

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

ESSAI RÉFLEXIF PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ÉDUCATION

PAR
MARIUS JOLIVET

INITIER LE CHANGEMENT PAR LA GESTION HUMAINE DES RESSOURCES :
VERS UNE RECHERCHE D'EFFICIENCE DANS LES GROUPES DE TRAVAIL

JANVIER 2010

Table des matières

<i>Introduction</i>	4
<i>Chapitre I : Problématique</i>	6
Contexte d'intervention.....	7
<i>Problématique reliée au développement professionnel</i>	8
Rôle du personnel.....	10
<i>Formation de groupes</i>	11
<i>Changement dans les pratiques de l'organisation</i>	12
<i>Objectifs d'apprentissages</i>	14
<i>Chapitre II : Cadre théorique</i>	22
Définitions des termes.....	23
Démarche.....	24
<i>Changement émergent</i>	24
<i>Changement planifié</i>	26
Organisation du travail.....	32
Types de tempéraments.....	32
<i>Chapitre III : Méthodologie</i>	39
Recherche-Action.....	40
Déroutement.....	42
<i>Préparation</i>	42

<i>Déroulement dans l'école</i>	42
<i>Modalités de collectes de données</i>	44
<i>Modalités d'évaluation de l'atteinte de mes objectifs</i>	46
<i>Validité par triangulation</i>	46
<i>Lieux et caractéristiques de l'intervention</i>	47
<i>Limites de l'analyse et de l'essai</i>	48
<i>Chapitre IV : Analyse réflexive</i>	50
<i>Chapitre V : Bilan des apprentissages</i>	56
<i>Conclusion</i>	61
<i>Références</i>	63
<i>Appendice 1</i>	66
<i>Appendice 2 et 2a</i>	68
<i>Appendice 3</i>	71
<i>Appendice 4</i>	73
<i>Appendice 5</i>	75
<i>Appendice 6</i>	77
<i>Appendice 7</i>	79
<i>Appendice 8</i>	81

INTRODUCTION

Dans le cadre de ma maîtrise professionnelle en administration scolaire, je me suis penché sur un aspect de ma pratique que j'avais le souci d'améliorer dans l'exercice de mes fonctions en tant que directeur d'établissement au primaire. La gestion des ressources humaines et la prestation de travail des employés de mon milieu de travail sont mes deux principales préoccupations. Dans le but de comprendre et de mieux diriger les employés de la commission scolaire (enseignants, personnel non enseignant, de soutien, etc.) travaillant à mon école, je veux m'appuyer sur un cadre de référence théorique qui me permettrait de saisir davantage les individus et de mieux interpréter le phénomène de changement dans le travail d'équipe. La combinaison de ces deux angles théoriques devient l'assise de mon essai réflexif.

L'expérimentation de la démarche méthodologique a eu lieu dans l'école primaire où j'œuvre à titre de directeur. Ce fut une réussite de prise de conscience et d'initiation au changement. Formation de groupe de travail, analyse de personnalités, organisation du travail et communication entre directeur et enseignant et entre enseignants ont été améliorés fortement dans ce contexte. L'analyse et le bilan des apprentissages sont des éléments essentiels de mon essai afin de situer les limites et les possibilités de mon approche de la gestion des ressources humaines.

Les résultats de mon essai pourront être l'objet de formation au sein de mon personnel ainsi que dans d'autres milieux.

CHAPITRE I
PROBLÉMATIQUE

Dans la gestion des ressources humaines, plus que dans celle des autres ressources, il y a le danger de mal se comprendre ou de mal communiquer. Dans la planification des ressources autres qu'humaines, la somme des éléments est égale au résultat (Bergeron, 2001). Les prévisions sont possibles et souhaitables, voire nécessaires. Par contre, les ressources humaines, sont beaucoup moins prévisibles. L'ensemble des individus n'est pas égal aux résultats. Chaque groupe peut réagir de façon différente dans des contextes semblables et il y a toujours une partie non prévisible aux réactions d'un groupe donné. Ce n'est pas le nombre d'individus, le contexte de travail ou l'objectif poursuivi qui compte, mais la composition des équipes qui est essentielle à ses résultats dont le développement du travail d'équipe.

Je me méfie toujours de mon « *gut feeling* » et ce, surtout dans la gestion des ressources humaines. Celles-ci sont imprévisibles et difficiles à orchestrer. Quelles prestations de travail sont à espérer de celui-ci ou quelles problématiques seront amenées par celui-là? Ces zones d'ombres et de danger potentiel pourraient, selon moi, être réduites voire, éliminées. Connaître des personnes de façon approfondie peut prendre beaucoup de temps. Les essais et les erreurs peuvent entraîner des délais. Les dangers de dérapages sont omniprésents. En gestion, le temps est une denrée rare qu'il est important de maximiser.

Est-il possible de prévoir, de comprendre et d'objectiver le comportement des humains? Peut-on maximiser l'efficacité du travail d'équipe? Afin d'arriver à concevoir

des outils qui me permettraient de mieux comprendre et mettre à profit les ressources humaines, je me suis attardé sur la facette psychologique des ressources humaines. J'ai voulu explorer l'analyse des personnalités afin de mieux communiquer avec les gens au travail. Je veux mettre sur pied des grilles d'observation et administrer aux membres du personnel des tests de préférence (M.B.T.I.) de Myers-Briggs (1980). Cette démarche m'a permis, par la suite, d'initier divers changements dans l'école.

Problématique reliée au développement professionnel

À titre de direction d'établissement scolaire, j'ai à gérer toutes les ressources de l'école : financières, matérielles, éducatives et surtout humaines. La gestion des ressources humaines pose un défi constant. Les ressources humaines occupent un espace où le développement des compétences est essentiel en éducation. À la suite des états généraux de l'éducation des années 1990 à 1998, la réforme du système scolaire québécois repose essentiellement sur le développement des compétences. Maximiser les ressources humaines, c'est-à-dire faire plus avec le même nombre de personnes, implique aussi de développer les compétences des individus, c'est-à-dire le développement des expertises et des compétences professionnelles de chacun. L'éducation, comme tous les domaines du savoir, est en perpétuelle évolution. Il faut donc permettre l'épanouissement de ce champ, en le structurant et ce, sans pour autant le brimer. Comment agencer et structurer le travail des membres d'une équipe afin que les

fonds publics soient utilisés de façon à rendre le meilleur service à la population qui paie les impôts.

Ces questions peuvent sembler « surréalistes ». L'étude de l'humain n'est pas une science exacte, loin de là. Dans les écrits sur la gestion, il est de plus en plus question de l'aspect humain ou humanisant des entreprises. De l'approche très mécanique de Taylor (1903), nous avons évolué jusqu'à l'approche très humaniste de Maslow (1970) avec la pyramide des besoins. Personnellement, c'est l'aspect psychologique de Jung (1921) l'a soulevé qui me touche davantage.

Mon expérience face au test psychométrique en ressources humaines

Lors de mon embauche comme directeur d'établissement au primaire, la Commission-scolaire-de-la-Région-de-Sherbrooke m'a administré une batterie de tests psychométriques. Ces tests ainsi que la rétroaction que j'ai reçus du psychologue industriel ont suscité chez moi un intérêt profond vis-à-vis cet aspect du monde de la gestion. Lors de ce retour, la psychologue m'a présenté un ouvrage de Keirsey et Bates (1984) portant sur les aspects des personnalités et leur compréhension.

Fort de cette découverte, je me suis alors concentré à la lecture de plusieurs ouvrages qui m'ont beaucoup aidé à identifier les différents individus avec qui je travaille, mais surtout à mieux me connaître. Dans mon travail de gestionnaire, je me dois de rendre plus efficiente mon unité administrative. Est-ce que, par la question de

l'analyse systématique des traits de personnalité de chacun et de leurs préférences, je pourrais améliorer le rendement de ma gestion du personnel. Cette motivation face à la tâche peut-elle aider à faciliter la réussite des changements à apporter? Évidemment, dans une école, il y a toujours place à l'amélioration, donc au changement de certaines pratiques.

Le problème que je constate est la connaissance limitée des personnalités des membres de mon personnel. Il me semble important de mieux les connaître pour favoriser un environnement de travail favorable. Les tâches attribuées à chacun doivent être stimulantes et correspondre à chacune des personnalités de mon personnel.

Défi de gestion des ressources humaines et changement

Rôle du personnel dans l'équipe-école

Dans une école, l'ensemble du personnel a une responsabilité substantielle à son bon fonctionnement. Du surveillant d'élèves, en passant par le concierge et les enseignants jusqu'au personnel administratif, tout un chacun, dans le cadre de leurs fonctions, travaille à l'accomplissement de la mission de « l'éducation ». Prendre conscience de son rôle et de ses fonctions au sein de l'équipe est essentiel à son fonctionnement optimal.

Chacun contribue à la réalisation de la mission commune. Chaque membre du personnel exécute des tâches seul ou en interaction avec les autres. Dans cette optique, les tâches, les interactions ainsi que les personnalités de chacun doivent être analysées avec soin dans le but de rendre efficiente l'énergie déployée par les personnes.

Formation de groupe de travail

Tous les groupes humains ont tendance à se former à partir des affinités et des préférences personnelles. Le travail est un lieu qui ne diffère pas des autres. Par contre, l'efficacité des groupes au travail est importante pour la réalisation des objectifs que l'organisation se donne. Le gestionnaire a une responsabilité importante dans la formation de ces groupes et sous-groupes. Non seulement des aspects humains sont en jeu, mais des aspects organisationnels le sont aussi. Un groupe mal formé peut parfois entraîner une prestation de travail inférieure aux attentes de l'organisation.

Permettre à des individus de former un groupe sans en connaître un minimum sur les tempéraments et personnalités de chacun augmente le risque que ce groupe n'atteigne pas les objectifs souhaités. La formation des groupes est déterminante pour leur efficacité voire, leur efficacité. La planification de la formation des groupes est un élément stratégique indispensable à la gestion des ressources humaines.

Changement dans les pratiques de l'organisation

Dans les phases d'analyse préliminaire, de diagnostic et de planification (Collerette *et coll.*, 2005), la mise en place des actions est dictée par les tempéraments du personnel. Dans la plupart des organisations, apporter des changements est une réalité incontournable. Les organisations sont des regroupements d'humains et cela implique mouvance et changements perpétuels.

Comme dans l'évolution biologique, ceux qui n'évoluent pas sont condamnés à disparaître. La « sélection naturelle » des organisations efficaces est basée sur la capacité d'adaptation, la flexibilité et surtout sur l'ouverture à redéfinir la mission de l'école. Cette mission doit être actualisée et être en accord avec les actions des personnes qui activent l'organisation. Dans un contexte scolaire, où il est écrit, au chapitre 1 à la page 3 du programme de formation de l'école québécoise que l'école doit « s'inscrire dans le prolongement d'adaptations successives » Ministère de l'Éducation du Loisir et du Sport du Québec (2001), il faut y voir un désir de changer l'école pour qu'elle s'adapte à la réalité de notre société. C'est-à-dire, le souci que l'école québécoise s'emploie à changer l'école dans le but de relever les défis que la population rencontre.

Besoins de perfectionnement

Dans ma tâche de direction, le développement de compétences devient un incontournable. L'un de ceux qui me préoccupent le plus est la gestion des ressources humaines. Pour accomplir un changement dans une école, il importe d'abord de connaître deux éléments (Collerette, Delisle & Perron, 2005) :

1. les humains impliqués et leurs personnalités;
2. le changement et le processus entre les deux situations (situation actuelle et situation désirée, c'est-à-dire, l'état d'avant où l'on constate des problèmes et des carences, et l'état d'après où l'on projette nos désirs et nos ambitions).

Le processus de changement entre les deux situations que Collerette *et coll.* (2005) ont expliqué clairement, aide à comprendre les étapes nécessaires au changement. La deuxième variable à comprendre est l'humain en soi. J'entends ici les ressources humaines qui sont sous ma gestion. Donc, comprendre, analyser les changements et l'individu qui y est confronté.

Pour ma part, la connaissance des personnalités que Keirse et Bates (1984) analysent et l'utilisation des deux éléments nommés ci-haut, soit les humains impliqués et la mise en place de changement (Collerette *et coll.*, 2005; Keirse, 1984) sont des aspects primordiaux que j'envisage explorer. Pour cela, je vise des objectifs

d'apprentissages et des objectifs d'interventions à partir de mes besoins de perfectionnement

Objectifs d'apprentissages

Tableau 1
Triptyque de mes objectifs d'apprentissages*

<i>Situation actuelle</i>	<i>Cadre théorique utilisé</i>	<i>Situation désirée</i>
Travail individuel Peu d'interaction	Kummeron, Barger & Kirby ⁽¹⁹⁹⁷⁾	Travail collégial et coopération structurée
Travail qui est dispensé sans lien avec les préférences du personnel	Kroeger, Thuesen & Rutledge ⁽²⁰⁰²⁾ Kroeger & Thuesen ⁽¹⁹⁸⁸⁾	Travail en lien très étroit avec les préférences et les forces de chacune des personnalités
Travail organisé de façon standard	Tierger & Barbara Barron-Tieger ⁽²⁰⁰¹⁾	Travail organisé sur les forces et préférences du personnel

Connaissance limitée du personnel	Keirsey & Bates ⁽¹⁹⁸⁴⁾ Keirsey ⁽¹⁹⁹⁸⁾	Connaissance des préférences et des tempéraments du personnel
Rencontre et analyse du personnel peu structuré Connaissance du personnel basée sur des impressions	Tieger & Barron-Tieger ⁽¹⁹⁹⁸⁾	Rencontres et observations systématiques et structurées du personnel, basées sur des grilles d'observation et d'analyse

*Le cadre théorique aide à prendre de la distance face à l'étude de la situation.

Les objectifs d'apprentissage que je poursuis sont :

1. développer l'habilité à utiliser les références liées à l'analyse telles que le M.B.T.I. (Myers-Briggs-Temperament-Indicateur) (Myers-Briggs, 1980);
2. développer l'habilité à utiliser les outils d'interprétation de l'indicateur;
3. développer l'habilité à utiliser les manuels d'application des analyses tels que « *Type talk at work* » et « *Do What You Are* » (Tieger & Barron-Tieger, 2001);
4. comprendre le changement organisationnel;
5. développer la capacité d'analyser la situation de mon école et d'identifier les possibilités de changement.

Afin d'atteindre ces objectifs, des grilles personnalisées pour chacun des projets ou des tâches collectifs ont été conçues. Des grilles d'observation ont été aussi élaborées

pour mes rencontres avec la plupart des membres du personnel. Cette façon de faire a un impact sur la qualité de ma communication avec eux afin d'augmenter les chances de réussite du changement. Ce changement sera planifié de façon communautaire et collégiale. Ces changements multiples (méthodes d'enseignement, attitudes envers le programme, collaboration entre collègues, etc.) sont survenus progressivement dans les derniers mois de l'année scolaire.

En utilisant de façon systématique des outils de communication pour chaque type de personnel enseignant ou non enseignant et de soutien et en prenant soin de ne pas changer le message que j'ai à véhiculer, j'aurai ensuite à ajuster ma forme de communication avec les membres de mon personnel. Peu importe le fond du message, la forme du discours, ici, a une importance stratégique. Cette stratégie vise à obtenir l'adhésion des individus face au changement proposé. Il est important de structurer le discours selon le tempérament de chacun. Cette façon de faire peut éliminer certaines résistances qui sont susceptibles d'apparaître dans la communication.

Le triptyque de mes besoins de perfectionnement. Le tableau 1 présente chacun de mes objectifs d'apprentissage appuyé de références théoriques qui le soutiennent et du résultat espéré.

Objectifs d'apprentissages et d'interventions

L'objectif d'apprentissage général à la base de mon essai est de développer mes habiletés à analyser et à comprendre les personnalités et le tempérament de certains membres du personnel de mon école. Connaître leurs besoins dans le travail et les qualités requises dans ces tâches pour l'organisation. Pour faire cette analyse, je dois recourir aux apprentissages des théories du cadre théorique. Un défi de gestion des ressources humaines (RH) en tenant compte de la dimension « humaine » se distingue de la gestion de façon bureaucratique. Mon intervention se situe normalement à deux niveaux : un changement de structures organisationnelles c'est-à-dire un changement superficiel ou cosmétique de gestion et un changement de culture de la gestion au sein de l'organisation (Collerette *et coll.*, 2005). Même si mon objectif est le changement de culture, il arrive que pour des raisons de toutes sortes, nous devions faire des changements de structure.

Un changement de structures organisationnelles ou cosmétiques est dans la mise en place d'une logique de cohésion des actions de chacun dans une organisation (Collerette *et coll.*, 2005). Mettre en place une action séquentielle, où les ressources de l'organisation sont organisées et planifiées pour interagir de façon mécanique où l'efficacité et les habitudes sont presque confondues. Si l'organisation est nouvelle, cette structuration est nécessaire et essentielle à l'atteinte des objectifs fixés par ses leaders ou initiateurs. Cependant, ce type d'action peut faire émerger un changement si les objectifs

fixés au départ deviennent irréalistes ou ne répondent pas aux attentes. Cette mise en place ou remise en place constitue un changement dans les mécanismes de l'organisation. Des changements de cette nature peuvent être faits par des ajouts de ressources ainsi que de formation. Par exemple : rétablir un contrôle financier par une mise en place de normes établies.

Un changement de culture de la gestion au sein de l'organisation ou de mentalité est plus profond et nécessite davantage de connaissance des mécanismes liés au changement. C'est précisément ce changement qui m'intéresse. Contrairement au changement de structures organisationnelles, celui-ci ne peut reposer seul sur des ajouts de ressources ou de formation. Ce type de changement repose sur un changement de mentalité ou de valeurs individuelles et collectives face à l'organisation du travail. Ce changement de valeurs implique qu'individuellement et collectivement, les acteurs voient la nécessité du changement ainsi que l'intérêt de chacun et de l'organisation (Collerette *et coll.*, 2005).

Les changements impliquent une dépense d'énergie considérable. Le premier de façon physique plus qu'émotif et le second plus émotif que physique, mais globalement, toujours plus considérable que le premier type de changement.

Les objectifs intermédiaires liés à l'intervention sont :

1. établir un environnement de travail où les gens ont le souci du partage des points de vue et planifient leurs actions en collégialité;

2. élaborer le travail des employés en tenant compte de leurs préférences, de leurs aptitudes et de leurs styles de leadership;
3. organiser le travail de façon systémique afin d'intégrer les forces et les préférences du personnel aux tâches à accomplir;
4. mettre en place un accompagnement professionnel pour les membres du personnel visés par l'essai, me permettant ainsi de mieux connaître les forces et défis de chacun;
5. mettre en place un cadre de référence afin de superviser ces membres de façon systématique et participative;
6. élaborer les objectifs de chacun conjointement et valider ces objectifs avec un comité conjoint employés /direction, si possible.

En utilisant de façon systématique des outils de communication pour chaque type de personnel et en prenant soin de ne pas changer le message que j'ai à véhiculer, j'aurai ensuite à ajuster ma forme de communication avec les membres de mon personnel. Peu importe le fond du message, la forme du discours, ici, a une importance stratégique. Cette stratégie vise à obtenir l'adhésion des individus face au changement proposé. Il est important de structurer le discours selon le tempérament de chacun. Cette façon de faire peut éliminer certaines résistances qui sont susceptibles d'apparaître dans la communication.

Tableau 2

Les objectifs d'apprentissage et d'interventions*

Objectif d'apprentissage	Objectif d'interventions
<p>Développer mon habileté à analyser et à comprendre les personnalités et le tempérament de certains membres du personnel de mon école.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Établir un environnement de travail où les gens ont le souci du partage des points de vue et planifient leurs actions en collégialité; 2. Élaborer le travail des employés en tenant compte de leurs préférences, de leurs aptitudes et de leurs styles de leadership; 3. Organiser le travail de façon systémique afin d'intégrer les forces et les préférences du personnel aux tâches à accomplir; 4. Mettre en place un accompagnement professionnel pour les membres du personnel visés par l'essai, me permettant ainsi de mieux connaître les forces et défis de chacun; 5. Mettre en place un cadre de référence afin de superviser ces membres de façon systématique et participative; 6. Élaborer les objectifs de chacun conjointement et valider ces objectifs avec un comité conjoint employés/direction, si possible.

*En recherche-action, les objectifs d'apprentissage et d'interventions sont souvent inter-reliés.

Dans la partie suivante, je vais décrire mon cadre théorique. Celui-ci comporte deux grands thèmes : l'analyse des personnalités et le pilotage du changement.

CHAPITRE II
CADRE THÉORIQUE

Il est important ici de préciser certaines notions et rôles qui seront utilisés dans l'analyse réflexive et ma recherche-action. Que signifient efficience et efficacité? Les notions de groupe, sous-groupe et le rôle du personnel dans la recherche-action doivent être précisés afin de pouvoir comprendre les objectifs à atteindre dans la recherche.

Selon le Petit Robert (2009) « efficace » est défini comme : ce qui produit l'effet qu'on en attend. Cette définition est limitative de l'apport des résultats. C'est-à-dire que $1 + 1$ font toujours 2. Ce qui me préoccupe c'est l'équation suivante $1 + 1$ dépend de la motivation et de l'ingéniosité des individus. Donc, l'efficience est ce que les individus rajoutent à l'efficacité par leurs engagements et leurs passions. Cette distinction entre les termes « efficace » et « efficience » est au centre de ma préoccupation comme gestionnaire. L'efficience est donc l'élément recherché dans le quotidien des opérations.

L'efficacité est ce qui est attendu des ressources mises en place. Aucune surprise n'est à prévoir, au contraire. Dans un modèle mécaniste, cela est approprié et souhaité. Cependant, nous vivons dans une société où les gens peuvent et doivent participer à définir les règles qui les régissent. Les organisations humaines ne peuvent pas toujours fonctionner ainsi. Tôt ou tard, les limites sont atteintes. À brève échéance, ce genre de système se sclérose et $1 + 1$ devient moins que 2. L'efficacité est un point de départ, pas un point d'arrivée. Bergeron (2001) donne une dimension supplémentaire à l'efficacité qui est celle du rendement. Cela dit, en plus de viser les bons objectifs, on doit aussi bien

utiliser les ressources à bon escient. Par efficience, on fait référence à la combinaison de l'efficacité et du rendement. Bien entendu, rendement suppose le « bon » rendement.

Démarches typiques de changement

Dans la démarche de changement je parle explicitement de deux formes. La première est un changement émergent. Celui-ci est lié au contexte environnemental soit interne au milieu ou externe au milieu. Des pressions influencent le milieu et l'incitent à changer afin de répondre à ces mêmes pressions. Le second est un changement planifié par les acteurs du milieu afin de se repositionner ou réorienter l'organisation.

Changement émergent

Collerette *et coll.* (2005) précisent, par étape, la démarche que prend le changement dans les organisations. Cette dernière doit être documentée afin que le changement et son processus soient assimilés et s'intègrent dans les nouvelles façons de faire.

La première étape est de voir de quel type de changement il s'agit : émergent ou planifié. Le changement émergent intervient quand, à l'intérieur d'une organisation, on ressent le besoin de modifier des pratiques. Lorsqu'une organisation, ses membres et ses

utilisateurs se rendent compte de ce phénomène, c'est ce qu'on appelle un changement émergent. Celui-ci s'impose de lui-même. Qu'il soit provoqué par des pressions externes ou internes, cela importe peu.

Des questions se posent aux gestionnaires :

- Est-il trop tard?
- Est-il possible de sauver l'organisation?
- Dans quelle direction doit-on se tourner?
- Comment peut-on réaliser le changement?
- Le changement est-il possible?
- Quels sont les coûts du changement aux plans humain et organisationnel?

Toutes ces questions sont « réactives ». Elles répondent à une situation non prévue ou non souhaitée. Gérer ce type de changement est assez difficile, car la direction à prendre n'est pas toujours évidente. Les changements émergents apparaissent lorsque les changements planifiés ne répondent pas entièrement aux attentes des acteurs en présence. Les environnements où les changements émergents arrivent doivent analyser la problématique qui les cause, et ce, de façon sérieuse et tenir compte des objectifs de l'entreprise. Ce n'est pas toujours possible de composer avec ces situations. Ce qui peut entraîner la fin de l'entreprise ou sa complète refonte. Il est bien évident que toutes les situations intermédiaires sont aussi possibles, mais le statu quo est presque impossible.

Changement planifié

Pour Koffi *et coll.* (1998) le changement planifié est nécessairement une projection dans le futur souhaité d'une organisation. Il n'est pas forcément un mauvais fonctionnement de l'organisation. Contrairement au changement émergent qui se veut très réactif, le changement planifié est, dans son essence, lié à une vision de ce que l'organisation pourrait être. Il peut reposer sur ce qui est pressenti et sur ce qui devrait être afin d'assurer le suivi et la prospérité de l'organisation. Ce type de changement n'est pas indispensable dans l'immédiat. Celui-ci se voit cependant vital à moyen et long termes. Ce type de changement est beaucoup plus porteur de sens pour les gens qui en font la promotion et pour ceux qui doivent en faire partie Koffi *et coll.* (1998). Ce sont les acteurs eux-mêmes qui initient les changements en lien avec l'environnement. En étant au centre des changements, les résistances sont moindres. Ce type de changement répond donc aux aspirations et à la vision de ce que devrait être l'organisation. Le sens du changement donne une emprise sur le travail effectué. Le changement planifié repose sur une vision partagée, claire et rassembleuse. Le changement doit se bâtir à partir d'une lecture partagée de la problématique.

Donc, les deux types de changement sont nécessaires, mais bien différents selon la situation. On peut, sans trop se tromper, dire que le premier changement (émergent) est un symptôme d'une organisation où les mécanismes d'autorégulation ou d'adaptation à la réalité ambiante sont plus ou moins adaptés à la situation réelle ce qui laisse croire

que l'émergence n'étant pas « canalisée » doit trouver d'autres voies non planifiées. Ceux-ci doivent être revus ou repensés selon l'ampleur des changements émergents. Que ce soit à cause d'un mouvement de personnel ou de force d'inertie organisationnelle, les pièges qui se tendent devant ce type de changement sont nombreux.

Le second changement (planifié) est plus visionnaire dans le sens que la situation actuelle n'est pas nécessairement une évolution de la situation projetée Koffi *et coll.* (1998), mais exige une planification qui tient compte de facteurs qui ne sont pas actuels, mais prévisionnels. Le changement planifié est essentiel au bon fonctionnement et au développement de toutes les organisations. La planification du changement évite de tomber dans des ornières d'où il est difficile de sortir. Comme dans tout type de changement, il existe quatre étapes essentielles au changement planifié (Collerette *et coll.* 2005) :

Première étape : l'analyse stratégique de l'organisation

Cette étape est primordiale et ne doit pas être négligée. La profondeur et l'envergure de cette analyse détermineront la réussite ou non des changements envisagés. La question à se poser est : « *Quoi changer et pourquoi?* ». À la suite de l'analyse organisationnelle, il faut regarder la situation et les stratégies qui peuvent être approuvées, par les acteurs, selon la réalité de l'organisation.

Deuxième étape : la disposition au changement

La question est : « *Sur quoi et auprès de qui faut-il agir?* ». Cette étape demande une planification précise des enjeux et des individus impliqués. Le processus d'adaptation au changement dans l'organisation doit s'analyser et se planifier de façon précise et méthodique.

Troisième étape : la préparation au changement

La question qui se pose est : « *Comment orchestrer les actions ?* » À cette étape, le gestionnaire du changement et sa relation avec le pouvoir sont à prendre en considération. Le pouvoir, le leadership, l'exercice de pouvoir et le style de gestion seront des éléments clés de la réussite du changement ou de son échec.

Quatrième étape : la gestion du changement

Ici, le gestionnaire doit faire preuve de courage, c'est-à-dire avoir à faire des choix où le bien commun est contraire au bien individuel des acteurs de l'entreprise. Il doit aussi faire preuve de détermination puisque le changement doit être intégré dans les pratiques « automatiques » des acteurs et cela demande un certain temps et une bonne dose de persévérance. Il ne suffit pas d'initier un changement, il faut aussi le rendre à terme pour qu'il soit rentable pour l'ensemble de l'organisation.

« *Quel est le rôle du gestionnaire?* » gérer la transition (turbulence et acteurs en place; monitoring ou supervision des progrès), le pouvoir en exercice et la prise de

décision. Finalement, le changement s'effectue, et ce, malgré les différentes résistances rencontrées. Toutes ces étapes sont soutenues par la communication constante entre tous. Pour que les changements puissent réussir, il est plus qu'essentiel qu'un système de communication constant soit mis en place.

Collerette *et coll.* (2005) définissent également les phases où l'analyse des personnalités est utilisée. La figure 1 illustre ces phases.

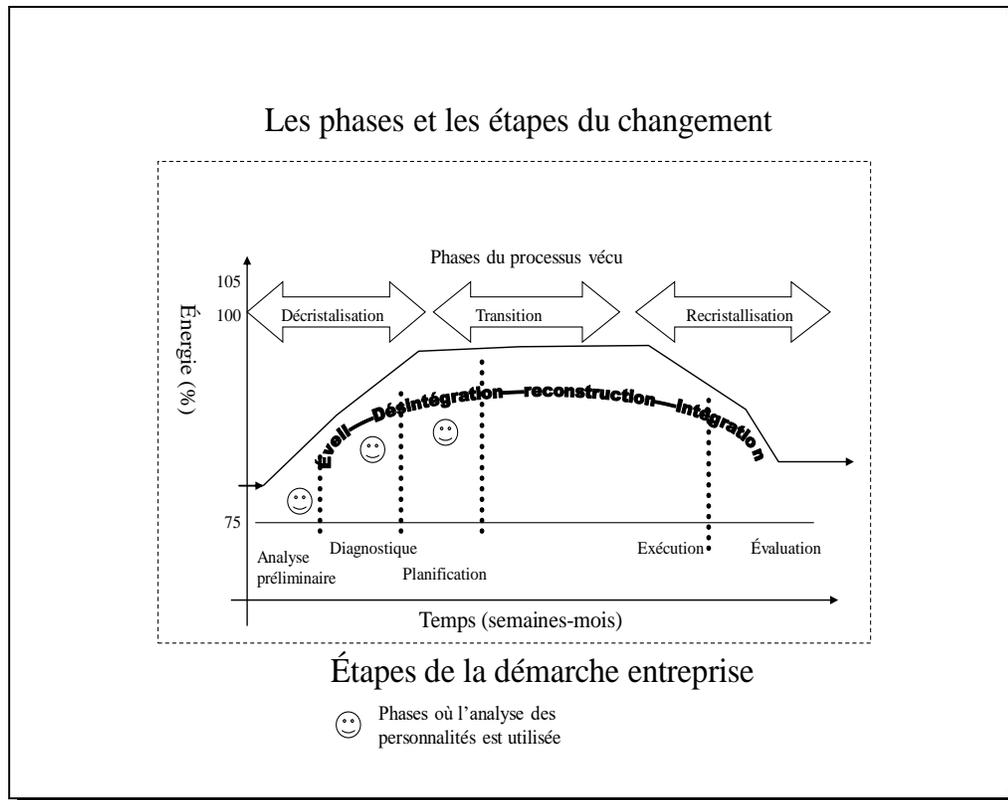


Figure 1

Les phases du changement

(Source : Le changement organisationnel : théorie et pratique (Collerette *et coll.* 2005), p.55)

Les phases du changement selon Collerette *et coll.* 2005 :

- L'analyse préliminaire qui consiste à prendre le plus d'informations possible sur la situation et l'organisation;
- Le diagnostic qui fait suite à l'étude de la situation et implique l'identification des problématiques et de pistes de solution;
- La planification est une étape essentielle à la mise en place d'un plan concerté d'actions de tous les acteurs impliqués dans le changement;

- L'exécution est la mise en œuvre des éléments précédents;
- L'évaluation comme phase ultime comporte : régulation et changement. Cette phase mène à l'analyse de la situation et peut devenir le point de départ d'un autre cycle d'analyse suivant les mêmes phases.

Ces phases sont liées à des processus humains tels que l'éveil des consciences (analyse et diagnostic), la désintégration (diagnostic et planification), la reconstruction et l'intégration des nouvelles façons de faire (exécution et évaluation). Elles sont regroupées par phases au nombre de trois : 1) La décristallisation est la remise en question du statu quo, soit la recherche des problématiques et des premières orientations en vue des changements; 2) La transition est la phase où beaucoup d'énergie est déployée puisque l'application des façons de faire (avant le changement) côtoie l'expérimentation des nouvelles (après le changement) façons de faire; 3) La reconstruction et l'intégration sont les phases où les routines et les nouvelles habitudes s'établissent.

Donc, on peut constater que plusieurs étapes et phases sont superposées l'une sur l'autre selon l'angle d'analyse. Une étape est un point de contrôle du processus et une phase est liée à l'évolution du changement. Dans tout ce processus, il est important de documenter les changements et les ajustements qui en émergent. Une constante régulation doit être faite afin de soutenir les acteurs dans leurs défis quotidiens. Il ne faut pas sous-estimer l'énergie nécessaire qu'un changement de pratique peut demander.

Organisation du travail

Toutes les actions posées dans le cadre du travail devraient avoir un sens. Bien entendu, après un certain temps, certaines actions perdent de vue ce qui les motivent. Quand ce phénomène se répand, un risque peut prendre naissance, soit que l'efficacité de l'action se détériore. À plus grande échelle, la perte de vue des objectifs ou de la mission peut amener les organisations à devoir se réinventer et à se redéfinir. Dans une telle situation, une organisation doit remettre en question les actions, les façons de faire et réactualiser sa mission. On doit remettre en cause les mécanismes de fonctionnement afin de permettre à l'organisation de rectifier le tir vers les bonnes cibles Collerette et *al* (2005).

Types de tempéraments

Jung (1921) a étudié les différents tempéraments se retrouvant parmi les individus de la société. Il s'est concentré essentiellement sur les processus cognitifs relevant quatre types de tempéraments (rationnels, gardiens, idéalistes et artisans). Myers-Briggs (1980) y ajouta des dimensions individuelles et psychologiques, Introversion vs extraversion et perceptif vs interactif. Keirsey et Bates (1984) tirèrent des travaux de Myers-Briggs (1980) une application intéressante en intégrant « personnalité et tempérament ». Ils ont utilisé cette typologie dans un livre « Please

Understand Me » (1984) qui eu un impact majeur dans la compréhension des humains et de leurs interactions avec les autres. Selon eux, quatre tempéraments sont à la base des personnalités de tout individu. Celles-ci se situent sur quatre axes de préférences. Ces tempéraments sont ceux de Jung (1921) et les axes sont explicités dans ce qui suit. Keirsey et Bates (1984) ont appliqué les idées de Jung avec pragmatisme.

Premier axe : *Introversion vs Extraversion*

Pour Keirsey et Bates (1984), l'extraversion est préférée par 75 % des gens et l'introversion par 25 % de la population. Cet axe de préférence aide à comprendre où les individus puisent leur énergie vitale. L'introversion indique que la personne « charge » ses batteries dans son monde intérieur (ses pensées, ses réflexions, ses sentiments...). L'extraversion indique que la personne « charge » ses batteries dans son entourage ou à l'extérieur de sa personne (ses amis, ses fêtes, ses activités, son bénévolat...). Le tableau 2 présente les sources où les individus puisent de l'énergie.

Tableau2

Axe 1 : Sources de l'énergie (Keirsey et Bates, 1984)

Extraversion (E)	Introversion (I)
Sociabilité	Territorialité
Interaction	Concentration
Externe	Interne

Extensif	Intensif
Multiples relations	Relation restreinte
Dépense d'énergie	Conservation d'énergie

Deuxième axe : Sensation vs Intuition

Le côté sensation (S) se retrouve à 75 % dans la population et le côté intuition (N)* (le N est utilisé afin d'éviter la confusion avec l'axe 1) à 25 %. Dans cet axe, la personne prend conscience du monde qui l'entoure. Il indique comment la personne appréhende le monde dans lequel elle vit. Le côté sensation indique que la personne perçoit le monde par ses sens (vue, touché, odorat, ouïe, goût). Elle interprète le monde par le tangible et le concret. Le côté intuition indique que la personne perçoit le monde avec son « sixième » sens. Elle interprète le monde qui l'entoure par les « intuitions » que ses sens lui donnent. Le tableau 3 présente cette perception du monde.

Tableau 3

Axe 2 : Voir le Monde (Keirsey et Bates, 1984)

Sensation (S)	Intuition (N)*
Expérience	Intuition
Passé	Futur
Réaliste	Spéculatif
Perspicace	Inspiré
Actuel	Possible
Terre-à-terre	Dans les nuages
Utilité	Fantaisie
Fait	Fiction
Pratique	Ingéniosité

Troisième axe : Pensée vs Émotion

Cet axe est représenté également dans la population à 50 % chacun. Dans cet axe, la personne réagit au monde qui l'entoure. Après en avoir pris conscience, elle doit se le représenter pour elle-même. La personne peut se demander « avec sa tête » si elle le comprend ou non et si tel est le cas, « investiguer » ce qu'elle perçoit dans le but de l'intégrer à son vécu. La personne peut se demander « avec son cœur » si elle aime ou pas ce qui lui arrive du monde qui l'entoure et l'intégrer à son vécu et à ses valeurs.

Tableau 4

Axe 3 : Intégrer le monde (Keirsey et Bates, 1984)

Pensée (T)*	Émotion (F)
Objectif	Subjectif
Principe	Valeur
Politique	Valeur sociale
Lois	Circonstances atténuantes
Rationalité	Intimité
Fermeté	Persuasion
Impersonnel	Personnel
Justice	Humanisme
Standard	Bon ou mauvais
Analyse	Sympathie

*Le « T » est utilisé pour exprimer le terme pensé en anglais (thinking) et le « F » pour feeling.

Quatrième axe : Jugement vs Possibilité

Cet axe représente celui des préférences de prendre position rapidement, c'est-à-dire de juger qui s'éloigne de percevoir les possibilités. Dans cet axe, la personne organise le monde dans lequel elle vit : sa façon de vivre, de travailler bref de s'organiser ou non, ce qu'elle fait et la manière dont elle le fait. La personne avec la préférence « jugement » aime mieux ce qui est clairement établi et qui laisse peu de place à l'improvisation et à l'imprévu. Elle se sent mieux dans un environnement organisé et prévisible. La personne avec la préférence « possibilité » aime laisser de la place aux imprévus et faire ce qui « arrive » plutôt que de se placer dans un carcan temporel. La spontanéité et l'exploration des possibilités que la vie amène lui sont plus favorables.

Tableau 5

Axe 4 : Organiser son monde (Keirsey et Bates, 1984)

Jugement (J)	Possibilité (P)
Décider	Attendre
Fixer	Rendre flexible
Planifier	Réagir
Prendre une décision	Faire la chasse au trésor
Planifier la fin	Ouverture des fins
Compléter	Émergent
Décider	Faire des tentatives
Répondre à l'urgence	Prendre son temps

Dans les axes qui ont été présentés, les termes donnent des indications sur ce qui peut exprimer la perception des gens. Ces quatre axes de préférence donnent une bonne idée de la personnalité des gens. C'est la combinaison des axes de préférence de Jung (1921) qui donne une observation mesurable des tendances personnelles de chacun. Les combinaisons des tempéraments et les axes de préférence de Keirsey et Bates (1984) nous donnent 16 personnalités possibles. C'est ce qui permet d'associer un cadre de références à la personnalité des gens dans le milieu du travail. Pour mieux comprendre les personnalités, ce chapitre nous donne des indications sur le mode de compréhension des individus, autant pour comprendre les autres que pour se comprendre soi-même.

Le tableau 6 donne les combinaisons possibles des 16 personnalités de Keirsey et Bates (1984) inspirées des travaux de Briggs-Myers et Myers (1980).

Tableau 6

Combinaisons des axes de préférences (*Keirsey et Bates, 1984*)

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Les combinaisons sont l'assemblage des axes de préférence. Chacune des lettres correspond à la préférence des gens. Le chapitre suivant présente la méthodologie pour cet essai. Elle s'inspire de la recherche-action telle que décrite par Dolbec (1997) et d'un essai réflexif traditionnel, c'est-à-dire que je me réfère à ces deux approches méthodologiques afin de refléter la réalité.

CHAPITRE III
MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre dévoile la méthodologie utilisée lors de mon essai réflexif. En premier lieu, je définis la recherche-action à l'aide du modèle de Lewin (cité dans Dolbec, 1997). Ensuite, le déroulement prévu du projet à l'école et une explication des modalités de collecte de données. Pour conclure, il sera question des limites de l'essai.

Recherche-action

Afin de mettre en place la méthodologie de cet essai, je privilégie la recherche-action selon le modèle de Lewin (cité dans Dolbec, 1997). Celle-ci consiste d'abord à planifier l'action, ensuite à agir dans l'action, à observer pendant l'action et finalement, à réfléchir sur l'action. Comme je vise une amélioration dans ma propre pratique, cette façon de me questionner comme gestionnaire et de réfléchir à mon approche tout au long de l'essai me convient. Ce sera donc un aller-retour continuuel entre la planification, l'action, l'observation et la réflexion. Selon Dolbec (1997), la recherche-action permet de porter un regard critique sur sa pratique dans une perspective de changement. Elle diffère des autres types de recherche par son objectif premier qui est de produire un changement dans une situation concrète. Mon essai réflexif me place au cœur de l'action dans mon école. En décrivant ma pratique, j'ai pu m'autoévaluer, prendre conscience de mes actions et répondre à mes objectifs d'intervention et d'apprentissage. Je peux également agir en tenant compte de la rétroaction reçue par le personnel concerné de mon école. Marquis et Laurin cité dans Dolbec, 1997) définit la recherche-action comme suit :

La recherche-action est une approche de recherche, à caractère social, associée à une stratégie d'intervention et qui évolue dans un contexte dynamique. Elle est fondée sur la conviction que la recherche et l'action peuvent être réunies. Elle peut avoir comme buts le changement, la compréhension des pratiques, l'évaluation, la résolution de problèmes, la production de connaissances ou l'amélioration d'une situation donnée. Elle doit avoir pour origine des besoins sociaux réels, être menée en milieu naturel de vie, mettre à contribution tous les participants à tous les niveaux, être flexible (s'ajuster et progresser selon les événements), établir une communication systématique entre les participants et s'autoévaluer tout au long du processus. (p.41)

Comme le mentionne Dolbec (1997), celui qui amorce une recherche-action se place dans une position pour changer une situation, la transformer et se changer lui-même. Habituellement, la formation et la recherche font appel à des habiletés rationnelles en s'adressant à la tête. La recherche-action invite à tenir compte aussi de la dimension émotionnelle dans toutes les phases de sa réalisation, un aspect qui touche de près la motivation des employés.

Je veux intégrer l'action au processus de recherche afin que le changement visé dans mon école (un plus haut taux d'engagement chez le personnel concerné dans le travail en équipe) se produise pendant la recherche, c'est-à-dire pendant l'expérimentation de la gestion humaine des ressources. Cette démarche tient compte des apprentissages réalisés tout au long de l'essai et débouche sur des applications pratiques que j'ai faites ensuite en gestion du personnel. Je pourrai donc arriver à la triple finalité de la recherche-action qui est de faire de la recherche, par l'action et en tirer de l'expérience (Dolbec ,1997).

L'expérimentation est divisée en trois temps. Dans un premier temps, il est question de la préparation du projet (phase descriptive), ensuite, du déroulement (phase explicative) pour terminer avec les modalités d'évaluation de l'atteinte de mes objectifs d'intervention et d'apprentissage.

Préparation

Pour moi :

- Élaborer une préparation rigoureuse afin d'établir un cheminement précis pour m'aider à bien encadrer le personnel (appendice 1).
- Dresser un tableau décrivant les comportements qui pourraient être développés chez le personnel.

Déroulement de l'expérimentation dans le milieu.

Pour parvenir à obtenir des résultats qui sont conformes à la réalité, une triangulation a été faite. Dans la phase d'analyse préliminaire (Collerette *et coll.*, 2005), j'ai observé les membres de mon personnel avec une grille inspirée de Tieger et Banon-Tieger (1998) présentée à l'appendice 2, j'ai fait une hypothèse de leur personnalité, ceci afin de m'habiliter à « lire » les gens à l'aide d'une des 16 combinaisons possibles. Après l'observation et l'entrevue, j'ai complété mes observations. Cette phase est la première dans la prise de données. L'observation des attitudes et des comportements est essentielle à l'analyse des tempéraments.

Ensuite, pour permettre de confirmer mon hypothèse, un test standardisé a été administré à chaque employé volontaire (appendice 4). Une rencontre de retour a été organisée avec tous les volontaires qui ont accepté de passer le test. Ce retour implique d'abord une explication complète du cadre théorique sur les personnalités (Keirsey et Bates, 1984). Je rends compte des résultats du test Briggs-Myers et Myers (1980) auquel cette personne a répondu et je prends également soin de lui faire part de mon propre type de personnalité. Cela, dans le but avoué d'améliorer la communication et la compréhension mutuelle. Cette phase est la deuxième étape de la triangulation sur la prise d'information sur le personnel.

La troisième phase de la triangulation concerne les informations classées selon le fonctionnement des groupes et sous-groupes formés. En effet, selon les données recueillies ont servi à la formation de comités de travail, selon la tâche et le style de leadership des personnes. Si le fonctionnement est bon, cela signifie que les informations qui ont été colligées préalablement ont été adéquates. Par exemple, le groupe de travail de services aux élèves a été formé dans l'optique des personnalités et de la tâche à accomplir. La tâche est d'organiser les services à l'élève : psychoéducation, orthopédagogie, orthophonie, etc. Les personnes composant le groupe de travail devaient avoir les personnalités et les tempéraments (Jung, 1921) en lien avec leurs tâches spécifiques : une personne « idéaliste » pour s'assurer que l'aide sera donnée, une personne « artisan » verra à ce que les outils et l'organisation des services soient bien orchestrés, une personne « gardien » qui s'assure que ce service sera rendu dans les

limites des ressources disponibles et finalement une personne « rationnel » qui met en place le cadre de travail et explicite les rôles de chacun dans le groupe afin que la mission soit accomplie, en utilisant, de façon optimale le temps et les ressources. Donc, le test de Myers-Briggs (1980) et l'interprétation que Keirsey et Bates (1984) en font sur une idée originale de Jung (1921) permettent de former des groupes de travail dans une optique de changement (Collerette *et coll.* 2005) dans le but de favoriser l'engagement du personnel (ce qui est l'un des objectifs de mon essai).

Ce groupe est composé de quatre personnes. La direction étant membre d'office, puisque c'est elle qui le forme, trois autres membres ont été sollicités. Le leadership a été assuré par une personnalité « idéaliste » afin d'avoir le souci constant du service à l'élève. Le soutien à ce leader est réalisé par des personnes de types artisans afin d'avoir à cœur le travail harmonieux, immédiatement utile et concret.

Modalités de collecte des données

Selon Karsenti et Savoie-Zajc (2000), la collecte de données doit être constituée de stratégies souples afin de préserver l'interaction avec les participants. Pour ce faire, trois méthodes ont été utilisées: l'observation (appendice 2a), les résultats du test M.B.T.I. (appendice 3) standardisé et mes notes sur les hypothèses de la personnalité des gens. Ceux-ci sont des modes complémentaires de collecte de données. Chacun fait ressortir des aspects différents.

Pendant les périodes de travail, l'observation continue participante a été utilisée au moyen de grilles d'observation (appendice 2), comme instrument de collecte de données pour faciliter la compilation d'informations spécifiques et précises.

Un deuxième instrument de collecte de données est l'ensemble des tests de Myers.Briggs.Temperament.Indicator (1980).

Le dernier instrument de collecte de données, ce sont mes notes personnelles (appendice 2a). Celles-ci sont sûrement les plus importantes, car elles assurent un critère de rigueur à mon essai en étant une sorte de mémoire vive de la recherche (Karsenti et Savoie-Zajc, 2000). C'est un document dans lequel j'ai consigné les impressions, les sentiments et les interrogations qui m'ont frappé au fur et à mesure du déroulement de l'essai. J'ai noté aussi les situations qui se sont produites à l'école ou toutes autres informations que j'ai jugé pertinentes. Elles m'ont permis de réfléchir à mon approche de gestion et de noter mes prises de conscience selon mes objectifs d'intervention. J'ai pu ajuster mes actions à la suite de mes réflexions. Les notes personnelles ont été également un outil précieux quand est venu le temps d'analyser les données, puisqu'elles m'ont permis de retrouver la dynamique de mon école et de reconstituer ce qui s'est produit lors de l'essai.

Modalités d'évaluation de l'atteinte de mes objectifs

Lors de cette étape, j'ai examiné l'impact de la gestion humaine des ressources sur la motivation de mes employés. Pour ce faire, j'ai analysé les données en recueillant tous les instruments de collecte de données utilisés lors de l'essai :

- Grilles d'observation
- Tests M.B.T.I.
- Journal de bord du gestionnaire

Ces données m'ont permis de revenir sur mes objectifs d'apprentissage et d'intervention afin de comprendre la motivation des employés. J'ai analysé le processus obtenu lors de la gestion des ressources humaines ainsi que les stratégies à privilégier en tant que gestionnaire.

Validité par triangulation

Selon Lefrançois (cité dans Fortin, 1996), la triangulation se définit comme étant « une stratégie de mise en comparaison de données obtenues à l'aide de deux ou plusieurs démarches d'observation distinctes, poursuivies de façon indépendante au sein d'une même étude ».

Afin d'inclure des critères de validation scientifique à cet essai réflexif, j'ai utilisé la triangulation des méthodes de collecte de données afin d'évaluer l'atteinte de mes objectifs, de plusieurs façons, tout en variant les instruments. Dans un premier temps, par l'observation des comportements, des conversations avec le personnel et des situations quotidiennes, j'ai pu émettre une hypothèse du type de leur personnalité. Par la suite, j'ai utilisé la mise en situation. Les gens ont été sollicités pour travailler en équipe restreinte (3-4 personnes) sur différents sujets afin de pouvoir observer les préférences de chacun dans ces tâches. Dans un troisième temps, la passation du test M.B.T.I. de 70 questions a été proposée aux personnes volontaires. Ainsi, par ces trois angles d'approches, le type de personnalité s'est révélé plus « fiable » que l'approche basée sur des perceptions uniquement. Ce critère de rigueur fait ressortir des aspects différents dans la recherche afin de compenser pour les limites de chacun (Karsenti & Savoie-Zajc, 2000).

Lieux et caractéristiques de l'intervention

Toutes ces interventions ont eu lieu dans l'établissement où je travaille. Dans cette école, on retrouve 20 employés très diversifiés; 11 femmes et 9 hommes, 5 ayant plus de 25 ans d'expérience, 5 ayant moins de 5 ans d'expérience, 4 ayant une expérience au secondaire, 6 ayant une expérience en adaptation scolaire et 2 dont c'est une deuxième carrière. L'école compte 225 élèves répartis dans 10 classes : une classe de maternelle et six classes régulières, de la première à la sixième année. De plus,

l'école est le point de service pour les classes d'accueil (élèves immigrants ou réfugiés).

Ces trois dernières classes regroupent 57 élèves.

Limites de l'analyse et de l'essai

Dans mon analyse, plusieurs limites se sont manifestées. Premièrement, l'étude approfondie des outils d'analyse des personnalités du M.B.T.I. ainsi que l'interprétation des données brutes est assez importante pour une personne non initiée qui risque de ne pas nuancer ces données. Deuxièmement, la validité du résultat doit être faite par une deuxième source. Dans ce cas-ci une entrevue, si le volontaire y consent, avec la personne.

Il est aussi à noter que l'organisation des groupes de travail avec comme base de départ l'analyse des personnalités ne donne pas nécessairement une bonne prestation de travail. En effet, des conflits entre les personnes indépendamment de leurs types de personnalités peuvent toujours survenir. Des facteurs personnels et sociaux (âge, sexe, ethnie, milieu socio-économique et autres) peuvent influencer les relations de travail entre les individus.

Finalement, cette approche n'est pas une panacée qui règle tous les problèmes d'organisation des groupes de travail. C'est un moyen, intéressant certes, mais qui doit être utilisé avec prudence et en complémentarité avec d'autres approches en gestion des

ressources humaines. L'utilisation du modèle, ici présenté, a été très utile pour moi dans mon travail. Cependant, il ne faut jamais perdre de vue que ce n'est qu'un angle de travail et qu'il doit être entouré d'approches complémentaires comme l'analyse de pratique avec d'autres collègues.

CHAPITRE IV
ANALYSE RÉFLEXIVE

Les résultats de ma recherche (phase descriptive ou planification) ont été très pertinents pour aider à la gestion des ressources humaines de l'école. Les gens étaient conscients que ces analyses de personnalités avaient pour but de les motiver dans l'exercice de leurs fonctions (appendice1). Lorsque je devais organiser une équipe de travail, je gardais continuellement en tête les personnalités de chacun afin de maximiser le rendement des groupes de travail (appendices 5 et 6). Même le travail de nature essentiellement individuel était présenté aux gens en fonction de leur personnalité et de leurs intérêts personnels et professionnels. La communication entre les personnes s'est améliorée de façon significative avec la connaissance des personnalités et de leurs caractéristiques. Une formation tant individuelle que collective sur la typologie des personnalités a fait l'objet d'une présentation à l'école. La communication entre la direction et le personnel est devenue plus efficace et par le fait même, plus efficiente. La communication pouvant se moduler selon la personnalité du récepteur. Ainsi, l'émetteur pouvait « éliminer » les parasites de la communication (Tieger et Barron-Tieger,1998).

Observation participante (période explicative ou action)

Dans un premier temps, une relation de confiance et de compréhension de l'intention est essentielle afin que les participants s'inscrivent sur une base volontaire à l'étude de la personnalité. La relation de confiance se fait par les échanges et les conversations portant sur différents sujets. Lors de cette première étape, on note soigneusement les préférences de la personne. On peut constater, à cette étape, si la

personne est extravertie ou introvertie selon la définition du tableau de l'axe 1 (p.31) de préférence (phase d'intention). On peut ainsi percevoir que son « énergie » émane de l'interaction (extravertie) ou si elle vient de son « monde » intérieur (introvertie). Ces constatations doivent être faites sur les quatre axes de préférences. Évidemment, toutes ces étapes se déroulent sur plusieurs jours à travers divers sujets de discussion ou de travail.

Il faut, tout au long du processus, souligner aux participants que cela ne portera aucun préjudice à la personne ou à la relation avec le gestionnaire. À la suite des différentes présentations, seulement trois personnes sur 29 refusèrent de se prêter à l'exercice. Cependant, deux de celles-ci me sollicitèrent quelques semaines plus tard (phase narrative). Il ne faut pas oublier que certains employés auront tendance à vouloir faire plaisir au gestionnaire, et ce, malgré la personnalité et la tâche dévolue.

Test MBTI (période explicative/ action/ observation)

Après la première étape franchie, la deuxième avait pour objectif d'analyser et interpréter les résultats obtenus. Chaque participant a accepté de se prêter à la passation du test de 70 questions de Keirsey et Bates (1984). Par la suite, un retour individuel de l'analyse du test a été fait. En utilisant les manuels et les outils d'interprétation, une objectivation des résultats et une mise en garde sur les généralisations qu'un tel test peut entraîner sont faites pour chaque personne (phase narrative/réflexion).

Lors de cette rencontre, j'ai aussi brossé un tableau général des 16 personnalités de Keirse et Bates (1984) et du test M.B.T.I. afin de contextualiser son utilisation. Une préférence d'actions et non une prédiction d'actions doit être analysée avec ce test. Ce qui est l'objet de mon essai (phase descriptive).

Avant de faire l'analyse du test proprement dit, chaque personne devait me dire, lors d'une rencontre individuelle, ce qu'elle comprenait de chacun des axes de préférence. Elle me donnait alors sa préférence à chacun des axes selon sa perception personnelle. Ici, une attention particulière a été faite afin de ne pas influencer les préférences des participants. Seuls des exemples (favorables) illustrant les préférences des axes ont été donnés. C'est seulement après avoir parcouru l'ensemble des axes et avoir validé avec la personne qu'une hypothèse de personnalité ait été émise par les deux parties (phase narrative).

En aucun cas, on ne peut prétendre que le test permet de croire que nous connaissons « réellement » les personnes impliquées. En soulignant les préférences de chacune des personnalités, que ce soit dans le travail, dans les communications et dans ses choix, il est essentiel de ne pas prendre les résultats trop « à la lettre ». Il faut bien comprendre que chacun évolue, donc, change de façon régulière (phase explicative).

Afin de confirmer les préférences de chacun, des exercices de confirmation à l'aide de conversations de tous les jours avec le type de personnalité identifié ont été

faits de façon ponctuelle (plusieurs fois par mois). Quelques fois, une conversation ou une tâche a été demandée de façon « opposée » au type de personnalité afin de « vérifier » si aucune simulation n'avait été faite par la personne lors du test et de l'entrevue avec les volontaires. Le résultat de l'expérience était un refus de la tâche ou un malaise dans la conversation (phase narrative).

Nous devons cependant utiliser les résultats de l'analyse avec prudence. Ceux-ci devraient plutôt être utilisés à titre indicatif, car ce sont des interprétations et non des vérités absolues (intention).

Dans un troisième temps, l'objectif était d'analyser la situation du travail et des changements planifiés ou émergents à envisager. Prendre en compte, de façon fréquente, l'état de la situation permet de documenter l'évolution des changements. Une analyse de situation est faite par le gestionnaire. Des modifications de comportement et de pratiques sont observées. Ces données doivent être confrontées avec les perceptions que les gens en ont. Il est essentiel de faire ensemble une lecture commune du ou des changements et de les nommer. Il faut aussi noter ce que chacun y constate. Si les gens et le gestionnaire ne voient pas la même chose, les mises au point doivent être faites avant de continuer le processus de changement et ce, à chaque mois (phase explicative et narrative).

Documenter les étapes du changement est important puisque cela permet de se situer dans le processus du changement. Le changement est très « dynamique » et le

gestionnaire se doit d'être vigilant et perspicace dans la gestion de son évolution. Ce qui veut dire qu'il doit garder le « cap » comme le navigateur en mer inconnue (phase narrative).

Le changement positif dans les communications s'est avéré graduel. Par la confiance mutuelle et la compréhension des personnalités de chacun dans l'organisation et certaines caractéristiques des tempéraments aidant la communication en générale. Par exemple, le côté « cartésien » de notre rationnel extraverti était le « running gag » de l'un des comités de travail. Comme cet autre groupe de travail avec une idéaliste traitée de « Mère Térésa ». Toutes ces taquineries ont aidé au climat de communication général. Ce qui est possible de faire avec cet essai.

Implication pratique : Formation de base sur les personnalités et l'apport dans le travail de gestion des ressources humaines. Optimiser les ressources humaines dans l'organisation. Développer un mode de gestion au quotidien.

Implication théorique : Un outil d'autoévaluation du gestionnaire et de l'organisation. Qui on est et comment on rend le service?

Dans le prochain chapitre, je vais faire le bilan de mes apprentissages et nommer les limites de ce que l'on peut faire avec cet essai.

CHAPITRE V
BILAN DES APPRENTISSAGES

Ce chapitre parlera des objectifs d'apprentissage que j'ai poursuivis étaient :

1. utiliser les références liées à l'analyse du M.B.T.I
2. utiliser les outils d'interprétation de l'indicateur MBTI
3. utiliser les manuels d'application des analyses de la typologie MBTI
4. comprendre le changement organisationnel
5. analyser la situation de mon école et identifier les possibilités de changement

Mes objectifs d'apprentissages étaient de deux ordres. Le premier était lié au travail et à son organisation et le second au personnel et à sa gestion. Le travail individuel de chacun était fait avec peu d'interaction et la distribution des tâches sans réelle concordance avec les préférences du personnel. Quant à l'organisation du travail, elle était faite sans standard clair pour le personnel. L'objectif dans ces situations était le changement des pratiques existantes. Pour initier ces changements, une bonne connaissance des personnalités de chacun a été nécessaire. Pour aller vers un travail plus collégial et coopératif, les gens devaient avoir une connaissance minimale des axes de préférence décrite précédemment. La connaissance de base de l'axe 1 de préférence de l'introversion-extraversion est importante, puisque les échanges et les discussions sont fortement affectés par les préférences de cet axe étant donné que trop de l'une ou de l'autre préférence perturbent les échanges entre collègues (exemple : trois personnes extraverties parlent sans trop s'écouter et inversement trois personnes introverties mènent vers le silence). L'axe 4 (Organiser le monde) des préférences était aussi

important pour ces objectifs d'organisation du travail. L'axe de préférences Jugement-Possibilité était nécessaire afin que le travail se complète à temps, mais devait comporter une bonne dose de créativité. Les préférences de chacun devaient être combinées afin que l'ensemble de l'équipe contribue à la réalisation des objectifs de la tâche. Le gestionnaire doit donc proposer le travail aux individus de l'équipe avec, comme base, leurs préférences, ici les préférences font référence à celles que les quatre axes donnent, afin que chacun soit complémentaire et non en compétition.

La gestion du personnel dans ce contexte prend une autre dimension. Il ne s'agit pas seulement de créer et de maintenir un bon climat de travail et de s'assurer que chacun s'accomplisse dans sa tâche de façon adéquate, mais aussi d'intégrer une dimension plus particulière à chacun des membres du personnel. Cette dimension peut permettre dans certaines situations d'ajouter une plus-value au travail de chacun en lui permettant d'exploiter ses forces personnelles (ses axes personnels de préférence) afin de se réaliser plus facilement dans son travail. Mais, bien sûr, ces occasions sont peu nombreuses et demandent plus de planification pour le gestionnaire et une grande ouverture du personnel.

Dans mon essai, certains changements ont été initiés : la connaissance du personnel autrement que basée sur des impressions a été réalisée en grande partie; l'organisation du travail liée aux préférences du personnel a été mise à profit dans plus d'un comité de l'école (Conseil d'école, comité de service aux élèves, comité des

normes et modalités) avec un certain succès. Par contre, l'organisation du travail de façon standard a été plus problématique. Effectivement, les enseignants ayant travaillé de façon autonome depuis plusieurs années et les pratiques, avaient des différences trop importantes pour se standardiser aussi rapidement.

Les outils d'interprétation de l'indicateur MBTI sont devenus une deuxième nature chez moi. Je suis en perpétuelle analyse de la personnalité des gens. Chaque conversation, chaque tâche et chaque jour, j'utilise le cadre théorique de mon essai afin de mieux répondre aux exigences de gestion des ressources humaines de mon travail. La pratique continue de la typologie MBTI dans mes actions me rend de plus en plus habile à communiquer de façon plus efficace.

Le changement dans les organisations est toujours actif. Saisir les opportunités de changement est quelquefois difficile. Dans les deux cas, il faut faire preuve de patience et de détermination. Je vois des opportunités de changement où, avant, je ne voyais que des impasses. Les « fenêtres » qui s'ouvrent sur le changement peuvent se refermer rapidement. Il faudrait être en mesure de saisir ces opportunités et tâcher d'en voir davantage. Il est difficile de dire si j'ai appris plus de mon essai que de ma pratique lors de ce travail. Une chose est certaine, je suis plus outillé pour faire mon travail aujourd'hui qu'avant cette analyse réflexive/ recherche-action.

Ce que j'ai appris

1. Saisir les opportunités qui se présentent sous forme de défis.
2. La patience dans l'atteinte des buts.
3. La détermination dans l'action de chaque jour.

Les points forts de la démarche sont de se détacher des premières impressions que les gens nous font. Cette approche nous permet de nous autoévaluer dans les relations de travail. Clarifier les intérêts de chacun selon ses préférences à la Myers-Briggs. Aide à s'outiller dans l'analyse des personnalités des gens au travail. Donne une indication de la vitesse des changements et de ma capacité d'adaptation à ce changement.

Finalement, je constate que des changements ont été véritablement initiés et que ceux-ci l'ont été, de façon inégale pour certaines tâches. Pour certains changements, il faut du temps et de la constance.

Conclusion

Dans une perspective de travail universitaire, mon essai m'a beaucoup apporté d'informations et d'outils en lien avec ma fonction de directeur d'établissement. Ce métier est très complexe et requiert des ressources importantes pour ceux et celles qui l'exercent. L'approche du changement par l'analyse des personnalités est utile et, sans contredit, un outil supplémentaire et intéressant dans l'exercice de sa fonction, mais ne doit pas faire oublier d'enrichir sa pratique par d'autres sources possibles et disponibles. Savoir rester ouvert aux autres pratiques de gestion des ressources humaines est essentiel à l'aboutissement des changements voulus. Même si les changements sont utiles et quelques fois essentiels à la réussite de la mission éducative de chaque école, il y a toujours un risque d'échec à leur réalisation.

La vigilance et l'humanisme des gestionnaires sont les garde-fous de la réussite dans l'implantation de changements. La « gestion humaine des ressources » est un élément parmi d'autres qui peut aider à faire progresser les directions d'établissement dans l'implantation de certains changements.

Dans une perspective de gestion du changement, il est indispensable d'opter pour une multitude d'approches. Dans chaque milieu, dans chaque situation et pour tous les gens concernés, le changement rend anxieux et crée une certaine insécurité. Plus les gens s'approprient le changement à venir et plus celui-ci aura de chances de s'effectuer.

Les environnements externe et interne de l'organisation en changement devront être analysés avec soin et chaque zone de changement clairement identifiée. Malgré la meilleure analyse et des bonnes dispositions des environnements interne et externe, les changements peuvent éventuellement échouer de différentes manières. En fait, toutes les approches en gestion des ressources humaines peuvent être bonnes si les gens qui les utilisent y croient et si elles sont utilisées avec ce que l'on appelle le « bon sens ».

RÉFÉRENCES

- Bergeron, P.G. (2001). *La gestion dynamique. Concepts, méthodes et applications. 3^e édition*. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur ltée.
- Briggs-Myers, I. & Myers, P.B. (1980). *Gifts Differing. Understanding Personality Type*. Mountain View CA: Davies-Black Publishing.
- Collerette, P., Delisle, G. & Perron, R. (2005). *Le changement organisationnel théorie et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Collerette, P. & Schneider, P. (2006). *Le pilotage du changement. Une approche stratégique et pratique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Dolbec, A. (1997). Recherche-Action. Dans B. Gauthier (dir), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p.467-496). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, M.F. (1996). *Le processus de la recherche*. Québec : Décarie Éditeur.
- Francoeur-Bellavance, S. (1995). *La pédagogie du projet*. Québec : Décarie Éditeur.
- Jung, C.G. (1921). Psychological types. *Collected works* (Vol.6,R.F.C. Hull, Trans.) Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Karsenti, T. & Savoie-Zajk, L. (2000). *La recherche en éducation : étapes et approches*. Sherbrooke : Édition du CRP.
- Keirse, D. (1998). *Please Understand Me II Temperament Character Intelligence*. Del Mar CA: Prometheus Nemesis Book Company.
- Keirse, D. & Bates, M. (1984). *Please Understand Me. Character & Temperament Types*. Del Mar CA: Prometheus Nemesis Book Company.
- Koffi, V., P. Laurin & Moreau ,A.(1998) *Quand l'école se prend en main*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Kroeger, O. , Thusen, J.M. & Rutledge, H. (2002). *Type Talk at Work*. New York: Dell Publishing Group Inc.
- Kroeger, O. & Thusen, J.M. (1988). *Type Talk*. New York: Dell Publishing Group Inc.
- Kummerow, J.M. , Barger, N.J. & Kirby, L.K. (1997). *Work Types*. New York : Warner Buiseness Books Inc.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row.

Robert, P. (2009). *Le Petit Robert*. Paris : Édité par les Dictionnaires Le Robert.

Taylor, F. W. *Shop Management*. Dans Harper & Brothers, New York-Londres, 1903 ; *Principles of Scientific Management, ibid.*, 1911 (trad. franç. *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris, 1957).

Tieger, P.D. & Barron-Tieger, B. (2001). *Do What You Are*. Boston : Little, Brown and Company.

Tieger, P.D. & Barron-Tieger, B. (1998). *The Art Of SpeedReading People. How To Size Up and Speak Their Language*. New York: Hachette Book Group U.S.A.

APPENDICE 1

**Grille d'élaboration de projet de travail dans un groupe
en lien avec l'essai réflexif.**

Projet :	<hr/> <hr/>
Objectifs :	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Ressources humaines :	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Ressources matérielles :	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Ressources financières :	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Tâches:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Responsabilités et rôles dans le groupe de travail :	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

APPENDICES 2 et 2a

Grille d'observation du personnel
(extrait du journal de bord 22 septembre 2006)

Nom : <u>André V.</u>					Rôle : <u>enseignant de 6e</u>				
Intraverti					Extraverti				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
x	x	x							
Intuitif					Sens				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
x							x	x	x
Sentiment					Pensée				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
x					x	x	x		
Possibilité					Jugement				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
							x	x	x

APPENDICE 3

Résultats*des tests MBTI

ISTJ: R.B. C.T. A.V. J.B. L.P. P.F.	ISFJ: S.D. M-J.T. K.B. C.F. M-E.B. C.J.	INFJ: S.B.	INTJ: M.J. J-M.M.
ISTP:	ISFP: A.B. C.R.	INFP: C.D.	INTP:
ESTP:	ESFP: F.T. M.B. V.D. J.C.	ENFP: S.S. M-J.G.	ENTP: N.P N.R. M.D.
ESTJ: R.C. É.A. A.G. I.D. G.B. S.B. P.B.	ESFJ: A.F. G.C. P.V. J.N. L.P.	ENFJ: C.C. M.P.	ENTJ:

*seules les initiales des participants ont été indiquées

APPENDICE 4

Tableau des comités où les types de personnalités
ont été importants dans leur composition.

Comités de l'école
Comité de services aux élèves
Comité des normes et modalités
Comité de la bibliothèque
Conseil d'école (comité conventionné de consultations des enseignants)

APPENDICE 5

Personnalités et répartition dans le conseil d'école.

Composition du conseil d'école	individu	Personnalité MBTI	Type
Précolaire	C. J.	ISFJ	Gardien
Premier cycle	S. S.	ENFP	Idéaliste
Deuxième cycle	F. T.	ESFP	Artisan
Troisième cycle	N. P.	ENTP	Rationnel
Spécialiste	J. C.	ESFP	Artisan
Direction	M.J.	INTJ	Rationnel

Tâches du conseil d'école.

1. Comité consultatif de gestion de l'école.
2. Décider des tâches autres que l'enseignement (surveillance, règles de vie, perfectionnement des enseignants, etc.).
3. Lieu d'échange pour toute question concernant l'école.
4. Ce comité représente le personnel dans ses relations avec le gestionnaire et la commission scolaire.
5. Il est important de noter ici que chaque type de personnalité est représenté.

Note : Dans ce comité, on retrouve principalement des personnalités extraverties, ceci afin qu'ils expriment et consultent le plus de personnes possible, puisqu'il s'agit d'un comité d'expression et non pas d'analyse.

APPENDICE 6

Comité des normes et modalités

<u>Noms</u>	<u>Personnalité</u>	<u>Type</u>	<u>Tâches</u>	<u>Activités</u>
N. P.	<i>ENTP</i>	<i>Rationnel</i>	<i>Planification stratégique</i>	Création de grilles de planification des normes et modalités
S. B.	<i>INFJ</i>	<i>Idéaliste</i>	<i>Stimuler la créativité</i>	Animation des activités de création d'activités pédagogiques
F. T.	<i>ESFP</i>	<i>Artisan</i>	<i>Optimiser les activités pédagogiques</i>	Aide les enseignants à exploiter au maximum leurs activités pédagogiques
A. V.	<i>ISTJ</i>	<i>Gardien</i>	<i>Baliser les limites des activités et établir les liens avec la clientèle</i>	Par son expérience (32 ans), il rencontre les enseignants afin de faire avec eux une lecture réaliste des attentes de tous les acteurs impliqués
M. J.	<i>INTJ</i>	<i>Rationnel</i>	<i>Donner le cadre à l'intérieur (ressources disponibles) duquel le service peut être donné</i>	Comme gestionnaire, il donne l'état des ressources disponibles afin de rendre le service

APPENDICE 7

Comité de services aux élèves

<u>Noms</u>	<u>Personnalité</u>	<u>Type</u>	<u>Tâches</u>	<u>Activités</u>
S. S.	<i>ENTP</i>	<i>Idéaliste</i>	<i>Orienter les actions du comité</i>	Appelle les réunions; fais l'état des besoins
M-J. T.	<i>ISFJ</i>	<i>Gardien</i>	<i>Organiser le service à donner</i>	Comme psycho-éducatrice, elle voit à mettre en place le service à l'élève
A. B.	<i>ISFP</i>	<i>Artisan</i>	<i>Proposer des activités pertinentes pour les intervenants</i>	Aide les enseignants à exploiter au maximum leurs interventions auprès des élèves
M. J.	<i>INTJ</i>	<i>Rationnel</i>	<i>Donner le cadre à l'intérieur (ressources disponibles) duquel le service peut être donné</i>	Comme gestionnaire, il donne l'état des ressources disponibles afin de rendre le service

APPENDICE 8

Comité de la bibliothèque
(personnel enseignant)

<u>Noms</u>	<u>Personnalité</u>	<u>Type</u>	<u>Tâches</u>
N. P.	<i>ENTP</i>	<i>Rationnel</i>	<i>Planifie l'horaire des activités du local</i>
M-J. G.	<i>ENFP</i>	<i>Idéaliste</i>	<i>Stimule les activités créatives qui ont lieu dans la bibliothèque</i>
F. T.	<i>ISFP</i>	<i>Artisan</i>	<i>Mets en place des tactiques de mise en œuvre des activités</i>
A. V.	<i>ISTJ</i>	<i>Gardien</i>	<i>S'assure que les livres sont en quantité suffisante et en qualité adéquate</i>
M. J.	<i>INTJ</i>	<i>Rationnel</i>	Comme gestionnaire, il donne l'état des ressources disponibles afin de rendre le service