

---

# Relation entre le sentiment d'empowerment et l'insertion professionnelle de directeurs et directeurs adjoints d'établissement d'enseignement primaire et secondaire au Québec

Jocelyne Chevrier\*<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Université de Sherbrooke (CANADA) – Canada

## Résumé

Au Québec, plusieurs instances sont préoccupées par le renouvellement important et la rétention parfois difficile des directeurs (DÉ) et directeurs adjoints (DAÉ) d'établissement scolaire aux ordres d'enseignement primaire et secondaire. Les compétences requises pour la fonction sont nombreuses, les conditions de travail sont exigeantes et la tâche se complexifie au gré des nombreux changements et des attentes multiples. Il semble donc pertinent d'en apprendre davantage sur ce qu'ils vivent lors des débuts dans la fonction, plus particulièrement durant la première année d'exercice. Comment se déroule leur processus d'insertion professionnelle? Qu'est-ce qui le facilite? Quels sont les aspects de la nouvelle profession qui posent problème? Qu'en est-il de leur motivation dans le cadre de cette étape de leur vie professionnelle?

Le construit de l'empowerment a été mis à contribution pour traiter de la motivation au travail des nouveaux DÉ et DAÉ. Dans notre recherche, l'empowerment est envisagé au regard de l'acquisition et du développement des compétences requises pour la nouvelle fonction. À cet effet, le modèle de Thomas et Velthouse (1990) est utilisé pour en traiter. Suivant ce modèle, l'individu évalue des tâches qui lui sont demandées selon quatre critères : l'impact, la compétence, la signification et le choix. Ces quatre critères déterminent un sentiment d'empowerment ressenti. Notre recherche a exploré l'utilité de l'évaluation du sentiment d'empowerment afin de documenter le déroulement du processus d'insertion professionnelle des nouveaux DÉ et DAÉ suivant trois dimensions de celle-ci : nature de la tâche, contexte d'exercice, soutien et accompagnement ainsi que des caractéristiques personnelles des individus.

Les données ont été recueillies auprès de dix nouveaux DÉ ou DAÉ. Chaque participant a été rencontré à trois moments au cours de l'année scolaire, soit quelques semaines après l'entrée en fonction, au milieu de l'année et à la fin de celle-ci. Lors de chaque rencontre, les participants ont été interrogés à l'aide d'une grille d'entrevue semi-dirigée sur les trois dimensions du processus d'insertion professionnelle mentionnées précédemment et au regard de certaines caractéristiques personnelles. Ils remplissaient par la suite un questionnaire pour mesurer le sentiment d'empowerment. Ce questionnaire est une adaptation validée par Boudreault (1990) d'un outil développé par Tymon (1988).

---

\*Intervenant

La recherche tend à confirmer l'utilité du sentiment d'empowerment comme source d'information sur le déroulement du processus d'insertion professionnelle. Ainsi, des relations semblent possibles entre le sentiment d'empowerment et certains aspects étudiés. Il s'agit de relations qu'il faudra cependant analyser avec de plus grands échantillons pour les valider. Tout d'abord, concernant la nature de la tâche, les constats indiquent que les DAÉ affichant les meilleurs sentiments d'empowerment géraient moins de dossiers différents et que la plupart des dossiers dont ils étaient responsables faisaient appel à des habiletés développées antérieurement lors d'affectation intérimaire ou lors de leur participation à des comités à titre d'enseignants. De plus, ces participants avaient moins de gestion de personnel à effectuer, et particulièrement au regard du personnel de soutien. Ensuite, une tendance marquée a été constatée en ce qui concerne le soutien et l'accompagnement. Il est apparu que les DÉ et DAÉ présentant les meilleurs sentiments d'empowerment étaient ceux qui bénéficiaient du meilleur soutien et accompagnement de leur supérieur immédiat. Puis, en ce qui a trait aux caractéristiques personnelles, les participants exprimant les meilleurs sentiments d'empowerment se sentaient plus en mesure d'accomplir leur tâche et remettaient moins en question l'exercice de leur fonction. La recherche a indiqué d'autres relations possibles entre le sentiment d'empowerment et certains aspects des dimensions de l'insertion professionnelle, qui bien que moins marquées dans l'échantillon, mériteraient d'être approfondies dans des travaux futurs. À cet effet, nos résultats sont examinés avec d'autres provenant de recherche ayant traité de la même problématique.

En lien avec le thème transversal du Congrès, notre recherche a permis une meilleure compréhension du processus d'insertion professionnelle des DÉ et DAÉ et ouvert de nouvelles perspectives de recherches qui demeurent pertinentes dans le contexte actuel du recrutement et de la rétention de ces gestionnaires au Québec.

#### Références

Boudreault, R. (1999). *Relations entre le leadership des directions d'école primaire et l'empowerment des enseignants*. Thèse de doctorat, Montréal : Université de Montréal.

Cattonar, B., Lessard, C., Blais, J.G. et al. (2007). Les directeurs et les directrices d'école au Canada : contexte, profil et travail. Enquête pancanadienne auprès des directions et des enseignants d'écoles primaires et secondaires (2005-2006). Montréal : CRIFPE et la Chaire de recherche du Canada sur le personnel et les métiers de l'éducation.

Charlier, E., & Donnay, J. (2002). Identité professionnelle et identité des directions d'école. Cités dans la présentation du DET de la Faculté de Namur. Accès internet :

**Mots-Clés:** insertion professionnelle, empowerment, directeurs, directeurs adjoints, enseignement, établissement de l'ordre d'enseignement primaire, établissement de l'ordre d'enseignement secondaire, développement professionnel