

Elaboration d'un Concept pour l'Évaluation et le Management de la Qualité de Vie Professionnelle des Enseignants Partie VII : Management des Ressources Humaines

Auteurs & affiliations:

Pr. Abdelaziz BOUMAHDI

Laboratoire de recherche : Education et Dynamiques Sociales
Faculté des sciences de l'éducation, Université Mohamed V de Rabat Maroc
Email : a.boumahdi@um5s.net.ma

Pr. Hassan OUDDA

Faculté des sciences Ibn Tofail, Université de Kénitra , Maroc

Abstract

The management of change has aspects of anticipation with regard to human resources management, and cannot succeed without a dynamic and lasting evaluation of teachers' perceptions of their quality of professional life. To this end, it therefore becomes imperative to understand how they perceive their organizational climate in order to provide answers on the nature and strength of the sources generating welfare or criticality. Based on this fact, a concept of a barometer of the quality of professional life was developed, based fundamentally not on the problem of psychological disorders but on the logic of anticipatory management. Thus, this concept allows on the one hand, to assess the quality of life of teachers with the aim of increasing their satisfaction and, on the other hand, to feed the thinking of decision-makers in relation to the management policy of human resources. The design and operationalization of the barometer of the quality of professional life revolved around two phases: Design of the theoretical framework of the concept first, and then measurement and management of the quality barometer. The measurements of the averages of the professional indices of welfare and Criticality show that the variables of the "Management of human resources" clause have a negative impact on the teaching staff. To be realistic, it is difficult to introduce mass improvements simultaneously covering all the variables of the perception sphere, so a selective improvement plan is imposed. This plan aims, the peaks of major criticality, relating to the lack of a loyal incentive system to motivate and recognize the skills and the capacity of our education system to develop values. The model of barometer that we have mobilized highlights the strong psycho-social burden that the education system places on teachers and simultaneously merges four dimensions: managerial, pedagogical, social and psychological into one, whose purpose is to help decision-makers to identify the actions to be implemented to improve the quality of life at work.

Keywords: Evaluation, Perception, Barometer, Welfare, Criticality, Quality life, Human resources.

Introduction

La qualité de vie au travail englobe une multitude d'aspects, de situations et de facteurs en interaction permanente, représentant l'ensemble des caractéristiques internes et externes qui définissent le mode de fonctionnement du macro-processus de l'éducation et de la formation dans lequel s'inscrit le travail des enseignants. Le personnel en générale agit toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer, ainsi on pourrait dire que les enseignants motivés démontrent des comportements orientés vers un but. L'existence d'un climat organisationnel propice permet de développer une culture organisationnelle, où les valeurs culturelles et les croyances sont ancrées dans le groupe, et par conséquent la performance du système éducatif est rehaussée.

La stratégie du développement du système de l'éducation et de la formation est conditionnée par la prise en compte du climat organisationnel dans lequel elle évolue, dans la mesure où elle constitue une voie donnant sur une nouvelle tendance ayant trait aux relations sociales favorisant la confiance et la fidélisation des acteurs pédagogiques, notamment les enseignants. Ceci nous incite donc, à soulever les dimensions du contexte organisationnel du métier d'enseignant en nous focalisant davantage sur les aspects psychosociaux et organisationnels. Notre principal souci, tout au long de ce papier, est de rechercher à mettre en exergue les corrélations existantes entre l'aspect perceptif des enseignants et la performance du système éducatif. Pour cela, nous avons procédé à un sondage d'opinions par questionnaire sur la base de la sphère de perception des enseignants.

La gestion des ressources humaines recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. La gestion des enseignants a connu une amélioration notable évoluant vers une véritable politique de ressources humaines en vue d'une utilisation plus rationnelle et d'un déploiement plus optimisé. Les responsabilités ou tâches que les enseignants exercent, leurs compétences et niveaux de formation sont déterminants pour la réussite de la mise en œuvre de la réforme éducative. Plusieurs mesures institutionnelles ont été prises visant à créer une nouvelle dynamique pour l'amélioration de la qualité et du rendement du personnel pédagogique, reposant sur l'amélioration des conditions de travail, la création d'unités d'accueil qui soient capables de répondre rapidement aux demandes d'information, l'application d'un nouveau statut des personnels de l'éducation et l'instauration d'un système d'œuvres sociales.

I. Cadre conceptuel et méthodologique

1. Evaluation des risques psychosociaux

L'analyse de la cartographie du macro-processus de l'éducation et de la formation a révélé l'existence de 321 variables qui forment la sphère des perceptions des enseignants que nous avons réparties sur 9 clauses, dont

67 variables sont sujettes de la clause de notre étude « Management des ressources humaines » (BOUMAHDI et al, 2013) [3]. Pour chaque question « variable », les modalités de réponse se répartissent en deux temps : dans un premier temps, les enseignants expriment leur force de satisfaction ou d'insatisfaction et dans un deuxième temps, ils estiment leur fréquence d'exposition. Si la force d'exposition permet de collecter un feed-back unidimensionnel d'une situation donnée, la fréquence d'exposition, quant à elle, permet de valoriser l'impact du facteur temps dans la perception des variables.

1.1. Evaluation de la force d'exposition

C'est l'estimation quantitative de l'intensité de satisfaction ou d'insatisfaction à l'égard des variables du climat organisationnel perçues par les enseignants. La mesure des perceptions des enseignants est réalisée à l'aide d'une échelle de LIKERT mixte, bidirectionnelle, symétrique et sans point de neutralité, d'une plage de pondération allant de -5 à +5 :

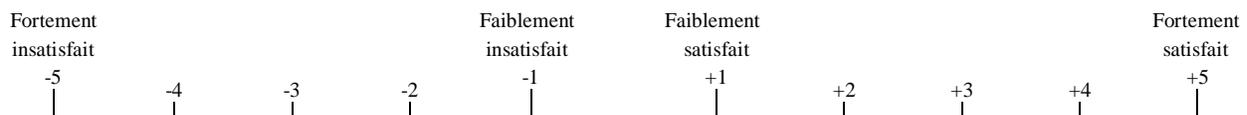


Figure 1: Echelle de mesure de la force d'exposition

1.2. Evaluation de la fréquence d'exposition

L'estimation quantitative de la fréquence d'exposition aux variables, perçues par les enseignants, est réalisée à l'aide d'une échelle de LIKERT mixte, unidirectionnelle, pondérée de 1 à 3 :

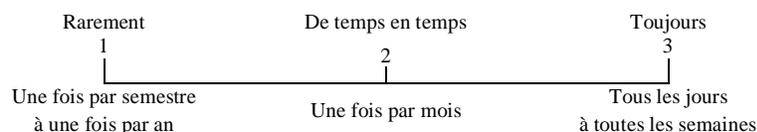


Figure 2: Echelle de mesure de la fréquence d'exposition

1.3. Modèle d'évaluation d'une variable

Tout compte fait, deux voies de réponses combinées sont proposées aux répondants, la réponse par un "Oui" renvoie vers la voie de satisfaction-fréquence, et le "Non" renvoie vers la voie d'insatisfaction-fréquence.

Variable susceptible de déterminer la qualité de vie professionnelle	Si Non Évaluez votre degré d'insatisfaction ☹					Si Oui Évaluez votre degré de satisfaction ☺					Combien de fois avez-vous vécu cette situation ou y avoir pensée		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V ₇₃ : Votre emploi consolide-t-il votre stabilité sociale ?	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	1	2	3

Tableau 1 : Séquence des réponses

Ce type d'échelle produit 30 combinaisons de modalités de réponses possibles, de sorte à dégager les différents degrés d'opinions sur un sujet aussi épineux tel que l'éducation. Le questionnaire élaboré a été soumis à un échantillon non probabiliste raisonné de 300 enseignants d'une population mère N=1139, répartis sur 20 établissements secondaires de l'académie régionale de l'éducation et la formation de Laâyoune sud du Maroc.

2. Conception des indices psychosociaux

La mesure des perceptions des enseignants de leur climat organisationnel s'opère par l'intermédiaire de deux paramètres hautement révélateurs : l'indice psychosocial de bien-être "IPSB" et l'indice psychosocial de criticité "IPSC" (BOUMAHDHI et Al, 2013) [4].

2.1. Conception de l'Indice Psychosocial de Criticité « IPSC »

L'AFNOR (1986) définit la méthode AMDEC¹ comme étant « une méthode inductive qui permet de réaliser une analyse qualitative et quantitative de la fiabilité ou de la sécurité d'un système » [1]. Selon cette méthode, l'indice de criticité pour un événement peut être évalué à partir d'une matrice se limitant à deux paramètres, ceux de la gravité et de la fréquence d'occurrence des risques :

$$\text{Indice de criticité} = \text{Indice de gravité} \times \text{Indice d'occurrence de la cause}$$

En s'inspirant de la méthode AMDEC, nous avons pu mettre en lumière l'indice psychosocial de criticité en faisant une analogie entre l'indice de gravité et la force d'insatisfaction d'une part, et entre l'indice d'occurrence de la cause et la fréquence d'exposition d'autre part :

¹ Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité

$$\text{IPSC} = \text{force d'insatisfaction} \times \text{fréquence d'exposition}$$

Cet indice aura comme valeurs bornes :



Figure 3: Bornes des indices psychosociaux de criticité

Un IPSC-15 ; signifie un indice psychosocial de criticité dont la valeur est -15. C'est le produit d'une force extrême d'insatisfaction égale à -5 et d'une fréquence d'exposition extrême égale à +3. Le signe « - » n'a pas de signification mathématique, mais plutôt pour distinguer les mesures de criticité de celles du bien-être. L'IPSC constitue un indicateur d'alerte sur la vulnérabilité des enseignants aux facteurs de risques psychosociaux et l'apparition de « gisement de non qualité » en milieu professionnel, ce qui favorise l'installation de l'entreprise fantôme. Il faut également souligner que la combinaison d'exigences contraignantes issues de l'environnement professionnel d'une part, et de ressources personnelles réduites et exacerbées par une latitude décisionnelle limitée d'autre part, amplifie la vulnérabilité des enseignants au stress. Dans les publications de l'Organisation mondiale de la santé (GREBOT, 2008), on lit que parmi les effets du stress sur l'entreprise c'est qu'ils portent « atteinte aux performances et à la productivité, à l'image de l'entreprise tant auprès de ses employés qu'à l'extérieur » [10].

3. Conception de l'Indice Psychosocial de Bien-être « IPSB »

Bien que la notion de bien-être est complexe et n'est pas chiffrable par précision, elle peut être définie comme l'ensemble des variables du climat organisationnel favorables pour l'exécution du métier d'enseignant dans un environnement sain et productif. Théoriquement, les variables de la sphère de perception recensées, recouvrent en grande partie les six facteurs clés qui déterminent la qualité de vie au travail tels qu'ils ont été définis par l'ANACT (WEILL, HEUDE, 2007) [13], à savoir :

- La qualité des relations sociales et de travail ;
- La qualité du contenu du travail ;
- La qualité de l'environnement physique ;
- La qualité de l'organisation du travail ;
- La possibilité de réalisation et de développement professionnels ;
- La conciliation entre vie au travail et la vie privée.

Partant de là, on peut donner une signification au bien-être au travail en combinant la force de satisfaction à la fréquence d'exposition, pour définir l'indice psychosocial de bien-être :

$$\text{IPSB} = \text{force de satisfaction} \times \text{fréquence d'exposition}$$

Cet indice aura comme valeurs bornes :

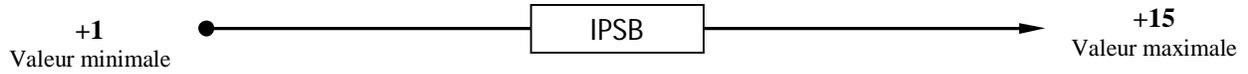
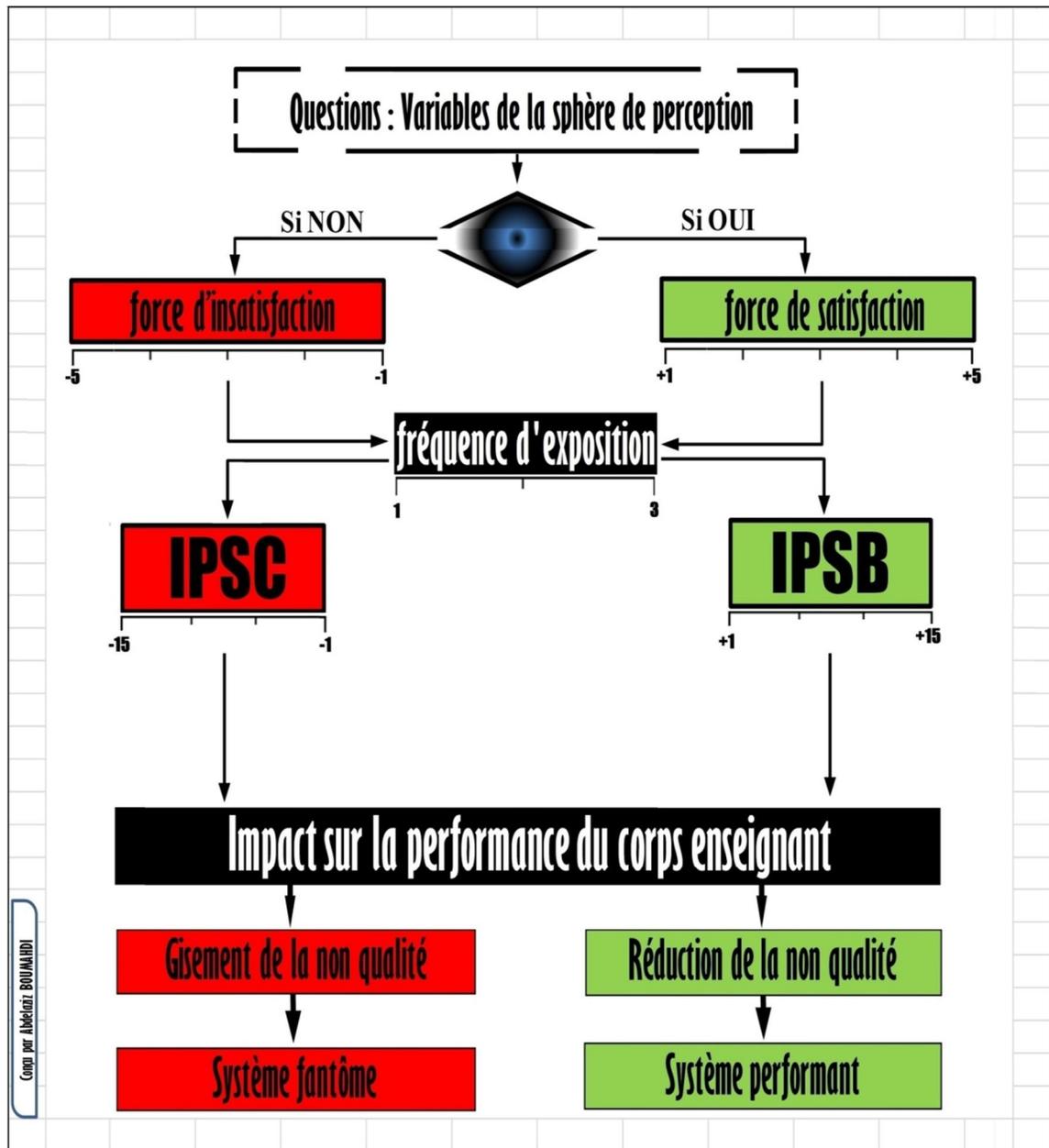


Figure 4: Bornes des indices psychosociaux de bien-être

Un IPSB+8, signifie un indice psychosocial de bien être dont la valeur est +8. C'est le produit d'une force de satisfaction égale à +4 et d'une fréquence d'exposition égale à +2.

Un IPSB élevé atteste de la dominance d'un climat interne de confort et de sérénité, dont l'un de ces principaux traits se manifeste par une diminution du non qualité en milieu professionnel, et dès lors, il favorise la dominance de l'entreprise performante dans laquelle on fait bien du premier coup. La combinaison de la force de satisfaction à la fréquence de satisfaction permet d'acquérir aux variables de la sphère de perception un sens bidimensionnel et une logique d'évaluation.

Comme la perception est un processus psychologique qui influence le comportement et que le climat est essentiellement un phénomène de perception, [...] il est logique de conclure que le climat organisationnel peut influencer le comportement au travail et de là, le rendement individuel et organisationnel (ROBERT, 1976) [11]. Les relations causes-effets sont illustrées dans le poster 1 :



Poster 1 : Impact des indices de la qualité de vie sur la non-qualité et la performance

Conçu par Abdelaziz BOUMAHDI

I. Cadre pratique

1. Mesure des moyennes des indices psychosociaux pour une variable

Pour un échantillon exécutable de N=181 enseignants, les moyennes des IPSB et IPSC pour une variable sont calculées par les formules suivantes :

$$\text{Moyenne des IPSB d'une variable} = \text{Somme} \sum_{n=1}^{181} \frac{IPSB}{181}$$

$$\text{Moyenne des IPSC d'une variable} = \text{Somme} \sum_{n=1}^{181} \frac{IPSC}{181}$$

Les mesures des moyennes des indices psychosociaux de bien être et de criticité des variables de la clause « Management des ressources humaines » sont représentées dans le tableau 2 :

Variable	Intitulé de la variable	Moyennes des Indices Professionnels de Bien-être des variables : IPB	Moyennes des Indices Professionnels de Criticité des variables : IPC
V ₄₆	Les enseignants sont-ils consultés et impliqués dans la prise des décisions au niveau de l'établissement scolaire ?	2,19 Pts	-3,29 Pts
V ₄₇	Les enseignants sont-ils consultés et impliqués dans la prise des décisions au niveau régional : Académie et délégations ?	0,95	-4,31
V ₄₈	Votre travail vous permet-il de prendre des décisions de façon autonome ?	3,35	-2,94
V ₄₉	Vous arrive-t-il d'avoir des responsabilités pourvues de pouvoirs décisionnels ?	2,04	-3,34
V ₅₀	Avez-vous une influence sur la manière d'exécuter et de planifier vos tâches ?	4,99	-1,69
V ₅₁	Le conseil d'académie joue-t-il un rôle dans la concrétisation du management participatif ?	0,97	-4,83
V ₅₂	Le réseau local d'éducation et de formation joue-t-il un rôle dans la concrétisation du management participatif ?	0,92	-4,10
V ₅₃	Le conseil de gestion joue-t-il un rôle dans la concrétisation du management participatif ?	1,43	-5,54
V ₅₄	Le conseil pédagogique joue-t-ils un rôle dans la concrétisation du management participatif ?	2,22	-3,10
V ₅₅	Les conseils d'enseignement joue-t-ils un rôle dans la concrétisation du management participatif ?	2,61	-2,75
V ₅₆	Les conseils des classes jouent-t-ils un rôle dans la concrétisation du management participatif ?	2,39	-4,52
V ₅₇	L'association parents d'élèves joue-t-ils un rôle dans la concrétisation du management participatif ?	1,18	-5,23
V ₅₈	Les besoins en formation sont-ils identifiés pour répondre aux exigences de concrétisation du plan stratégique et des plans d'amélioration ?	1,08	-5,60
V ₅₉	Existe-t-il un plan de formation semestriel ou annuel destiné au personnel pédagogique ?	1,18	-5,99
V ₆₀	Croyez-vous que la qualité des formations est adéquate pour avoir un impact réel sur les challenges relevés ?	3,38	-4,64
V ₆₁	Les aspects de formation, et d'innovation sont-ils évalués par des indicateurs bien définis ?	0,82	-5,86

V ₆₂	La direction dispose-t-elle d'un système d'encouragement loyal pour reconnaître et stimuler le perfectionnement des compétences ?	0,49	-8,92
V ₆₃	La direction offre-t-elle la latitude au personnel pour mettre à profit son esprit d'innovation et de créativité ?	2,04	-3,71
V ₆₄	Le décloisonnement des services et la collaboration entre personnels sont-ils favorisés en vue d'aligner les compétences ?	3,17	-4,11
V ₆₅	Disposez-vous de mesures permettant d'éviter les phénomènes de monotonie, d'ennui ou de perte de temps ?	1,54	-8,38
V ₆₆	La direction dispose-t-elle de processus facilitant les remplacements d'enseignants en cas d'absence ?	1,25	-5,61
V ₆₇	Existe-t-il une complémentarité entre les compétences individuelles et collectives du personnel pédagogique au sein de l'établissement ?	1,35	-5,71
V ₆₈	Le taux de mobilité des personnels a-t-il un effet positif sur notre système éducatif ?	3,42	-2,77
V ₆₉	Organisez-vous des séminaires/ateliers/ forums de discussion ?	0,61	-5,14
V ₇₀	Organisez-vous des visites à d'autres écoles, centres de recherches ou musées ?	0,43	-6,46
V ₇₁	Disposez-vous de bibliothèque pour professeurs ?	0,29	-8,22
V ₇₂	Disposez-vous de revues scientifiques, technologiques et littéraires dans votre établissement ?	0,19	-7,42
V ₇₃	Votre emploi consolide-t-il votre stabilité sociale ?	4,45	-3,19
V ₇₄	Le système d'évaluation des performances est-t-il efficace sur le plan des politiques salariales ?	0,88	-7,36
V ₇₅	Le système d'évaluation des performances est-il efficace sur le plan des systèmes de primes ?	0,61	-8,10
V ₇₆	Le système d'évaluation des performances est-il efficace sur le plan des avantages sociaux ?	0,63	-8,59
V ₇₇	Existe-t-il des perspectives de carrière ?	1,51	-5,94
V ₇₈	Votre travail vous exige-t-il d'apprendre de nouvelles compétences ?	5,87	-1,09
V ₇₉	Existe-t-il compatibilité entre votre poste et vos qualifications : c.à.d. absence de sous ou de sur-qualification pour le poste ?	4,03	-3,31
V ₈₀	Votre travail est-il pourvu de reconnaissance sociale ?	2,39	-6,43
V ₈₁	Existe-t-il un rapprochement entre les lieux de décision stratégique et les lieux d'exécution : c.à.d. absence de hiérarchie excessive ?	0,73	-6,80
V ₈₂	Votre rôle est-t-il bien défini ?	3,37	-2,33
V ₈₃	Recevez-vous des demandes professionnelles harmonieuses et non conflictuelles ?	2,40	-3,86
V ₈₄	Recevez-vous des consignes claires, des lignes de conduite déterminées pour l'exécution de votre travail ?	1,89	-3,11
V ₈₅	En termes de responsabilité individuelle, croyez-vous qu'une erreur personnelle dans votre travail ne peut pas contribuer à mettre en péril tout le système éducatif ?	1,63	-5,18
V ₈₆	Les attentes pesantes émanant de l'autorité supérieure d'éducation et de formation et du public vous affectent-elles de façon positive ?	3,26	-5,00
V ₈₇	Croyez-vous que notre système éducatif cible et développe les valeurs ?	1,25	-8,20
V ₈₈	Croyez-vous que notre système éducatif cible et développe les comportements ?	1,25	-6,94
V ₈₉	Croyez-vous que notre système éducatif cible et développe les modes de vie ?	1,08	-6,41

V ₉₀	L'évolution de l'écart technologique et scientifique entre les pays du Nord et ceux du Sud accroît-elle de façon positive la sensation d'efficacité de notre système éducatif ?	2,00	-6,22
V ₉₁	Pensez-vous que quel que soit les problèmes d'ordre psychologique qui vous affectent, vous êtes à l'abri de commettre des erreurs professionnelles et de donner des prestations de qualité médiocres et d'être moins performant ?	2,29	-6,10
V ₉₂	Votre travail est-il non fiévreux, non agité et non bousculé ?	2,33	-4,06
V ₉₃	Votre travail est-il facile psychologiquement ?	1,92	-7,27
V ₉₄	Votre travail est-il facile physiquement ?	1,59	-5,17
V ₉₅	Votre travail est-il non surchargé ? (soit avoir trop de travail, soit qu'il soit trop difficile)	2,92	-4,57
V ₉₆	Votre travail est-il créatif ?	2,96	-5,28
V ₉₇	Est-ce vrai que vos conditions de travail ne constituent pas une source d'absentéisme ?	2,22	-6,22
V ₉₈	Est-ce vrai que vos conditions de travail ne constituent pas une source de Turn-over: taux de mutation ou taux de démission ou de penser envisager un départ de retrait anticipé ?	2,75	-6,35
V ₉₉	Est-ce vrai que vos conditions de travail ne constituent pas une source de maladies professionnelles ?	2,14	-3,82
V ₁₀₀	L'image de l'école auprès de son environnement vous honore-t-elle ?	1,45	-7,93
V ₁₀₁	Des mesures sont-elles mises en place pour assurer la sécurité de l'établissement et garantir que seul le personnel et les apprenants autorisés aient accès au site ?	1,36	-6,90
V ₁₀₂	Sentez-vous en sécurité au travail « lieux non isolés, présence d'éclairage adéquat, abondance de moyens de transport.. »?	2,40	-5,12
V ₁₀₃	Est-ce que vous êtes à l'abri d'harcèlement moral de la part des collègues ?	4,10	-2,36
V ₁₀₄	Est-ce que vous êtes à l'abri d'harcèlement moral de la part des apprenants ?	2,35	-5,24
V ₁₀₅	Est-ce que vous êtes à l'abri d'harcèlement sexuel de la part des apprenants ?	7,80	-3,22
V ₁₀₆	Sentez-vous respecter de la part des apprenants ?	4,00	-4,28
V ₁₀₇	Est-ce que vous êtes à l'abri des menaces ou des violences physiques de la part des apprenants ?	2,35	-6,00
V ₁₀₈	Est-ce que vous êtes à l'abri des violences physiques de la part des parents d'élèves ?	2,23	-3,89
V ₁₀₉	Est-ce que vous êtes à l'abri des intimidations dans l'établissement ?	3,74	-2,34
V ₁₁₀	Est-ce que vous êtes à l'abri du racisme ?	2,43	-4,83
V ₁₁₁	Est-ce que vous êtes à l'abri de discrimination en fonction de l'âge ?	4,38	-2,36
V ₁₁₂	Est-ce que vous êtes à l'abri de discrimination en fonction du sexe ?	4,55	-2,24

Tableau 2 : Mesure des moyennes des indices psychosociaux de bien-être et de criticité des variables de la clause III

Sur la base des moyennes des indices psychosociaux de criticité et de bien-être calculées on peut tracer le radar psychosocial de la clause III, comme le montre la figure 5 :

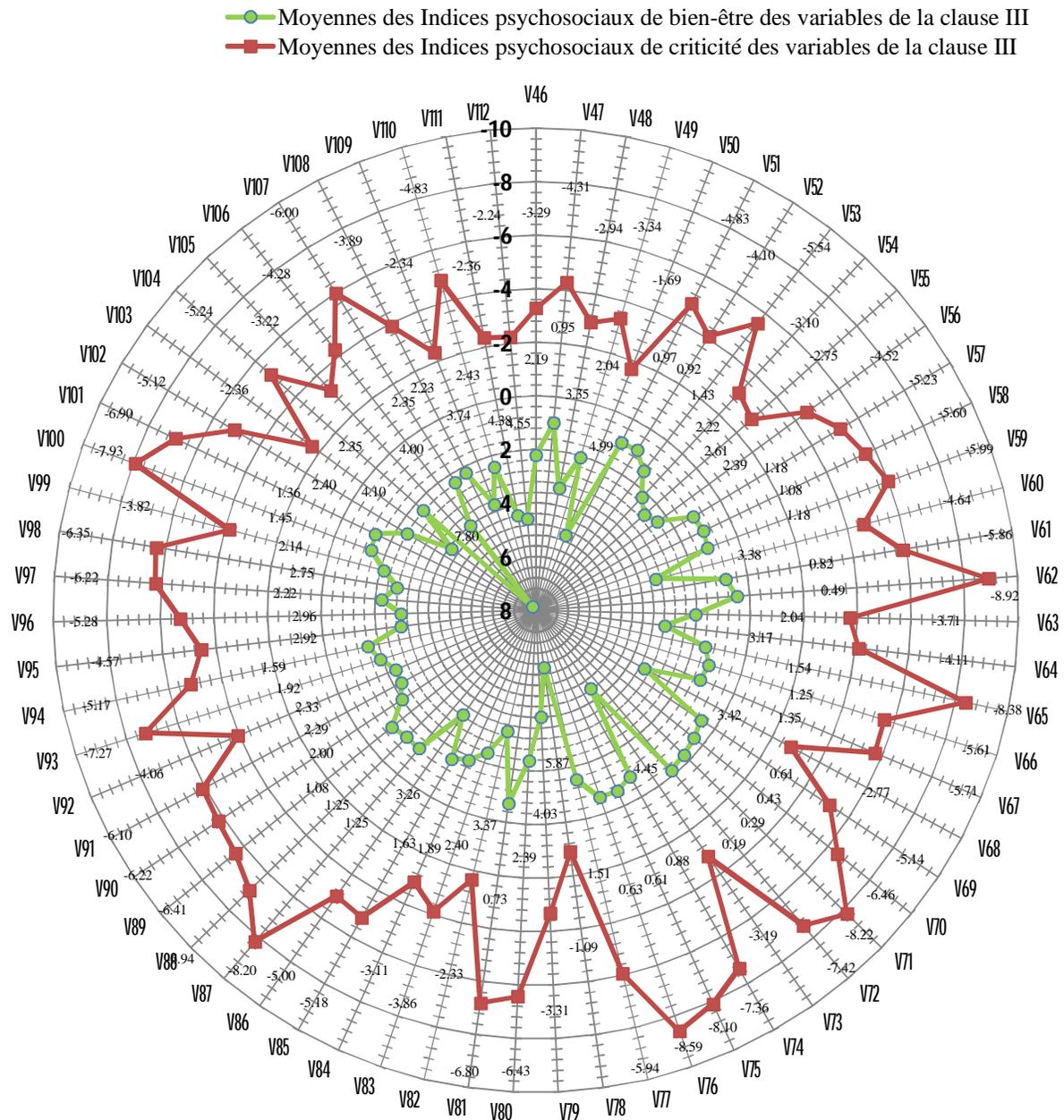


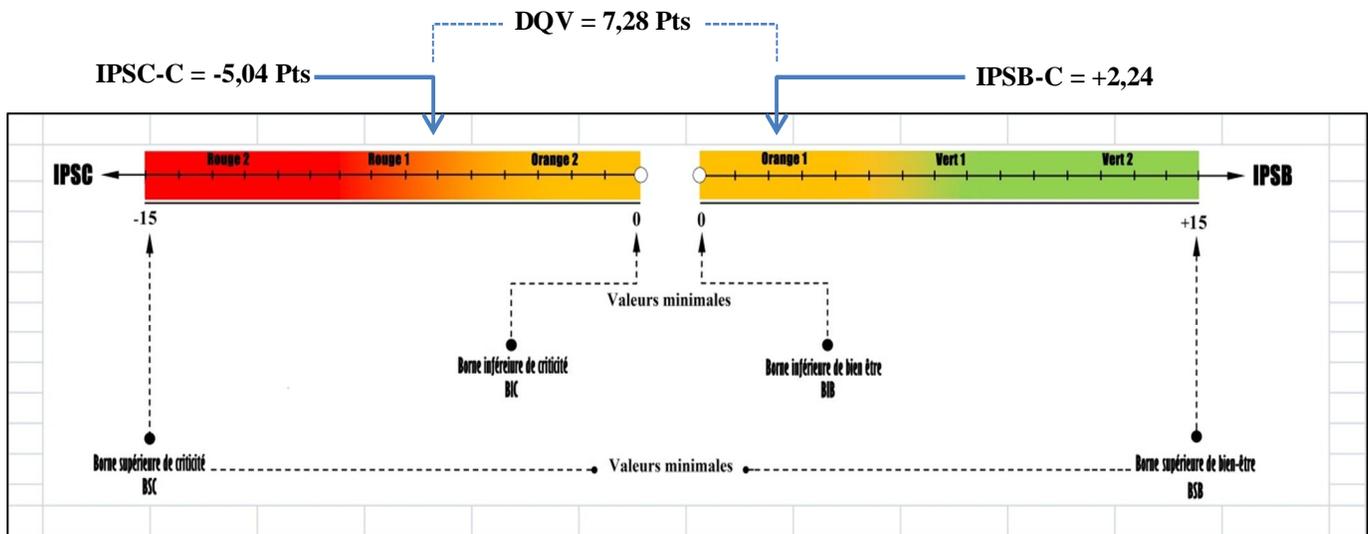
Figure 5 : Radar psychosocial de criticité et de bien-être de la clause III

Le radar psychosocial laisse apparaître que l'étendue psychosociale de criticité immerge largement celui du bien-être. Donc il est évident de constater que les variables du climat organisationnel de la clause III : « Management des ressources humaines » impactent de manière négative le corps enseignant.

2. Mesure des moyennes des indices psychosociaux pour la clause

$$\text{Moyenne des IPSC ou IPSB de la clause} = \frac{\text{Somme des moyennes des IPSC ou IPSB des variables}}{\text{Nombre des variables de la clause}}$$

Les moyennes des indices psychosociaux de criticité et de bien-être de la clause III : « Management des ressources humaines » sont respectivement : **IPSB= +2,24 Pts** et **IPSC= -5,04 Pts**, avec une distance qualité de vie : **DQV = 7,28 Pts**. Ces valeurs peuvent être localisées sur le baromètre psychosocial, comme le montre le poster 2 :



Poster 2 : Baromètre psychosocial de la clause III
Conçu par Abdelaziz BOUMAHDI

3. Système de surveillance

3.1. Tableau de bord

Le baromètre psychosocial permet de suivre l'évolution des indices psychosociaux, et les significations visuelles des zones, auxquelles renvoient les deux valeurs des indices psychosociaux de criticité et de bien-être relatives à la clause III, sont listées dans le tableau de bord de référence 3. Dans notre cas, le système montre un statut non conforme critique, qui nécessite une restructuration partielle de certaines composantes de la clause III. Ce baromètre psychosocial permet de suivre l'évolution des indices psychosociaux.

Zone	Signification visuelle pour le climat organisationnel	Statut	Action à mener	Coût des mesures correctives et préventives	Période de traitement
Verte niveau 2	Parfaite	Conforme	Consolider et optimiser	Très léger	L'amélioration continue est ancrée dans la culture du système
Verte niveau 1	Bonne	Conforme	Améliorer	léger	Courte
Orange niveau 1	Douteuse	Acceptable	Prévenir et mettre à niveau	Moyen	Moyenne
Orange niveau 2	Mauvaise	Non-conforme	Corriger	Elevé	Assez longue
Rouge niveau 1	Critique	Non-conforme	Restructurer partiellement le système	lourd	Longue
Rouge niveau 2	Hors contrôle	Non-conforme	Restructurer totalement le système	Trop lourd	Trop longue

Tableau 3 : Tableau de bord du baromètre psychosocial
Conçu par Abdelaziz BOUMAHDI

3.2. Limites de surveillance

Afin de concrétiser la notion du radar, nous avons mis en place des limites critiques, d'alertes, et opérationnelles spécifiques. A cet égard, on « peut choisir une valeur guide de laquelle il faut se rapprocher en permanence : c'est le "niveau cible" [...] Pour un contrôle, nous aurons donc ici trois statuts : " conforme", " acceptable " et "non-conforme ". La zone "acceptable " joue un effet régulateur dans

le flux de production : on voit venir la dérive avant qu'elle ne soit bloquante, de la même façon que les feux oranges évitent les freinages intempestifs et des collision » (Genestier, 2002)" [8].

Théoriquement, l'écart entre les indices psychosociaux de bien-être et de criticité peut atteindre 30 points. A cet effet, nous avons jugé souhaitable de partitionner le baromètre psychosocial en un certain nombre de zones fonctionnelles, séparées par des limites dont la signification dépend des valeurs des indices psychosociaux. Cette partition du baromètre, qui s'étend sur 30 points, a l'avantage de définir les situations organisationnelles de façon précise et tranchante. Les limites critiques et les limites d'alertes sont définies comme des critères qui séparent l'acceptable du non-acceptable. Elles représentent les frontières qui permettent de juger si les prestations sont réalisées dans de bonnes conditions ou non. En pratique, les limites opérationnelles permettent d'intercepter les déviations qui s'annoncent de loin, et par conséquent maintenir la performance du système, donc elles constituent des marges de sécurité avancées.

4. Hiérarchisation des indices psychosociaux

Nos actions d'amélioration du macro-processus de l'éducation et de la formation concernant la clause III du climat organisationnel devront fonctionner de manière à adoucir le baromètre de criticité et rehausser celui du bien-être. Une chose est sûre, la corrélation entre les deux indices est négative, autrement dit, tout soulagement de l'IPSC implique spontanément le rehaussement de l'IPSB. Comme on peut le constater sur la figure 5, la courbe de criticité comporte plusieurs pics psychosociaux de criticité majeure "PCM" dont six sont les plus marquants et qui se caractérisent par une moyenne de criticité comprise entre [-8 à -9 Pts]. Ce sont ces pics psychosociaux qui alimentent le baromètre psychosocial de criticité, et le poussent par conséquent vers les zones rouges. Nos actions correctives consistent à intervenir pour soulager le baromètre psychosocial de criticité des variables de la clause selon un ordre décroissant de criticité. Pour cela, un gradient de priorité est adopté pour instaurer les améliorations prévues, comme le montre le tableau 4 :

Statut	Sous niveau de criticité	Intervalle des valeurs IPSC	Variables ciblées	Priorité d'amélioration
Orange niveau 2 Zone non conforme Mauvaise	1	[-0 à -1 Pts [Aucune	-
	2	[-1 à -2 Pts [V ₅₀ , V ₇₈	-
	3	[-2 à -3 Pts [V ₄₈ , V ₅₅ , V ₆₈ , V ₈₂ , V ₁₀₃ , V ₁₀₉ , V ₁₁₁ , V ₁₁₂	
	4	[-3 à -4 Pts [V ₄₆ , V ₄₉ , V ₅₄ , V ₆₃ , V ₇₃ , V ₇₉ , V ₈₃ , V ₈₄ , V ₉₉ , V ₁₀₅ , V ₁₀₈	6

	5	[-4 à -5 Pts [V ₄₇ , V ₅₁ , V ₅₂ , V ₅₆ , V ₆₀ , V ₆₄ , V ₉₂ , V ₉₅ , V ₁₀₆ , V ₁₁₀	5
Rouge niveau 1 Zone non conforme Critique	1	[-5 à -6 Pts [V ₅₃ , V ₅₇ , V ₅₈ , V ₅₉ , V ₆₁ , V ₆₆ , V ₆₇ , V ₆₉ , V ₇₇ , V ₈₅ , V ₈₆ , V ₉₄ , V ₉₆ , V ₁₀₂ , V ₁₀₄	4
	2	[-6 à -7 Pts [V ₁₀₇ , V ₇₀ , V ₈₁ , V ₈₈ , V ₈₀ , V ₈₉ , V ₉₀ , V ₉₁ , V ₉₇ , V ₉₈ , V ₁₀₁	3
	3	[-7 à -8 Pts [V ₇₂ , V ₇₄ , V ₉₃ , V ₁₀₀	2
	4	[-8 à -9 Pts [V ₆₂ , V ₆₅ , V ₇₁ , V ₇₅ , V ₇₆ , V ₈₇	1
	5	[-9 à -10 Pts [Aucune	
Rouge niveau 2 Zone non conforme Hors contrôle	1	[-10 à -11 Pts [Aucune	-
	2	[-11 à -12 Pts [Aucune	-
	3	[-12 à -13 Pts [Aucune	-
	4	[-13 à -14 Pts [Aucune	-
	5	[-14 à -15 Pts]	Aucune	-

Tableau 4 : Hiérarchisation des niveaux d'interventions correctives de la clause III

Conçu par Abdelaziz BOUMAHDJ

5. Plan d'amélioration

Pour être réaliste, il est difficile d'introduire des améliorations de masse couvrant d'un seul coup les 67 variables de la clause III, donc un plan d'amélioration sélective est imposé. Ce plan implique des interventions correctives stratifiées visant dans un premier temps les pics psychosociaux de haute criticité, tout en respectant l'ordre établi dans le tableau 4.

5.1. Premier niveau d'intervention corrective

Le premier niveau d'intervention corrective vise six pics psychosociaux de criticité majeure à savoir les variables V₆₂, V₆₅, V₇₁, V₇₅, V₇₆ et V₈₇ :

- **Variable 62** : La direction dispose-t-elle d'un système d'encouragement loyal pour reconnaître et stimuler le perfectionnement des compétences ?

Résultat métrique de la V₆₂ pour un échantillon N=181 : IPSB = +0,49 Pt & IPSC = - 8,92 Pts

On peut répartir les programmes de développement des compétences des enseignants en deux catégories : les programmes de perfectionnement qui visent à stimuler la motivation des enseignants et instaurer de bonnes conditions de travail pour optimiser leur satisfaction ainsi que leur fidélité d'une part, et des programmes d'investissement stratégique qui ciblent l'amélioration du capital humain pour mieux intégrer les enseignants dans la vision stratégique d'autre part. Les questionnaires peuvent aider l'autorité pédagogique supérieure à définir les besoins en matière de développement personnel, des tendances, des centres d'intérêt et des problèmes récurrents pour ainsi mettre en place des programmes spécifiques. Aussi il est possible d'améliorer les conditions de travail et de créer une véritable collaboration au sein du personnel pédagogique en privilégiant le contact direct, l'écoute et le partage.

Pour BELLENGER et PIGALLET (1996), les programmes stratégiques de développement personnel ont pour but d'accroître le capital humain ou d'augmenter la productivité, la capacité d'innovation et les qualités individuelles [2]. Ils n'apparaissent pas comme un coût pour motiver le personnel, mais bien comme un investissement, dont les résultats dépendent directement des objectifs stratégiques de développement du système. La motivation positive et la motivation négative ont chacune leur efficacité. La sanction peut être démotivante pour l'intéressé. Mais, il faut relativiser cette crainte, car elle fait appel au principe de responsabilité et d'exemplarité. Elle renvoie aussi l'individu au groupe. Ce dernier peut mal vivre des comportements non sanctionnés quand ils sont hors-jeu. Ce peut être un facteur de démotivation quand une absence de sanction traduit de fait un déséquilibre entre celui qui se dévoue et celui qui ne fait rien. Le souci d'équité doit guider l'administrateur. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines doit intégrer aussi dans sa pratique administrative, la notion de groupe ou d'équipe par la communication et la transparence. Il est essentiel que l'enseignant ait les informations nécessaires à l'accomplissement de sa tâche, et ait une idée précise de l'évolution et des objectifs du système éducatif lui-même, et de son environnement. De nos jours, l'abondance d'informations a rendu nécessaire la mise en place de systèmes de gestion de l'information, comme les systèmes de *Knowledge Management* ; par la planification et le contrôle de l'avancement des tâches.

La formation est un processus d'acquisition de connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individuel et l'organisationnel. L'efficacité des actions de formation est, de ce fait, la préoccupation majeure de l'autorité pédagogique supérieure. Son évaluation s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus. Dans ce contexte, se former déclenche une chaîne complexe d'acquisition de connaissances, de savoir-faire et de comportements qui aboutit à la maîtrise de compétences transférables vers d'autres secteurs d'activités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail créateur et productif.

C'est l'efficacité, c'est-à-dire l'évaluation des bénéfices de la formation, en termes d'utilité et d'atteinte des objectifs visés, qui semble à la fois importante et difficile. Les organisations sont de plus en plus tenues de justifier leurs actions de formation aussi bien aux coûts qu'à la performance (FAERMAN et BAN, 1993) [7]. Comme tout investissement, la formation doit faire preuve de son efficacité ainsi que de ses aboutissements, c'est-à-dire de sa rentabilité qualifiable, quantifiable et mesurable. Les sommes investies en formation sont de plus en plus considérables. Dès lors, la question de l'évaluation s'impose afin de justifier les moyens engagés et de légitimer les choix des actions de formation (GENEVIEVE et MASINGUE, 1994) [9].

- **Variable 76** : Le système d'évaluation des performances est-il efficace sur le plan des avantages sociaux ?

Résultat métrique de la V_{76} pour un échantillon $N=181$: IPSB = +0,63 Pt & IPSC = - 8,59 Pts

- **Variable 75** : Le système d'évaluation des performances est-il efficace sur le plan des systèmes de primes ?

Résultat métrique de la V_{75} pour un échantillon $N=181$: IPSB = +0,61 Pt & IPSC = - 8,10 Pts

Les avantages sociaux et les primes permettent aux enseignants de vivre sainement et à connaître un cheminement professionnel fructueux. Dans les systèmes éducatifs évolutifs le rendement, les réalisations et la contribution du personnel pédagogique au succès des politiques sont récompensés, et le progrès est synonyme d'une bonne santé financière du personnel. Le niveau de salaire et les conditions de travail sont des atouts importants pour constituer, développer et entretenir un corps enseignant compétent et de qualité. La rémunération est donc un élément clé pour les décideurs politiques soucieux à la fois de préserver la qualité de l'enseignement et de maintenir le budget de l'éducation en équilibre. Dans tous les pays de l'OCDE, l'une des grandes préoccupations des pouvoirs publics est de faire en sorte qu'il y ait suffisamment d'enseignants qualifiés. Dans des marchés du travail soumis aux lois de la concurrence, la variation des salaires entre les catégories d'enseignants et entre les régions pourrait refléter l'importance de l'offre et de la demande dans ces diverses catégories. Ce n'est pourtant guère le cas dans les pays de l'OCDE, où il est d'usage de fixer les salaires des enseignants et de définir leurs conditions de travail à l'échelle nationale. Les salaires et les conditions de travail sont donc des leviers politiques qui permettent d'influer à la fois sur l'offre et sur la demande d'enseignants.... En théorie, le système de rémunération est attractif s'il prévoit des primes pour attirer des enseignants hautement qualifiés et améliorer leurs performances et leur satisfaction professionnelle (OCDE, 2010) [15].

- **Variable 65** : Disposez-vous de mesures permettant d'éviter les phénomènes de monotonie, d'ennui ou de perte de temps ?

Résultat métrique de la V_{65} pour un échantillon $N=181$: IPSB = +1,54 Pt & IPSC = - 8,38 Pts

Quand un enseignant se trouve enfermé dans une pratique monotone, une formation caduque et déficiente et un vécu laborieux, il peut devenir sujet à de nombreuses tensions provenant des attentes des familles, des exigences des institutions scolaires, des devoirs de réajustements aux réformes continues et aux impératifs de missions plurielles (DEJOURS, 2000) [5]. Le coût psychologique du métier d'enseignant semble très lourd et pourrait induire le désir de changer de carrière puisqu'il s'avère être fortement associées au degré de satisfaction à l'égard des conditions de travail. Ce coût se manifeste sous forme d'absentéisme, de perte de productivité, de mobilité, de relations tendues avec collègue et supérieures et de violence en classe. Une bonne partie des enseignants marocains a jeté l'éponge parce qu'elle croit que le système éducatif est stérile alors que certains maintiennent leur foi et continuent à être productif malgré tout. Divers programmes peuvent être proposés au corps enseignant à pratiquer dans et hors sphère du système : Sports, arts martiaux, centres de documentation et d'information CDI ...

- **Variable 71** : Disposez-vous de bibliothèque pour professeurs ?

Résultat métrique de la V_{71} pour un échantillon $N=181$: IPSB = +0,29 Pt & IPSC = - 8,22 Pts

Dans nos écoles, la promotion du volontariat, les initiatives du corps enseignant, la mobilité des élèves et leurs échanges à travers des événements culturels, des activités sportives et l'insertion sociale des groupes pour la création d'un meilleur équilibre entre les activités intellectuelles et physiques sont des aspects qui témoignent de la vivacité de l'espace scolaire. Partant de là, la mise en place de la vie scolaire n'est pas une exclusivité des autorités pédagogiques supérieure ou régionale, mais elle sollicite aux parties prenantes et les associations de parents et d'enseignants d'y participer pour garantir le respect des droits et des obligations des personnes inscrites ou travaillant au sein des établissements scolaires. La qualité de l'éducation passe par de meilleures conditions matérielles mises à la disposition aussi bien des élèves que du personnel pédagogique en particulier la bibliothèque. Ces mesures contribuent à élever la qualité de l'enseignement et donnent un nouveau souffle au rythme scolaire, mais aussi créent des conditions favorables pour l'apprentissage.

- **Variable 87** : Croyez-vous que notre système éducatif cible et développe les valeurs ?

Résultat métrique de la V_{87} pour un échantillon $N=181$: IPSB = +1,25 Pt & IPSC = - 8,20 Pts

L'éducation aux valeurs est une composante essentielle de l'éducation. Du fait que ce sont les valeurs qui déterminent, dans une large mesure, les normes, les attitudes et les conduites des individus, leur intérêt pour l'acte pédagogique est primordial (KHZAMI et al ,2012) [12]. Tant que l'institution scolaire tend, non seulement à instruire, mais aussi à éduquer, les valeurs doivent nécessairement y occuper une place de choix. Aussi longtemps que l'école cherche, non seulement à qualifier et à former les jeunes mais aussi à en faire des citoyens pleinement impliqués dans la dynamique de développement social, civique, et politique du pays, l'éducation aux valeurs s'avère incontournable.

5.2. Deuxième niveau d'intervention corrective

Le deuxième niveau d'intervention corrective visera quatre pics psychosociaux de criticité majeure relatifs aux variables 100, 72, 74 et 93 :

- **Variable 100** : L'image de l'école auprès de son environnement vous honore-t-elle ?

Résultat métrique de la V_{100} pour un échantillon $N=181$: IPSB = +1,45 Pt & IPSC = - 7,93 Pts

Dans une enquête publiée par le Conseil supérieure d'enseignement, la tendance des réponses recueillies pour le secondaire à propos de l'image de l'école va plutôt vers la prédominance des avis négatifs (CSE, 2008) [14]. Les résultats de notre sondage de perceptions confirment ces tendances. En effet l'évolution de l'image de l'école au cours des dernières années selon la majorité des interviewés s'avère toutefois plus dégradée et contrastée. On peut interpréter la détérioration de l'image de l'École marocaine aux faits suivants :

- Phénomène de violence qui ravage nos établissements scolaires et recouvre différentes formes comme l'intimidation, la menaces, l'agression et le sabotage. Cette montée de violence a contraint l'autorité pédagogique supérieure, sous la pression des médias et des mouvements pour les droits d'enfant à se positionner en faveur de l'élève et à mettre en place un certain nombre de mesures qui réduisent le champ d'intervention des enseignants. Alors comment peut-t-on admettre de garder un élève en classe en cas de violation extrême du droit de l'enseignant ? les mesures entreprises laissent les éducateurs relativement démunis face à ce phénomène ;

- Clivage de plus en plus marqué entre secteur public et secteur privé dans le domaine de l'éducation. Au moment où l'enseignement public secondaire plonge dans les pédagogies concentrées sur les modèles transmissifs, avec toutes les difficultés qu'elles génèrent pour l'insertion sociale, le secteur privé s'engage dans la rénovation prodigieuse de ces outils pédagogiques. Constat qui pousse les parents à chercher davantage d'opportunités pour leurs enfants pour garantir un avenir plus sûr ;
- Le phénomène des cours particuliers est devenu profondément ancré dans la société où les offres répondent aux besoins des élèves de tous niveaux. S'il s'agit du souhait des parents ; les cours particuliers peuvent être une bonne chose puisqu'ils aident les élèves les plus faibles à rattraper leur retard, et les élèves les plus forts à se perfectionner à condition qu'ils soient soumis à des parties tiers comme les organismes de lauréats par exemple. Aussi on peut même agir à l'intérieur de l'école en opérationnalisant le bureau de soutien scolaire. Le manque de dévouement qui ternit une partie du corps enseignant se manifeste par des apprentissages parcimonieux et une sélectivité odieuse dans l'exécution des programmes scolaires pour les accomplir ailleurs. Face à ces dérives mercantiles, la procédure disciplinaire est impérative ;
- Les comportements hostiles des médias qui mènent des préjugés contre les enseignants et remettent en question leurs valeurs et leurs mission noble, et adoptent tout ce qui nuit à l'image de l'enseignants.

Maintenir et de défendre l'image et les acquis de l'héritage historique de l'École publique marocaine implique la détermination de tous les intervenants pour consolider les valeurs sociales.

- **Variable 72** : Disposez-vous de revues scientifiques, technologiques et littéraires dans votre établissement ?

Résultat métrique de la V_{72} pour un échantillon $N=181$: $IPSB = +0,19$ Pt & $IPSC = - 7,42$ Pts

Les publications scientifiques, techniques et littéraires expriment la vivacité et le dynamisme des systèmes éducatifs dont il faut prêter une attention particulière et promouvoir en permanence. Ces formes de communications choisies par les enseignants chercheurs ont pour fonction de faire connaître des travaux de recherche originaux, et de contribuer ainsi aux débats scientifiques entre spécialistes. Alors comment cultiver la vivacité de l'École marocaine si nos chercheurs, pour se confronter à la communauté scientifique internationale, sont obligés de soumettre leurs travaux de recherches aux pays de l'occident ou même africains ?

- **Variable 74** : Le système d'évaluation des performances est-t-il efficace sur le plan des politiques salariales ?

Résultat métrique de la V₇₄ pour un échantillon N=181 : IPSB = +0,88 Pt & IPSC = - 7,36 Pts

Les systèmes qui reconnaissent et récompensent les efforts de leurs personnel savent comment le faire de façon appropriée et en temps opportun. Le personnel dont leur travail est reconnu et récompensé sont plus motivés et confiants, chez qui la résistance au changement est amortie et ont tendance à dépasser les attentes. La politique salariale vise à fixer et à déterminer les paramètres permettant d'évaluer la contribution du personnel aux objectifs de l'organisation. Cette évaluation est fonction du rendement individuel. La gestion du rendement est un processus d'évaluation qui permet aux autorités éducatives de planifier, contrôler et réviser la contribution générale du personnel aux progrès au regard de la performance et de la rétroaction. Une gestion efficace du rendement permet en outre, d'attirer et de retenir les compétences. Les choix stratégiques qui sont faits quant aux différents aspects de la rémunération peuvent avoir des impacts importants sur le climat, l'atteinte des objectifs organisationnels et les comportements des employés.

L'autorité supérieure de l'éducation et de la formation doivent veiller à ce que le système d'appréciation concorde avec les objectifs qui ont été déclarés et aussi, que ces objectifs soient bien maîtrisés et assimilés par les enseignants. De même, il est important que le système ainsi mis en place corresponde parfaitement avec les attentes des enseignants afin qu'il puisse être un moyen d'amélioration de la performance et source de satisfaction au travail.

- **Variable 93** : Votre travail est-il facile psychologiquement ?

Résultat métrique de la V₉₃ pour un échantillon N=181 : IPSB = +1,92 Pt & IPSC = - 7,27 Pts

L'autorité pédagogique supérieure doit avoir une position claire et favorable au soutien psychologique en adoptant des mesures pour protéger le bien-être psychologique du personnel pédagogique et en fournir les ressources appropriées. Induire le sentiment de soutien psychologique au travail c'est rendre le personnel plus fidèle, plus satisfaits de leur travail et plus efficaces dans leurs prestations pédagogiques. La présence d'un contexte organisationnel sain ne peut que produire un climat d'ouverture, de confiance, d'honnêteté et de justice. Notant également que la combinaison d'un leadership efficace et des attentes objectives génère un environnement où le personnel est déterminé pour l'atteinte des objectifs tracés.

Conclusion

La conduite de changement revêt des aspects d'anticipation à l'égard des politiques de management des ressources humaines, et toute tentative à résoudre la problématique de l'éducation et de la formation sans passer par la mesure de la qualité de perception des enseignants ne fait que empirer la qualité de vie professionnelle au sein du système de l'éducation et de la formation. A l'issu de cet article nous avons tenté de:

- Mesurer le baromètre de la qualité de vie des enseignants pour la clause III « Management des ressources humaine », et qui a révélé que le système de l'éducation et de la formation montre un statut non conforme critique, qui nécessite une restructuration partielle de certaines variables qualifiées de pics psychosociaux de haute criticité.
- Hiérarchiser les indices psychosociaux de criticité de la clause III selon la puissance de leurs impacts. Ainsi, nous avons mis en évidence les pics psychosociaux qui poussent le baromètre vers les zones rouges, à savoir les variables :

Variable 62 : La direction dispose-t-elle d'un système d'encouragement loyal pour reconnaître et stimuler le perfectionnement des compétences ?

$$\text{IPSB} = +0,49 \text{ Pt} \quad \& \quad \text{IPSC} = - 8,92 \text{ Pts}$$

Variable 76 : Le système d'évaluation des performances est-il efficace sur le plan des avantages sociaux ?

$$\text{IPSB} = +0,63 \text{ Pt} \quad \& \quad \text{IPSC} = - 8,59 \text{ Pts}$$

Variable 75 : Le système d'évaluation des performances est-il efficace sur le plan des systèmes de primes ?

$$\text{IPSB} = +0,61 \text{ Pt} \quad \& \quad \text{IPSC} = - 8,10 \text{ Pts}$$

Variable 65 : Disposez-vous de mesures permettant d'éviter les phénomènes de monotonie, d'ennui ou de perte de temps ?

$$\text{IPSB} = +1,54 \text{ Pt} \quad \& \quad \text{IPSC} = - 8,38 \text{ Pts}$$

Variable 71 : Disposez-vous de bibliothèque pour professeurs ?

$$\text{IPSB} = +0,29 \text{ Pt} \quad \& \quad \text{IPSC} = - 8,22 \text{ Pts}$$

Variable 87 : Croyez-vous que notre système éducatif cible et développe les valeurs ?

$$\text{IPSB} = +1,25 \text{ Pt} \quad \& \quad \text{IPSC} = - 8,20 \text{ Pts}$$

Variable 100 : L'image de l'école auprès de son environnement vous honore-t-elle ?

$$\text{IPSB} = +1,45 \text{ Pt} \quad \& \quad \text{IPSC} = - 7,93 \text{ Pts}$$

Variable 72 : Disposez-vous de revues scientifiques, technologiques et littéraires dans votre établissement ?

$$\text{IPSB} = +0,19 \text{ Pt} \quad \& \quad \text{IPSC} = - 7,42 \text{ Pts}$$

Variable 74 : Le système d'évaluation des performances est-il efficace sur le plan des politiques salariales ?

IPSB = +0,88 Pt & IPSC = - 7,36 Pts

Variable 93 : Votre travail est-il facile psychologiquement ?

IPSB = +1,92 Pt & IPSC = - 7,27 Pts

- Définir un plan d'amélioration continue fondé sur des niveaux d'interventions correctives prioritaires.

Le modèle de baromètre psychosocial que nous avons mobilisé, met en évidence la forte charge psychosociale que le système éducatif fait peser sur les enseignants et fusionne simultanément quatre dimensions : managériale, pédagogique, sociale et psychologique en une. Partant de ce fait, ce modèle permet de suivre l'évolution des variables organisationnelles en temps opportun, et dont le but est d'aider les décideurs à identifier les actions à mettre en place pour améliorer la contribution des ressources humaines à la qualité de vie au travail.

Références bibliographiques**– Ouvrages et articles**

- [1] AFNOR (1986) NFX 60-510 standard.
- [2] BELLENGER, L., PIGALLET, PH. (1996). Dictionnaire de la formation et du développement personnel, ESF. 335 p. (ISBN 978-2-7101-1193-1)
- [3] BOUMAHDJ, A. & al. (2013). Quality Management in Education Sector Part I: Advanced analytical mapping of the education and training macro-process in Morocco. International Journal of Education and Research. Vol. 1 No. 9 September 2013. <https://www.ijern.com/journal/September-2013/35.pdf>
- [4] BOUMAHDJ, A., OUDDA, H., & ELMIDAOU, A. (2013). "Quality management in education sector, Part III: Conceptual and operational framework for assessment and measurement of quality of work life. International Journal of Education and Research Vol. 1 No.11. CRC Publications.
- [5] DEJOURS, C. (2000). Travail, usure mentale. Paris : Bayard.
- [6] EL YAALAOUI, M. (2003). Le financement et la mise en œuvre des plans d'éducation : le cas du Maroc. Paris : UNESCO.
- [7] FAERMAN, S.R. & BAN, C. (1993) Trainee satisfaction and training impact : Issues in training evaluation. Public Productivity and management Review, 16(3), Spring 1993, 299-314
- [8] GENESTIER, F. (2002). HACCP in 12 phases: Principles and Practice AFNOR, Saint Denis.
- [9] GENEVIÈVE, J. & MASINGUE, B. (1994). Les évaluations d'une action de formation dans les services publics : Enjeux, méthodes et outils. Collection Service Public, 203 p
- [10] GREBOT, E. (2008). Stress and burnout in the workplace: Identify, prevent, cure. Paris: Editions d'Organisation.
- [11] ROBERT, J.M. (1976). Critical review of the literature on organizational climate. Unpublished paper of Psychology, University of Montreal.

- [12] Salah-Edine Khzami, Abdelaziz Razouki, Boujemaa Agorram, Sabah Selmaoui, Dominique Berger.
Les valeurs transmises par les manuels scolaires marocains et par les enseignants à travers l'éducation à la santé et à la sexualité. Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Jul 2012, Paris, France. halshs-00766927
- [13] WEILL, M., & HEUDE, G. (2007). "Work and change." Review of the quality of work life. Special Issue May / June. Publication of the NAALC
- **Document officiels**
- [14] CSE (2008). Etat et Perspectives du Système d'Education et de Formation. Vol. 4. Métier de l'enseignant. Rabat : Rapport Annuel 2008.
- [15] OCDE (2010). Regards sur l'éducation 2010, Les indicateurs de l'OCDE. Paris : Edition de l'OCDE.

Résumé

La conduite du changement revêt des aspects d'anticipation à l'égard du management des ressources humaines, et ne peut aboutir sans évaluation dynamique et pérenne des perceptions des enseignants de leur qualité de vie professionnelle. A cet effet, il devient donc impérieux de comprendre comment ceux-ci perçoivent leur climat organisationnel afin d'apporter des réponses sur la nature et la force des sources génératrices de bien-être ou de criticité. Partant de ce fait, un concept de baromètre de la qualité de vie professionnelle a été développé en s'appuyant fondamentalement non sur la problématique des troubles psychologiques mais sur la logique du management anticipatif. Ainsi, ce concept permet d'une part, d'apprécier la qualité de vie des enseignants dans l'objectif d'accroître leur satisfaction et, d'autre part, d'alimenter la réflexion des décideurs par rapport à la politique de management des ressources humaines. La conception et l'opérationnalisation du baromètre de la qualité de vie professionnelle se sont articulées sur deux phases : Conception du cadre théorique du concept d'abord, et ensuite mesure et management du baromètre qualité. Les mesures des moyennes des **Indices Professionnels de Bien-être** et de **Criticité** montrent que les variables de la clause « Management des ressources humaines » impactent négativement le corps enseignant. Pour être réaliste, il est difficile d'introduire des améliorations de masse couvrant simultanément toutes les variables de la sphère de perception, donc un plan d'amélioration sélective est imposé. Ce plan vise, les pics de criticité majeure, relatifs au manque d'un système d'encouragement loyal pour motiver et reconnaître les compétences et la capacité de notre système éducatif à développer les valeurs. Le modèle de baromètre qu'on a mobilisé met en évidence la forte charge psycho-sociale que le système éducatif fait peser sur les enseignants et fusionne simultanément quatre dimensions : managériale, pédagogique, sociale et psychologique en une, dont le but est d'aider les décideurs à identifier les actions à mettre en place pour améliorer la qualité de vie au travail.

Mots clés : Évaluation, Perception, Baromètre, Bien-être, Criticité, Qualité de vie, Ressources humaines.