

Devenir le meilleur lieu de travail qui soit

Supposez que votre directeur ou votre administrateur vous remette une feuille de papier avec des mots éparpillés au hasard, et ces instructions : *Encerclez les mots qui reflètent votre propre expérience dans cette école/ce collègue/cette université.*

Que répondriez-vous ? Quels mots ou concepts reflèteraient le mieux votre

bien quant à notre identité et à ce que nous faisons, alors notre engagement, notre énergie et notre enthousiasme, selon toute probabilité, augmentent. »¹

Le magazine *Christian Management Report*² de juin 2005 présente une série d'articles et de rapports soulignant les meilleurs lieux de travail chrétiens aux États-Unis. Les 40 meilleures organisa-

notre réflexion. Elles se divisent en quatre catégories principales (adaptées à l'environnement scolaire) :

1. Le maintien d'un haut niveau de confiance

Quelle est la valeur numéro un aux yeux de ces employés qui travaillent pour des organisations chrétiennes ? **Un haut niveau de confiance entre l'administration/le directeur et les enseignants.**

Il semble que ce soit la fondation sur laquelle reposent d'autres éléments de satisfaction. Les recherches montrent que cette confiance se développe lorsque les enseignants se rendent compte que l'administration est honnête, compétente et attentionnée⁴.

Voici un second élément générant un haut niveau de confiance : le sentiment que **les administrateurs se comportent avec équité et intégrité.** Tout un défi, n'est-ce pas, en particulier pour les organisations « fondées sur la mission » qui emploient des ouvriers locaux et des expatriés dont le style de vie et la rémunération sont fort différents.

Quel est le troisième élément ? Les enseignants perçoivent que **l'organisation conduit ses activités ouvertement et honnêtement.** Ceci peut aussi poser problème dans une organisation où la structure tend elle-même à des décisions

CONFLIT	ACCEPTÉ	IGNORÉ	
ENCOURAGÉ	SOUTENU	INCOMPRIS	
OPPRIMÉ	FRUSTRÉ	ESTIMÉ	
COLÈRE	MALTRAITÉ	IMPLIQUÉ	CHOYÉ
DIGNE DE CONFIANCE		INSPIRÉ	APPRÉCIÉ
RESSENTIMENT	EXCLU	CULPABILITÉ	PLAISIR
ÉCOUTÉ	ENTHOUSIASME	ESTIMÉ	CRITIQUE
HUMILIÉ	RÉPRIMANDÉ	EMBARRASSÉ	ACCUSÉ
	REJETÉ	ESPRIT D'ÉQUIPE	

expérience au sein de l'organisation où vous travaillez maintenant ? Votre école est-elle le meilleur lieu de travail chrétien qui soit ? Le résultat indique-t-il que des progrès s'imposent ?

En abordant la question de l'administration scolaire, Patrick Whitaker écrit que le « travail que nous accomplissons et la façon dont nous le faisons sont considérablement affectés par notre expérience. Si on nous traite de façon à nous faire sentir

tions ont été listées et analysées³. Elles ont été classées selon les évaluations des employés.

Quinze déclarations des employés ayant participé au sondage indiquent ce que les employés croient être important dans une organisation chrétienne. Ces quinze déclarations méritent notre attention et

Branimir Schubert

**Votre école est-elle le meilleur
lieu de travail chrétien qui soit ou
des progrès s'imposent-ils ?**



de comité étroites et où ceux qui occupent un poste supérieur ont le pouvoir (ou prennent le droit) d'imposer leurs programmes personnels⁵. Dans une organisation à niveaux multiples où la plupart des décisions sont prises par des comités (lesquels peuvent être dominés par de fortes personnalités), il peut y avoir peu de responsabilité. Lorsque le comité domine, personne ne se sent responsable et il y a souvent peu de suivi ou de certitude de réalisation.

Et enfin, le quatrième élément : **les administrateurs font preuve de compassion pour les employés à tous les niveaux**. La compassion implique que les administrateurs font preuve de compréhension quand les enseignants et le personnel sont aux prises avec certaines questions. Ce que leurs employés pensent et ressentent ne leur échappe pas⁶. Évidemment, ce climat n'est possible que dans une organisation favorisant une communication ouverte et honnête sans menace de contrecoup ou de plainte.

Christian Management Report ajoute qu'une **administration efficace** semble être un facteur significatif pour édifier la confiance. Les éléments d'une administration efficace sont **la responsabilité, le travail d'équipe et une stratégie efficace au service des élèves**.

Comme nous l'avons vu jusqu'ici, certaines organisations sont structurées pour décourager la responsabilité. « Les organisations basées sur les comités » tendent à « moins s'orienter sur le travail d'équipe » – peut-être parce que la multitude des comités fournit l'illusion du travail d'équipe, alors qu'en réalité les équipes sont non existantes ou fonctionnent en dépit de la culture organisationnelle établie⁷.

Un mot maintenant sur « le service aux élèves ». On peut avancer que dans les organisations où il règne peu de confiance et pas de responsabilité ou de travail d'équipe, les administrateurs au plus haut niveau perdent inévitablement de vue la mission de l'institution (l'objectif) parce qu'ils se coincent dans une « crise administrative » constante plutôt que de faire avancer la planification et d'assurer « la satisfaction de l'élève ».

2. Des enseignants responsabilisés

Le deuxième secteur d'intérêt, c'est la capacité de responsabiliser. Pour les chrétiens, ceci ne devrait avoir rien de surprenant. Lorsque le Christ vint sur cette planète, il abandonna sa puissance et donna à ses disciples la capacité de faire

Quelle est la valeur numéro un aux yeux de ces employés qui travaillent dans les organisations chrétiennes ?

Un haut niveau de confiance entre l'administration/le directeur et les enseignants.

des œuvres plus grandes encore⁸. Alors pourquoi certaines organisations chrétiennes luttent-elle autant pour mettre ce concept en pratique ?

Les participants au sondage ont accordé une grande valeur à **l'administration qui cherche à agir selon les suggestions du corps enseignant et/ou du personnel**. Ceci n'a rien d'étonnant : une personne dont l'opinion est appréciée est susceptible de faire preuve de davantage de loyauté envers l'organisation. Elle a le sentiment qu'elle peut faire une différence et contribuer à améliorer les choses.

D'autre part, lorsque l'administration ne cherche pas les idées et/ou ignore les suggestions qui lui sont faites, le corps enseignant et le personnel cessent graduellement de faire des suggestions, privant ainsi l'organisation de précieuses ressources.

Reconnaître l'excellence

Un autre secteur significatif est la perception que « **je suis heureux que l'on reconnaisse mon bon travail** ». Malheureusement, certaines organisations chrétiennes ne semblent réserver la reconnaissance que pour les derniers jours où Jésus dira « c'est bien, bon et fidèle serviteur ». Mais il ne devrait pas en être ainsi ! Tout en attendant le retour de Jésus, les administrateurs doivent démontrer régulièrement aux enseignants qu'ils apprécient leurs idées et sont prêts à les en tenir responsables. La responsabilité ne signifie pas seulement la correction des déficiences, mais aussi la recherche de la contre-réaction. Cela inclut l'identification et l'approbation des apports de la part des enseignants.

Peu d'organisations ou d'écoles chrétiennes ont un système en place pour évaluer leurs employés de façon continue et mettre leur performance en valeur. Par conséquent, ceux dont la performance laisse à désirer ne reçoivent pas d'aide et

continuent à travailler médiocrement. Et ceux qui travaillent dur, qui font souvent « le second mille », se sentent inappréciés et finissent par être épuisés ou désillusionnés.

Ceux qu'on responsabilise sont **encouragés à tenter des expériences et à être novateurs**. Il est vrai qu'en étant flexibles et en leur donnant la liberté de travailler en accord avec leurs talents et leur personnalité, les administrateurs prennent le risque de voir les choses se faire « différemment », mais c'est un risque qui en vaut la peine. On n'a jamais fait de progrès en ne « suivant que le manuel ».

Encourager les gens à prendre des risques signifie aussi ne pas les pénaliser lorsqu'une innovation ou une expérience ne marche pas. Une culture qui encourage l'innovation fait rapidement la part du feu et cherche de nouvelles idées. Ceci crée des écoles à la pointe du progrès où les employés réfléchissent hors de l'ordinaire

et sont prêts à relever les défis de l'avenir.

Et enfin, lorsque **l'administration explique la raison de ses décisions majeures**, les enseignants et le personnel se sentent responsables. Ils sentent qu'on leur fait confiance, qu'ils font donc partie d'un « plus grand ensemble ». De nombreux « mystères » s'évanouissent en présence d'une circulation fluide des informations. Tous savent ce qui se passe. Pas de place pour le commérage et les rumeurs parce que le jeu est honnête. Ce principe est particulièrement important lorsqu'il faut prendre des décisions difficiles affectant l'enseignement ou l'emploi ou pouvant altérer considérablement l'avenir de l'organisation.

3. Appréciation des bonnes pratiques administratives

Dans cette section du sondage, les participants ont exprimé quatre valeurs, comme suit (page 18) :

Questionnaire suggéré pour la responsabilité à 360 degrés

La responsabilité est essentielle pour toute organisation désirant être un endroit où les enseignants se sentiront appréciés, estimés et précieux. La responsabilité est un processus à deux sens. Une administration stable et forte voudra connaître ce que ressentent ses enseignants au sujet de leur emploi actuel et de leurs dirigeants. Le questionnaire suivant peut vous aider dans ce processus⁹.

Points : 1= fortement en désaccord, 2 = désaccord, 3 = pas certain, 4 = d'accord, 5 = fortement d'accord (si c'est possible, évitez d'encercler le 3)

Il existe dans mon organisation un haut niveau de confiance entre les administrateurs et les enseignants.	1 2 3 4 5
Nos dirigeants se comportent avec équité et intégrité.	1 2 3 4 5
Mon école conduit ses activités de façon ouverte et honnête.	1 2 3 4 5
Nos dirigeants font preuve de compassion envers les employés de tous les niveaux.	1 2 3 4 5
L'administration recherche les suggestions des enseignants et agit selon ces suggestions.	1 2 3 4 5
Je suis satisfait de l'approbation que je reçois après avoir fait un bon travail.	1 2 3 4 5
Nous sommes encouragés à faire des expériences et à être novateurs.	1 2 3 4 5
L'administration explique les raisons de ses décisions majeures.	1 2 3 4 5
Mon organisation est bien administrée.	1 2 3 4 5
Je classe mon organisation comme un lieu de travail supérieur.	1 2 3 4 5
Je recommande aux autres mon organisation comme étant un bon lieu de travail.	1 2 3 4 5
Chacun est tenu responsable de ce qu'il dit qu'il va faire.	1 2 3 4 5
Je suis très satisfait de notre niveau de fraternisation chrétienne et de spiritualité.	1 2 3 4 5
Nos dirigeants manifestent le fruit de l'esprit – l'amour, la joie, la paix, la bénignité, etc.	1 2 3 4 5

Les éléments d'une administration

efficace sont la responsabilité, le

travail d'équipe, et une stratégie

efficace au service des élèves.

- a. Mon organisation est bien administrée.
- b. Je classe mon organisation comme un lieu de travail supérieur.
- c. Je recommande mon organisation aux autres à titre d'endroit où il fait bon travailler.
- d. Chacun est tenu responsable de faire ce qu'il a dit qu'il ferait.

Ce qui ressort ici, c'est que les employés éprouvent un sentiment de fierté quant à leur organisation. Ils sont heureux d'en faire partie et de la recommander aux autres.

Si on leur donnait le choix d'organisations similaires, ils décideraient de garder leur emploi. Ils savent que leur travail est apprécié, et ils croient que l'organisation est au service des élèves et de la communauté.

Manifestement, les deux premières sections (confiance et responsabilisation) sont fondamentales pour créer un environnement où les enseignants se sentent appréciés et où ils approuvent les pratiques de leadership et d'administration, ainsi que la trajectoire de l'organisation. Il en résulte un fort sentiment de loyauté envers le lieu de travail et son leadership.

Le dernier élément présent dans les institutions où les employés se sentent satisfaits et motivés, c'est la spiritualité.

4. Prise en charge de la spiritualité de la communauté

Une analyse des organisations chrétiennes devrait révéler des éléments de spiritualité qui les rendent uniques et différentes des écoles et des entreprises séculières. Dans les organisations et les écoles chrétiennes où les enseignants se sentent heureux, la spiritualité occupe une place de choix. Ceux qui ont participé au sondage ont dit : « **Je suis très satisfait de notre niveau de fraternité chrétienne et de spiritualité.** » Ici, il n'est pas question de la façon de mesurer cette fraternité, cette spiritualité et ce qui contribue tout spécialement à ce sentiment de satisfaction. Des cultures et des traditions de foi

différentes comportent différentes expressions de spiritualité. Ce qui importe, c'est que les valeurs bibliques et un sentiment de « communauté de foi » soient apparents dans l'organisation.

Le point final peut être considéré comme un « appel au réveil » pour tous les dirigeants et administrateurs chrétiens. Des employés satisfaits ont dit : « **Nos dirigeants extériorisent le fruit de l'esprit – l'amour, la joie, la paix, la bénignité, etc.** » En d'autres termes, la communauté spirituelle est initiée et soutenue par l'exemple pratique des dirigeants. Ceci ne s'accomplit pas par le nombre de « réunions spirituelles » ou même par les prières prononcées avant et après chaque comité ou chaque cours. La spiritualité, c'est l'intégration efficace de la foi dans le lieu de travail. Elle est démontrée par les attitudes et les actions quotidiennes.

En conclusion, les organisations chrétiennes qui visent à offrir le meilleur lieu de travail qui soit sont celles où les dirigeants génèrent un haut niveau de confiance, responsabilisent leur personnel, intègrent la spiritualité dans tous les aspects de leurs activités avec compétence et sollicitude. Idéal impossible à atteindre ? Peut-être pas, à en croire les employés qui ont participé au sondage dans les 40 organisations chrétiennes figurant en tête de liste.

Les éducateurs adventistes doivent donc se demander : notre école est-elle le meilleur lieu de travail chrétien qui soit ? Si tel n'est pas le cas, Dieu suscitera des occasions pour que sa grâce se manifeste et pour que le modèle de leadership du Christ soit suivi de plus près. Il ne sera pas facile d'apporter ce changement, mais les récompenses seront inestimables : des enseignants et des élèves satisfaits, une école qui met en pratique sa déclaration de mission et glorifie le nom de Dieu. Notre Père céleste nous aidera à atteindre ces objectifs si nous le lui demandons par la foi¹⁰.

Le Dr Branimir Schubert est vice-président de l'Université adventiste du Pacifique à Port Moresby, Papouasie-Nouvelle-Guinée.



RÉFÉRENCES

1. Patrick Whitaker, *Managing Schools*, Oxford, Butterworth/Heinemann, 1998, p. 130. Le « sondage » suggéré est basé sur le chapitre « Work and Well-being » [Travail et bien-être].

2. *Christian Management Report*, publié par Christian Management Association, San Clemente, Californie, juin 2005.
3. Les organisations sont classées selon l'importance et le type, c'est-à-dire Para-église et missions, Écoles chrétiennes, Enseignement supérieur, Média, Produits et services. Par exemple, Zondervan est listé comme étant le meilleur milieu chrétien pour travailler dans la catégorie Média, avec plus de 150 employés. L'Université Bethel est la grande gagnante dans la section Enseignement supérieur, avec plus de 300 employés.
4. Voici un livre dédié à ce sujet : *Trust Me – Developing a Leadership Style People Will Follow*, par Wayne A. Hastings et Ronald Potter, Colorado Springs, Colo., WaterBrook Press, 2004. Autre ressource précieuse : *Leadership Directions* par Andrews Seidel, Dallas, Center for Christian Leadership, Dallas Theological Seminary, sans date.
5. « Pousser un programme personnel » ne signifie pas ici un comportement malveillant, mais plutôt « une tentative de prendre la meilleure décision pour l'organisation ». Cependant, la prise de décision unilatérale (alors que la motivation peut être saine) entraîne une diminution de confiance chez les employés.
6. Je crois que si les administrateurs prennent le temps d'écouter les réflexions et les impressions de leurs enseignants, de nombreuses solutions créatives peuvent être trouvées. Ceci permet aux dirigeants d'agir de façon ciblée tout en étant réceptifs aux blessures et aux espoirs de leurs employés. Souvent, des personnes animées de fausses perceptions voient des problèmes où il n'y en a pas, au point que la réalité leur échappe presque. Pour cette raison, il est vital de garder les canaux de la communication ouverts pour tenir compte des perceptions et construire sur la réalité.
7. Les équipes qui fonctionnent malgré la culture organisationnelle établie peuvent être appréciées, mais il est plus probable qu'elles seront perçues comme une menace par les administrateurs.
8. Jean 5.20.
9. Ce questionnaire est basé sur *Christian Management Report* (juin 2005), p. 5-12, article intitulé « The Role Managers Play in Creating the Best Christian Workplaces » par Kevin Scheid, un partenaire de Best Christian Workplaces Institute, Mercer Island, Washington.
10. « C'est pourquoi nous prions toujours pour vous, afin que notre Dieu vous juge dignes de son appel et qu'il accomplisse, avec puissance, toute intention bonne et toute œuvre de foi, » (2 Thessaloniens 1.11, NBS)