

Université de Montréal

Les relations humaines dans une école primaire

Par

Hélène Da Costa

**Département d'administration et fondements de l'éducation
Faculté des sciences de l'éducation**

**Travail présenté pour satisfaire aux exigences du cours ETA6966
dans le cadre du Diplôme d'études supérieures spécialisées (D.E.S.S.)
en administration de l'éducation**

Avril 2007

© Hélène Da Costa 2007

TABLE DES MATIÈRES

Introduction		p.3
Chapitre 1	Cadre de référence	p.5
1.1	Lectures	p.5
1.1.1	Livres	p.5
1.1.2	Articles	p.6
1.2	Formations	p.7
1.3	Politique CSDM	p.7
Chapitre 2	L'expertise au quotidien	p.9
2.1	La reconnaissance formelle	p.9
2.2	La reconnaissance informelle	p.10
2.3	La reconnaissance individuelle et collective	p.10
2.4	La relation d'écoute	p.11
2.5	La communication	p.12
2.6	Les gains	p.13
Chapitre 3	Être directeur en 2007	p.14
Conclusion		p.16
Bibliographie		p.17

INTRODUCTION

Le sujet de cette communication est la relation interprofessionnelle entre un directeur et son personnel. De façon plus précise, j'aborderai la reconnaissance, la relation d'écoute ainsi que la communication afin que cette relation interprofessionnelle soit positive et harmonieuse du moins la plupart du temps. Pour y arriver, le comment, les moyens, les obstacles et l'importance d'y investir de son temps ainsi que les gains pour la direction dans un contexte où celle-ci est nouvelle dans une école et où elle doit bâtir sa crédibilité seront des éléments de ce travail.

Ce sujet m'intéresse parce que j'ai toujours cru en tant qu'enseignante que de développer une force au niveau des relations interpersonnelles avec ses élèves favorisait la motivation scolaire. Je l'ai expérimenté et le résultat fut positif. Il en est de même à la direction avec son personnel. Je n'ai jamais regretté le temps et les énergies investies pour y arriver car j'ai récolté la confiance, le support et la collaboration de mon équipe et ce, à deux reprises en changeant d'établissement scolaire. Relever des défis et faire cheminer son équipe sont beaucoup plus faciles en ayant la confiance de son personnel et en étant crédible à leurs yeux. Je crois également qu'un employé heureux se donnera davantage à son travail et il aura des impacts positifs dans son milieu. Je me remémore cet aspect assez régulièrement et je me fais un devoir de ne pas l'oublier lors d'un prochain passage dans un autre établissement. Voilà en partie pourquoi ce sujet me tient tant à coeur. L'autre partie étant l'intérêt qu'il suscite pour la profession.

Il intéresse la profession parce que la gestion du personnel et tout ce que cela englobe est un mandat qui relève directement des gestionnaires. Si le personnel est heureux et se sent supporté par sa direction, cela aura un impact sur le climat de l'établissement ainsi qu'en classe auprès des élèves. Le personnel aura également moins tendance à s'absenter du travail pour des périodes plus ou moins longues, ce qui coûte assez cher à la CSDM. Développer et maintenir des relations harmonieuses avec ses employés ainsi que conquérir leur confiance n'est pas chose facile de nos jours mais essentiel si on désire bâtir sa crédibilité surtout en début de carrière à la direction ou lors d'un changement d'établissement scolaire où une nouvelle aventure débute.

Cette communication se divisera en trois parties. Tout d'abord, le premier chapitre traitera de la littérature professionnelle à laquelle j'ai fait référence ainsi que les formations que je suggère. On y retrouvera aussi les connaissances indispensables au développement d'une expertise dans le cadre des relations interprofessionnelles auprès de ses employés favorables à l'épanouissement de chacun dans un établissement scolaire. Puis le deuxième chapitre abordera les moyens à utiliser, les difficultés et obstacles à surmonter pour le gestionnaire ainsi que les gains à récolter. Nous aborderons également les stratégies à mettre de l'avant. Enfin, le troisième chapitre présentera des réflexions autant professionnelles que personnelles. On y retrouvera par exemple une réflexion portant sur le rôle du gestionnaire d'école dans les années 2000 en lien avec le sujet de ma communication.

CHAPITRE 1 Cadre de référence

Ce premier chapitre vous présente la littérature indispensable à parcourir en lien avec le sujet de la présente communication ainsi que des suggestions de formations intéressantes à participer pour quiconque désire développer une expertise au niveau des relations interprofessionnelles entre un gestionnaire et son personnel dans le but de bâtir sa crédibilité et développer un lien de confiance.

1.1 LECTURE

Vous trouverez dans cette première section des suggestions de livres à lire ainsi que des articles, le tout accompagné d'une courte description du contenu de chacun.

1.1.1 LIVRES

En terme de livres à lire, si vous manquez de temps, le livre intitulé « *L'intelligence émotionnelle au travail* » (Weisinger, 1998) devrait être le tout premier à votre table de chevet. En effet, on y retrouve des exemples de situations vécues ainsi que des moyens vraiment possibles à mettre de l'avant pour un gestionnaire d'établissement scolaire. Entre autre, on vous donne des façons pour véritablement écouter et on vous explique comment donner et recevoir une critique de façon positive. On y aborde également la gestion de nos émotions. On y retrouve aussi des façons de faire afin de développer ses compétences en communication. La lecture du livre est donc recommandée.

En deuxième lieu à lire, « *La communication et la gestion* » (Cormier, 2004). Dans ce livre, on y traite de la valorisation, du savoir écouter, du comment donner du feedback ainsi que les critiques. On traite du lien entre la communication et la gestion. On vous présente également des techniques associées aux points énumérés précédemment. C'est un livre qui se lit assez bien et qui est riche autant en théorie qu'en terme d'idées à mettre en pratique.

Troisième livre à découvrir, celui de monsieur Laliberté intitulé « *Deux approches pour diriger les organisations* » (Laliberté, 1994) soit celle avec la tête et celle avec le cœur. L'auteur fait une comparaison entre les gestionnaires et les leaders. L'ensemble du livre est intéressant mais deux chapitres attirent l'attention soit celui des caractéristiques attribuées

aux leaders et celles attribuées aux gestionnaires ainsi que le chapitre qui traite des instruments du leadership et de la gestion. On retrouve aussi les éléments déclencheurs chez les individus de la motivation intrinsèque et extrinsèque fort utiles à connaître dans le cadre de la reconnaissance.

Terminons maintenant par un dernier livre « *La dimension humaine des organisations* » (Côté, Bélanger et Jacques, 1994). Dans ce livre, on peut s'arrêter également de façon plus précise à deux chapitres qui abordent la satisfaction au travail, les attitudes et les valeurs ainsi que la motivation. Ces items sont en lien direct avec le climat et la relation individuelle entre le gestionnaire et ses employés. Les auteurs traitent également de comment gagner la confiance de son personnel. C'est un excellent livre de référence pour tout gestionnaire.

1.1.2 ARTICLES

Tout d'abord, la lecture de l'article de madame Morin du numéro du printemps 2004 de la revue « *Le Point en administration scolaire* » est recommandée afin d'amorcer une réflexion personnelle. En effet, ce numéro est axé en grande partie sur l'intelligence émotionnelle. On y traite de l'intelligence émotionnelle dans une classe et en tant que compétence et qualité à développer chez les gestionnaires. Elle suscite une réflexion car on observe une autre façon de faire au niveau de la gestion du personnel. La phrase suivante résume assez bien l'idée qui se dégage de cette lecture : « *L'intelligence du cœur s'avère donc aussi importante que l'intelligence de la tête* » (Morin, 2004).

Il y a également la lecture de l'article de madame Fortin (Anne Fortin, 2004), psychologue au PAP (programme d'aide au personnel de la CSDM), qui s'avère fort utile si vous désirez connaître les cinq questions clés à poser à votre interlocuteur lorsqu'il se présente à votre bureau avec un problème d'ordre personnel ou professionnel. Lors de la lecture de cet article, on y apprend les bonnes questions à poser afin d'éviter de passer des heures à écouter alors que d'autres urgences nous attendent peut-être...

Puis, finalement le texte de monsieur Luc Brunet (Brunet, 2001) qui aborde le thème du climat organisationnel et de l'efficacité scolaire. La lecture de son texte est fort enrichissante car on peut constater qu'il y a véritablement un lien entre un bon climat au sein d'un établissement scolaire et l'efficacité de celui-ci via son personnel et ses élèves. L'auteur décrit

différents types de climat et met un accent particulier sur l'importance de la perception du climat qu'ont les employés. À la lumière de cet article, nul doute qu'un gestionnaire mettra en place des moyens afin de créer un climat favorable ou du moins y réfléchira.

1.2 FORMATIONS SUGGÉRÉES

Il y a certainement plusieurs formations qui sont offertes mais il y en a deux qui peuvent certainement vous apporter un certain bagage de connaissances. La première s'intitule « *Communiquer plus efficacement en situation de gestion* » par monsieur Raymond Martin, consultant, qui aborde divers volets de la communication soit les enjeux, les messages et l'écoute. C'est surtout le volet de l'écoute qui est fort pertinent car on y explique l'attitude d'écoute à adopter, on vous donne également des façons d'améliorer celle-ci ainsi que les qualités d'une écoute véritable. Si vous désirez développer une relation harmonieuse et sincère avec un employé, il faut d'abord être capable de l'écouter et non seulement l'entendre lorsqu'il vient dans votre bureau se confier.

Puis, il y a aussi le cours ETA 6925 soit « *leadership et animation* » qui traite des différentes approches théoriques du leadership. On y apprend que l'approche transformationnelle est associée à trois qualités chez le gestionnaire qui sont les suivantes : le charisme, la reconnaissance individuelle et la stimulation intellectuelle. Cette approche est à privilégier, selon le formateur, car elle fait appel à la dimension humaine autant chez le gestionnaire que chez l'employé. Ce cours traite également de la motivation, de la reconnaissance et de la valorisation du personnel ainsi que les impacts chez les employés et au sein du climat lorsqu'il y a présence de ces trois éléments. On y réfléchit également à des façons de faire. Ce cours est donc fortement recommandé si vous désirez développer un bon climat et des relations individuelles agréables ce qui motivera votre personnel à se dépasser.

1.3 POLITIQUE CSDM

Il est intéressant de prendre connaissance du document intitulé « *Profil de compétences du gestionnaire scolaire de la CSDM* » (septembre 2005). En effet, on y retrouve les dix-neuf compétences recherchées chez un gestionnaire à la commission scolaire de Montréal dont deux qui ont un impact sur la dimension relationnelle. Tout d'abord, au niveau des

compétences personnelles, il y a la capacité d'être une personne intègre et digne de confiance puis celle reliée à la tâche qui porte sur la santé et la sécurité au travail.

Il y a également à la CSDM le programme de reconnaissance « BRAVO » où le gestionnaire peut souligner le travail exceptionnel d'un employé ou un groupe en rédigeant un court texte et en complétant le formulaire requis.

Voilà qui complète le chapitre 1 en ce qui concerne les lectures recommandées et les formations suggérées.

CHAPITRE 2 L'expertise au quotidien

Ce chapitre portera sur l'intérêt pour l'amélioration de la qualité des relations de travail. Cet aspect sera traité en abordant les gestes concrets qui peuvent être mis en place par tout gestionnaire. On abordera la difficulté de respecter un équilibre entre l'investissement consenti et les gains récoltés.

2.1 *La reconnaissance formelle*

Tout d'abord, il est important de ne pas passer « à côté » des semaines institutionnelles de reconnaissance de la commission scolaire. En effet, il existe des dates précises au sein de la CSDM où différentes catégories d'emploi sont soulignées : la semaine des enseignants, la semaine des professionnels et celle des secrétaires. La pratique de la reconnaissance peut être en partie mobilisée dans le cadre des semaines institutionnelles. C'est l'occasion idéale pour les remercier et leur témoigner la gratitude du milieu via des messages écrits ou avec des petites gâteries. Cela ne constitue pas l'unique moment mais il faut être plus attentif à ces périodes. Dans le cas où cette semaine n'existerait pas, on peut en créer une. Si vous trouvez que cela vous demande beaucoup en temps et énergie, vous pouvez réaliser une semaine de reconnaissance pour tous en même temps.

Il existe également le programme de reconnaissance « BRAVO ». Souvent, le gestionnaire sélectionne seul le candidat en question mais de plus en plus, avec la popularité de la gestion participative, les milieux préfèrent consulter l'ensemble de leur personnel à savoir qui devrait être retenu. Ce genre de reconnaissance officielle devrait se faire en concertation avec le personnel de l'école.

Cependant, il existe un élément difficile parfois soit la reconnaissance de tous et sans exception. Il y a toujours des individus qu'on apprécie moins et pour lesquels il serait facile de les oublier. Cela serait injuste et aurait un impact négatif sur la crédibilité du gestionnaire. Un gestionnaire se doit d'être juste et impartial envers tous. Dès lors, il faut valoriser tous et chacun et cela demande une bonne connaissance de son personnel de la part du gestionnaire afin qu'il puisse souligner une qualité chez lui.

2.2 La reconnaissance informelle

On peut aussi faire preuve de reconnaissance au quotidien par des gestes bien simples. Il faut se rappeler que ces gestes contribuent à prendre soin de son personnel et à développer une relation interprofessionnelle harmonieuse. Pour ce faire, souligner l'anniversaire de chacun par une carte, un message au tableau du salon du personnel ou dans le mémo de la semaine est le bienvenu et fait plaisir à la personne dont c'est l'anniversaire. On peut également souligner de la même façon un bon coup ou tout simplement remercier un employé pour une action accomplie et ce, verbalement ou par écrit. Le faire publiquement ou personnellement dépend du geste qu'on désire souligner et s'il s'agit d'un geste qui a profité à un individu ou à un ensemble.

2.3 Reconnaissance individuelle et collective

Il est intéressant d'avoir une boîte de chocolat ou de bonbon à la disposition du personnel. En effet, bien souvent lorsqu'un employé arrive dans votre bureau en colère croyez-le ou non cela peut les détendre avant qu'il ne se mette à tout déverser sur vous! De la même façon, terminer un entretien par un petit chocolat peut être une bonne conclusion à la rencontre ou un moyen de remercier un individu ou de l'encourager. Si on poursuit dans le cadre de la nourriture, offrir un petit déjeuner à l'occasion ou des gâteries lors des rencontres du personnel sont également des suggestions à retenir si on désire reconnaître la contribution des employés à l'atteinte des objectifs de l'école et les en remercier. Obstacle à mentionner...les dépenses pour le gestionnaire! Mais oui, si le gestionnaire désire avoir du chocolat dans son bureau ou offrir à l'occasion un déjeuner ou autre petite gâterie, cela arrivera qu'il doive défrayer certains coûts à même son portefeuille personnel! Et même si la plupart du temps, les directions utilisent le budget de l'école pour défrayer ces dépenses, certaines préféreront l'utiliser à d'autres fins.

En dernier lieu, accorder à l'occasion la permission à son personnel d'arriver plus tard ou de quitter plus tôt lors d'une journée pédagogique est aussi une façon de signifier sa reconnaissance envers ses employés. Toutefois, cela ne doit pas devenir une coutume à chaque journée pédagogique sinon le geste de reconnaissance perd sa signification. Cela peut être une difficulté pour le gestionnaire si celui-ci n'est pas en mesure d'être juste et équitable envers tous. Il faut donc être prudent ici.

2.4 *La relation d'écoute*

Cet aspect est primordial dans le quotidien d'un gestionnaire et il pourrait occuper une grande partie de son temps de travail s'il décidait d'apporter un soin particulier à ses relations avec ses employés. Souvent, un employé n'a qu'un seul besoin soit celui qu'on l'écoute mais une véritable écoute. Généralement, les employés ne se sentent pas écoutés et appréciés pour eux-mêmes et les gestionnaires ne prennent pas assez le soin de les écouter véritablement. Pour ce faire, il faut arrêter de faire ce qu'on était en train d'effectuer et être totalement attentif à ce que l'autre nous raconte. Cela représente une difficulté pour le gestionnaire car sa tâche est bien assez lourde et il doit en plus s'occuper des problèmes de ses employés. Le gestionnaire aura moins tendance à faire une écoute de qualité auprès de ses employés si plusieurs sont en détresse dans la même période. Qui n'aurait pas le goût de baisser les bras lorsqu'un employé vient dans son bureau faire part de son problème alors qu'une pile de dossiers s'accumulent sous ses yeux! En plus, si cet employé n'est pas très apprécié du gestionnaire... Le temps est si précieux pour un dirigeant, il faut l'utiliser à bon escient. Cela est inévitablement un obstacle.

Il ne faut pas seulement entendre mais savoir écouter. La différence entre « entendre » et « écouter » est que dans le premier cas, la personne ne porte pas vraiment attention à ce que l'autre dit, elle ne manifeste pas d'intérêt. Tandis que dans le deuxième cas, lorsqu'on écoute, on porte attention à ce que l'autre nous dit afin d'être en mesure de poser les bonnes questions et de le guider dans la recherche d'une solution à son problème.

Comme le temps est précieux pour un gestionnaire et qu'il ne peut passer ses journées à écouter et voir ses dossiers s'accumuler, dès lors connaître et appliquer une bonne stratégie d'écoute est vitale. Celle de madame Fortin, psychologue au PAP, est fort simple à se rappeler ainsi qu'à appliquer (Fortin, 2004). En effet, un employé qui vient se confier à vous dans une situation de détresse peut faire durer une rencontre assez longtemps et se perdre dans les détails. Il est nécessaire que le gestionnaire s'en tienne à l'essentiel et amène l'individu après une dizaine de minutes à une solution. Ce n'est pas toujours évident et facile pour une direction de mener à bien et surtout efficacement une rencontre avec un employé en détresse émotionnelle d'où la nécessité de connaître entre autre la méthode de madame Fortin.

Autre stratégie à appliquer si la situation le permet, est de demander à l'employé une prise de rendez-vous. Ainsi, le gestionnaire peut poursuivre ce qu'il fait et être vraiment disponible à l'écoute lorsque la rencontre aura lieu. À la fin de l'entretien, le gestionnaire doit être

capable de valider si déjà dans un premier temps, l'écoute a été suffisante en terme d'aide. Dans le cas contraire, le gestionnaire peut déjà aborder le PAP (programme d'aide au personnel) comme prochaine ressource.

Il faut se rappeler au terme de cette section que lorsque le problème de l'employé dépasse les limites de l'écoute du gestionnaire celui-ci doit être en mesure de le réorienter vers des services professionnelles comme le PAP où des psychologues prendront la relève. Il y a des limites à ce qu'un gestionnaire peut régler.

2.5 La communication

La communication est un autre volet de la relation interprofessionnelle. Voici quelques stratégies simples à appliquer dans la vie de tous les jours et assurément gagnantes. Tout d'abord, toujours répondre à une demande ou à une question de l'employé c'est-à-dire ne jamais oublier d'y donner suite. Si vous ne connaissez pas la réponse, vous avisez la personne que vous êtes en train de faire les démarches pour la trouver. Si un employé a pris le temps de venir vous voir pour vous poser une question ou vous la poser par écrit c'est parce que pour lui, elle est importante. Dès lors, il ne faut pas le décevoir en la mettant de côté. De plus, cette stratégie contribue à développer votre crédibilité auprès de votre personnel car l'efficacité entre en ligne de compte. Lorsque vous donnez suite à une demande, dans la mesure du possible et selon le cas, il est souhaitable de le faire rapidement et de donner la source d'information par exemples: selon la convention collective, selon la loi de l'instruction publique, etc.

Aussi, est-il souhaitable d'utiliser l'humour, cela aide à dédramatiser bien souvent et à détendre l'atmosphère. Il est également suggéré pour le gestionnaire d'apprendre à connaître ses employés c'est-à-dire leurs passe-temps, leurs passions et leurs intérêts. Pourquoi? Parce qu'il en sera beaucoup plus facile pour vous de savoir comment les motiver, les valoriser ou les récompenser. Également, lorsque le gestionnaire s'intéresse à l'individu lui-même et non seulement à son côté productif, cela démontre un intérêt vraiment sincère de sa part. L'employé se sent important et valorisé. Il n'est plus juste un matricule au travail mais bien une personne appréciée. En terminant, remercier les gens et leur souhaiter une bonne journée devrait faire partie du quotidien d'une direction.

2.6 *Les gains*

Tout nouveau gestionnaire qui débute sa carrière ou qui change d'établissement scolaire désire établir avant tout sa crédibilité. Même si les moyens énumérés précédemment semblent énormes en terme d'investissement en temps et les obstacles un peu décourageants, il ne faut surtout pas mettre le tout de côté. En effet, une grande part de votre crédibilité sera acquise grâce à ces moyens.

En y allant de l'avant, le gestionnaire récoltera non seulement une crédibilité au sein de son équipe mais aussi de la confiance et de la collaboration. L'équipe sera derrière lui éventuellement car il faudra être patient. En effet, cette transformation ne se fera pas du jour au lendemain. Cela prend du temps avant qu'une équipe constate l'efficacité de son patron ainsi que ses efforts à développer une relation interprofessionnelle solide. C'est gagnant d'avoir tout son personnel derrière soi, ce n'est pas un aspect négligeable. Comme le dit si bien le dicton : « Seul on avance plus vite, ensemble on va plus loin! ».

Autre élément important à souligner et non négligeable, lorsque la relation interprofessionnelle est bien développée et les stratégies bien implantées, il y a des impacts évidents sur le climat organisationnel de l'établissement. Il est sain et positif.

Quel gestionnaire dirait non à tous ces gains? Même dans les moments les plus difficiles, il faut poursuivre car à la fin le gestionnaire en est le grand gagnant.

Chapitre 3 Être directeur en 2007

Ce dernier chapitre traitera du rôle de gestionnaire d'école dans les années 2000 en lien avec le sujet de la présente communication.

Ainsi, il est clair qu'être directeur d'école de nos jours est bien différent du rôle d'un directeur des années 90. En effet, de plus en plus, le gestionnaire idéal doit répondre à une série de compétences qui relèvent autant de qualités administratives qu'humaines. Ainsi, on recherche dans les établissements scolaires des leaders de « cœur » avec une intelligence émotionnelle bien développée. Le simple gestionnaire purement administratif confiné à son bureau est une relique du passé maintenant.

Par conséquent, les tâches de la direction ont évolué au rythme de la société actuelle. De la génération des « baby boomers » où le travail était la priorité, nous sommes passés à la génération qui exige un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle et où la qualité de vie au travail et à la maison est une priorité. Ce facteur de changement au sein de la société a donc amené un changement quant à la tâche d'une direction. Parmi ces nouvelles tâches, toutes celles rattachées au côté humain. Par exemples, les semaines institutionnelles de reconnaissance du personnel que le gestionnaire doit souligner, la promotion de la santé et sécurité au travail, la création d'un climat organisationnel sain et le développement d'un partenariat avec la communauté n'en sont que quelques-unes.

On réalise aussi à la lecture de cette communication qu'un directeur des années 2000 devra avoir une bonne capacité d'organisation et de planification afin d'être en mesure de gérer adéquatement ses dossiers administratifs et avoir une certaine latitude en terme de temps à accorder au développement des relations interprofessionnelles. Il devra également être capable de bien équilibrer ces deux aspects car il y aura des répercussions immédiates ou à long terme si le gestionnaire décide de s'investir davantage chez l'un ou l'autre. En effet, s'il accorde trop de temps à l'aspect humain au détriment de ses dossiers administratifs, il recevra certainement des reproches de ses supérieurs immédiats s'il ne respecte pas les échéances demandées pour ses dossiers. D'un autre côté, s'il accorde beaucoup plus de temps à l'aspect administratif comparativement au côté humain, il sera considéré fort qualifié par ses supérieurs et possiblement par ses collègues mais n'aura pas le support, la confiance et la

collaboration de son équipe. À long terme, on observera certainement un impact négatif sur le climat organisationnel.

On peut également faire un constat en lien avec l'implication du gestionnaire soit celle que la tâche de direction s'alourdit de plus en plus si on se réfère aux discours des différentes associations de directions et à un article de Nantel (2006). À cette lourdeur vient s'ajouter les nombreuses compétences recherchées par la CSDM chez ses gestionnaires qui ne cessent de s'accroître. On n'a qu'à comparer par exemple le profil de compétences recherchées chez le gestionnaire de la CSDM qui est passé de dix compétences en 2004 à dix-neuf en 2005.

Aussi, celui-ci devra faire preuve d'équilibre lui-même afin d'être à son meilleur. Il devra être tenace et courageux face à son travail mais aussi face à lui-même car il sera tentant pour lui d'abandonner les attentions au quotidien envers son personnel car à prime abord il ne récoltera pas immédiatement ce qu'il aura semé. De plus, le gestionnaire qui mettra des efforts à « prendre soin » de son personnel, ne sera pas nécessairement encouragé par ses collègues à poursuivre dans cette voie. En effet, l'importance de développer une relation interprofessionnelle de qualité avec ses employés ne fait pas l'unanimité chez les directions. Pour certains, cela n'est pas nécessaire.

Toutefois, dans les moments les plus difficiles pour le gestionnaire et les moments d'incertitude, il sera nécessaire qu'il se souvienne du pourquoi il se doit d'y croire c'est-à-dire dans un premier temps pour bâtir sa crédibilité et dans un deuxième temps pour avoir à long terme la collaboration, le support et la confiance de son équipe. Développer une relation interprofessionnelle de qualité est donc un facteur de réussite et un moyen de mobiliser son équipe. Voilà tout ce qu'une direction d'école des années 2000 risquerait de perdre s'il omettait d'y investir toutes les énergies nécessaires.

CONCLUSION

En conclusion à cette communication, si vous avez retenu que c'est en étant attentif aux différents besoins des employés que vous arriverez à développer une relation interprofessionnelle harmonieuse, vous avez saisi l'essentiel. Ces petites attentions telles que : l'écoute, la reconnaissance et la communication, qui réunies ont des impacts profonds sur l'humeur, la qualité des relations ainsi que le climat organisationnel. Elles contribuent également à la crédibilité du gestionnaire en place ainsi qu'à la mobilisation de son équipe. Le chemin ne sera pas facile ni rapide mais combien riche en gains pour le gestionnaire d'aujourd'hui et qui sait... peut-être de demain si la tendance ne change pas trop!

En espérant que la lecture de cette communication vous aura apporté une certaine richesse au niveau des relations entre le gestionnaire et son personnel.

Bibliographie

Brunet, Luc (2001). *Climat organisationnel et efficacité scolaire*. Récupéré le 28 février 2004 de <http://www.forres.ch/documents/climat-efficacité-brunet.htm> .

Cormier, Solange (2004). *La communication et la gestion*. (pp. 69-155) Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

Côté Nicole, Bélanger Laurent, Jacques Jocelyn (1994). *La dimension humaine des organisations* (pp.128-169). Montréal : Gaëtan Morin.

Fortin, Anne (2004), pour le PAP (programme d'aide au personnel de la CSDM).

Laliberté, Jean (1994). *Deux approches pour diriger les organisations* (pp.59-84). Ottawa : Éditions Nouvelles.

Morin, Estelle (2004). L'intelligence émotionnelle. *Revue Le Point en Administration scolaire*, 14-17.

Nantel, Yolande (2006). Perceptions des compétences attendues d'une direction d'établissement. *Revue Le Point en Administration scolaire*, 24-27.

Weisinger, Hendrie (1998). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc.

Profil de compétences du gestionnaire scolaire de la CSDM (14 septembre 2005). Source : secteur dotation du personnel d'encadrement, service des ressources humaines, CSDM.