs et les laisse prendre des initiatives. Sa tâche se cantonne parfois à indiquer les objectifs à atteindre et les résultats souhaités, ensuite il laisse ses collaborateurs établir leurs propres plans d'actions, selon leur propre méthode de travail. Puis, de manière régulière le manager effectue un suivi des missions en cours. De manière générale, le management délégué est un bon moyen pour développer son entreprise, néanmoins il est essentiel de bien choisir ses collaborateurs. Comme Warren Buffet, le PDG de Berkshire Hathaway, qui a investi dans le capital de plusieurs entreprises, mais a préféré accorder sa confiance à des collaborateurs compétents et les laisse diriger. En procédant ainsi, il peut garder une certaine continuité par le fait que ses collaborateurs connaissent mieux l'entreprise que lui de par leur ancienneté.