

# Les pratiques de mobilisation des enseignants par les directions d'école et la gestion axée sur les résultats (GAR) : description, conditions facilitantes et obstacles



---

CATHERINE LAROUCHE, UQAC

DENIS SAVARD, U. LAVAL

RÉNALD BEAUCHESNE, UQAC

PAULINE JEAN, U. LAVAL



# Problématique: le contexte

---

- Contexte de décentralisation des pouvoirs depuis 1997 vers les établissements scolaires (conseil d'établissement) avec pouvoir d'adoption du projet éducatif et du budget
- Implantation progressive de la Gestion axée sur les résultats (GAR) depuis les années 2000
- Alignement stratégique centré sur des objectifs et des cibles (Faye, 2017)

# Problématique: les directions

---

- Les recherches sur la GAR au Québec font état:
  - Que les gestionnaires y sont favorables de façon générale. (Brassard, Lusignan et Pelletier, 2013; Maroy, Mathou et Vaillancourt, 2017)
  - Que la GAR aurait contribué à l'institutionnalisation d'une nouvelle forme de gestion de la pédagogie, déplaçant l'autonomie individuelle des enseignants vers une autonomie de plus en plus collective, donnant plus d'importance à la fonction pédagogique de la direction. (Maroy, Mathou et Vaillancourt, 2017; Larouche, Savard et Kamyap, 2019)
  - Que l'implantation des outils de la GAR (conventions, plan de réussite, projet éducatif) a suscité un mouvement de réflexion collective autour des meilleures pratiques pour favoriser la réussite de tous les élèves. (Larouche et Savard, 2017)

# Problématique: les tensions

---

- La GAR est perçue comme étant à connotation économique.
- Elle s'inscrit dans une logique d'efficacité qui s'oppose à une logique de remédiation et de prévention des difficultés des élèves.  
(Dutercq et Cuculou, 2011)
- Le manque de temps, l'imposition de cibles, l'opposition des syndicats, la peur des enseignants d'être jugés ont créé des tensions lors de la mise en œuvre de la GAR dans certaines commissions scolaires.  
(Létourneau, 2017; Larouche et Savard, 2017)

# Problématique: les enseignants

---

- La mobilisation des enseignants est un élément essentiel pour la mise en œuvre de la GAR dans les écoles. (Larouche, Savard et Kamyap, 2019)
- Les directions adhèrent au management participatif qui vise plus à convaincre plutôt qu'à contraindre les enseignants. (Baluteau, 2009; Bartoli, 2005)
- L'attention portée individuellement à l'enseignant ainsi qu'une approche participative et communicante ont un effet sur la performance individuelle et collective des enseignants. (Fournier, 2017)
- Il existe peu de recherches sur les stratégies de mobilisation des enseignants des directions d'école.

# Objectifs

---

- Identifier, au regard du modèle de Tremblay et Simard (2005), les pratiques des directions d'école pour mobiliser les enseignants autour de l'atteinte des objectifs adoptés dans le cadre de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats.
- Identifier les conditions qui facilitent ou entravent la mobilisation des enseignants dans la mise en œuvre de la GAR et les classer en fonction de la théorie de l'activité.

# Méthodologie (1)

---

- Démarche exploratoire et qualitative destinée à mieux comprendre le travail de mobilisation des directions dans un contexte de GAR.
  - Entrevues semi-dirigées tenues entre le 27 novembre et le 22 janvier 2019
  - Durée moyenne des entrevues: 50 minutes
  - Échantillon de convenance.
    - 20 directions d'école et 5 adjointes (12P, 7S, 1PS, 3A et 2FP) provenant de 11 commissions scolaires, de 4 régions administratives avec IMSE variés.

## Méthodologie (2)

---

- Le protocole d'entrevue a été validé auprès de 2 directions.
- Il comporte quatre thèmes :
  1. l'état de la situation de la mise en œuvre de la GAR dans l'école
  2. la mobilisation et les stratégies de mobilisation
  3. les entraves ou conditions facilitantes à la mobilisation
  4. la description d'une pratique qui a un effet sur la réussite des élèves (3 thèmes sont présentés)
- Enregistrement audio, transcription, codage à l'aide du logiciel QDA Miner, validation du codage, utilisation du logiciel Microsoft Excel pour la réduction des codes

## Méthodologie (3)

---

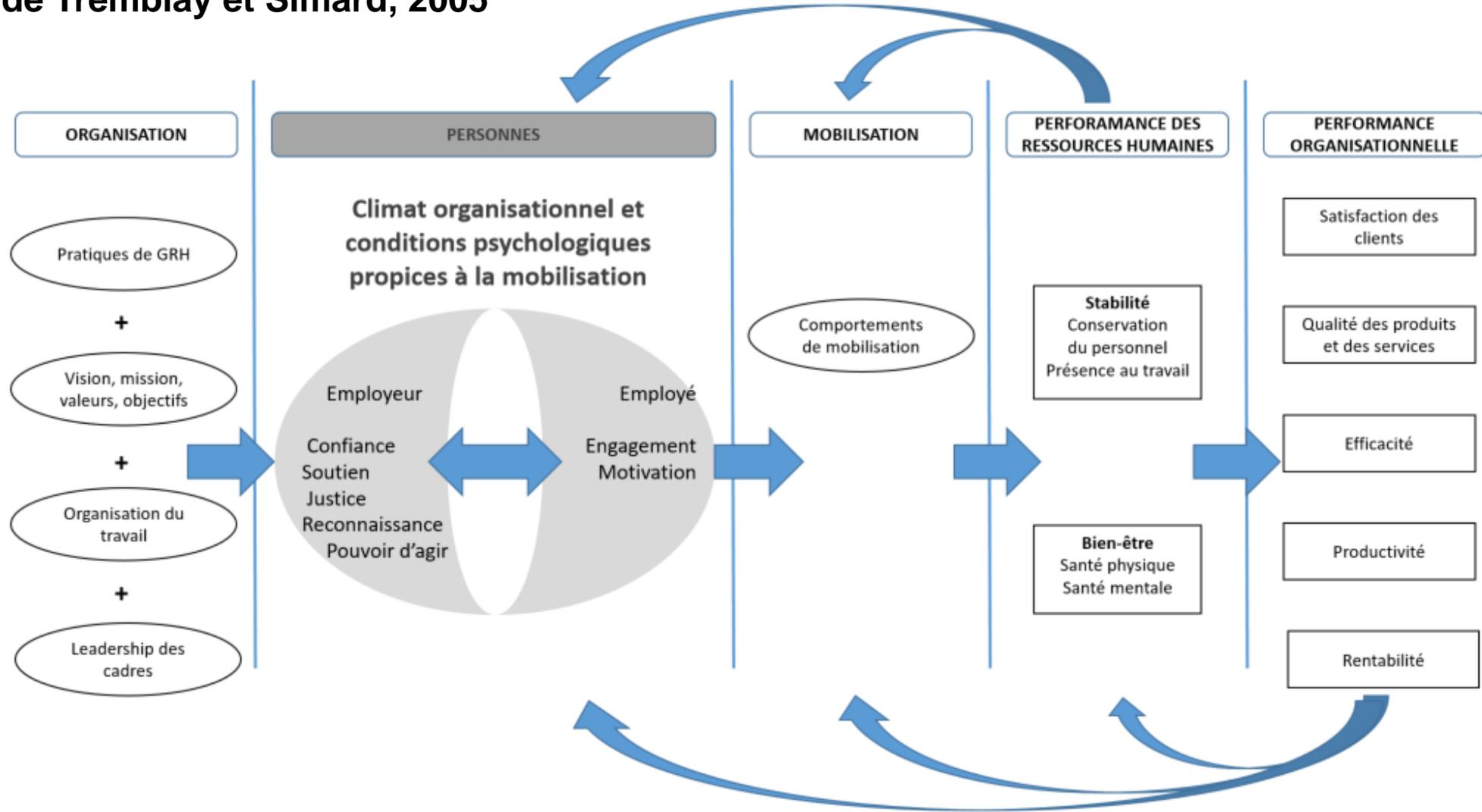
- Deux cadres conceptuels ont permis de structurer cette recherche:
  - Le modèle de Tremblay et Wils (2005): La mobilisation des ressources humaines.
  - Le triangle d'activités: Engeström, Y. (1987). Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research.

## Cadre conceptuel : la mobilisation

---

- Pour les fins de cette étude le concept de mobilisation est défini comme « [u]ne masse critique d'employés qui accomplissent des actions positives, faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérée ou non, visant à favoriser le maintien et l'amélioration de la santé sociale et psychologique de leur milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure. »  
(Tremblay et Wils, 2005, p. 30)

# Mobilisation des ressources humaines : modèle de Tremblay et Simard, 2005



# Cadre conceptuel: mobilisation des ressources humaines (1)

(Tremblay et Simard, 2005)

---

- Ce modèle repose sur les postulats que la mobilisation des employés et des cadres conduit à une plus grande performance organisationnelle puis à la conviction que la performance collective et le succès organisationnel ont un effet de retour mobilisateur sur les employés. (Tremblay et Wils, 2005).
- À notre connaissance, il s'agit d'une première application de ce modèle au contexte éducatif.

# Cadre conceptuel: mobilisation des ressources humaines (2)

(Tremblay et Simard, 2005)

---

- Quatre leviers de la mobilisation au niveau de l'organisation :
  - Pratiques de gestion des ressources humaines
  - Vision, mission, valeurs et objectifs
  - Organisation du travail
  - Leadership des cadres
- Ces leviers ont un effet sur le climat organisationnel et les conditions psychologiques propices à la mobilisation: la reconnaissance, le pouvoir d'agir l'engagement et enfin la motivation des employés.

# Cadre conceptuel: la Théorie de l'activité (1)

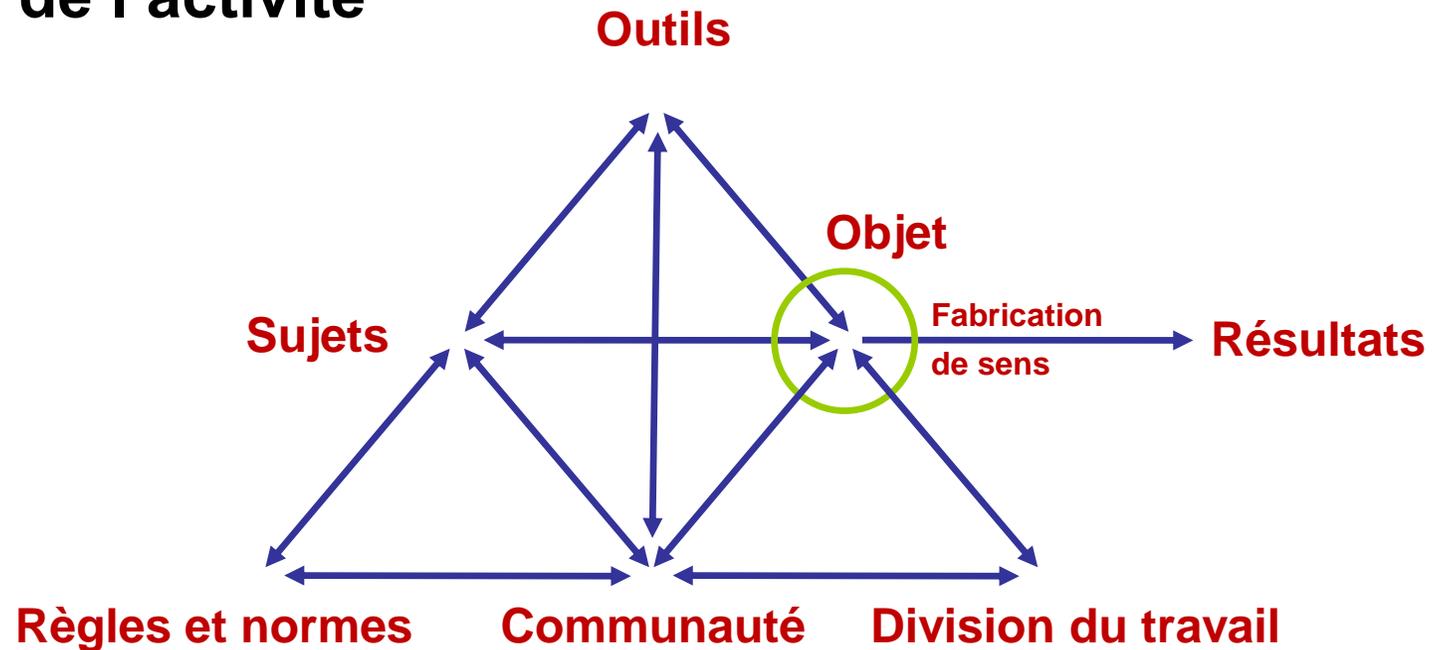
---

- « [L]a théorie de l'activité s'intéresse à l'activité humaine, envisagée comme une activité socialement située comme celle liée au monde du travail ou à l'apprentissage. » (Barma, 2010)
- Cette théorie met de l'avant « l'importance de la différenciation entre l'action individuelle et l'action collective en prenant en considération les interactions complexes entre l'individu et sa communauté. » Barma (2010)

# Cadre d'analyse des données

---

## La théorie de l'activité



Source: Engeström, Y. (1987). Learning by expanding:  
An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit.  
<http://lchc.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm>

## Cadre conceptuel: la Théorie de l'activité (2)

---

- Cette théorie permet d'identifier les tensions vécues par les directions d'école dans la mise en place de stratégies de mobilisation des enseignants, de les classer selon diverses catégories, de les situer dans un système dynamique et interactif.
- Elle met en relief le travail collectif et elle est complémentaire au modèle de Tremblay et Wils en posant l'hypothèse que le développement de nouvelles activités passe par la négociation des tensions au sein du triangle d'activité.

# Résultats : état de la situation (1)

---

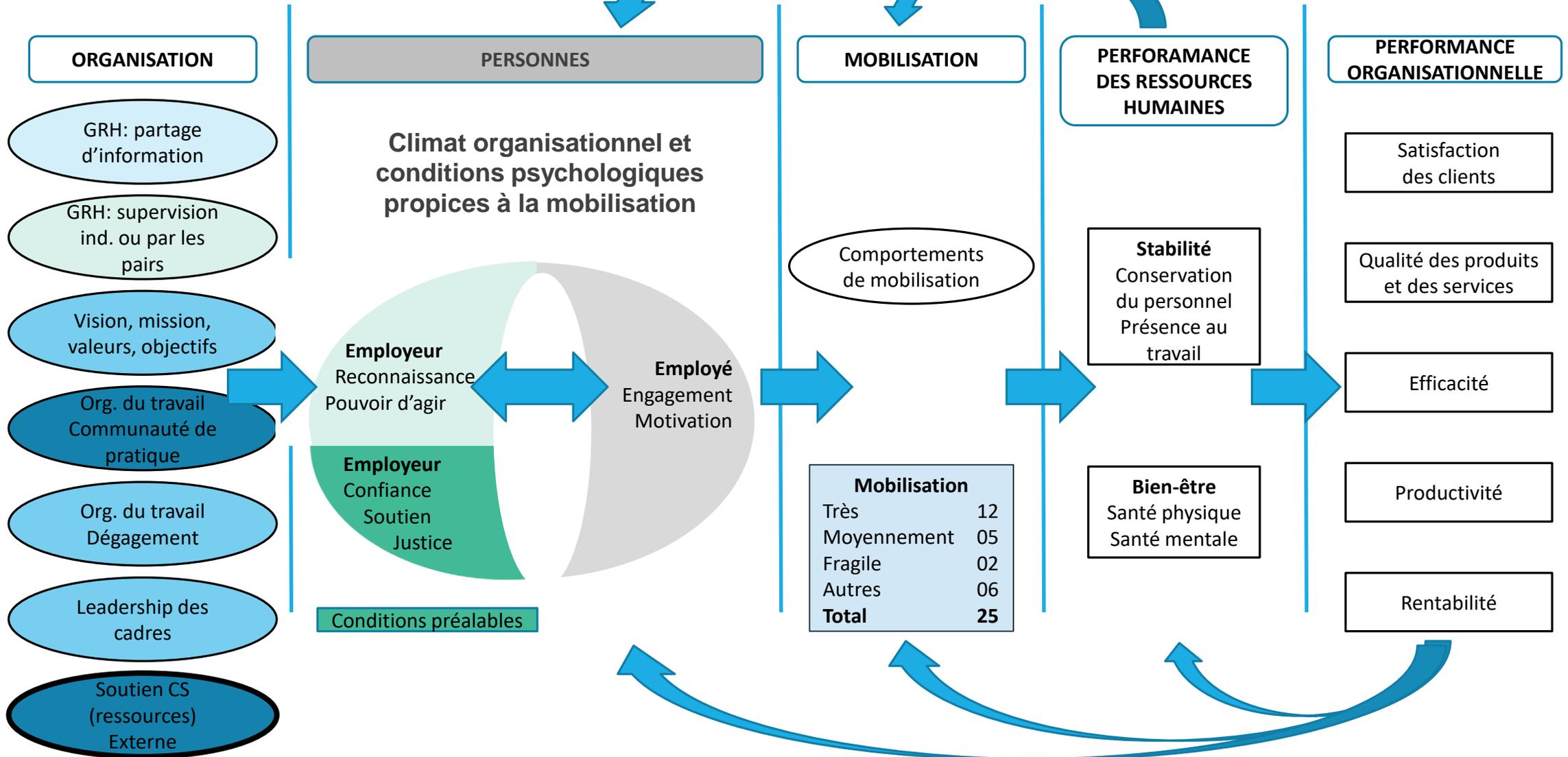
- Plan d'engagement vers la réussite (PEVR):
  - Grandes consultations à l'interne et à l'externe centrées sur les écoles et moins sur les centres
  - L'écoute et l'ouverture des commissions scolaires ont eu un effet mobilisateur positif
  - Effet « modelage » de la démarche de consultation sur celle à venir pour le projet éducatif
  - Processus complété par tous

## Résultats : état de la situation (2)

---

- Projet éducatif (PÉ):
  - En processus de renouvellement imposé par le projet de loi 105
  - Larges consultations menées par un comité de pilotage (13/25) majoritairement composé d'enseignants
  - Utilisation de cibles quantitatives (7/25), de cibles qualitatives (7/25) ou des deux types (2/25)

# Mobilisation des ressources humaines : résultats



5 à 10

10 à 15

15 à 20

20 à 25

# Résultats: les conditions psychologiques propices aux changements

---

- Un climat de confiance, de soutien et de justice s'avère une condition propice à la mobilisation et même préalable à la mise en œuvre de leviers organisationnels (nouvelles directions et climat de travail difficile).
- Très peu de directions mentionnent se préoccuper, au quotidien, de maintenir le climat de travail et utiliser des stratégies de reconnaissance du personnel.
- Quelques directions ont mentionné le partage du pouvoir d'agir avec des enseignants clés comme une stratégie de mobilisation importante.

# Résultats : les leviers organisationnels les plus utilisés par les directions (1)

---

- Les communautés de pratique (CoP) ou avec des termes semblables (20/25)
- Le soutien de la commission scolaire par le conseiller pédagogique ou d'autres professionnels (20/25)
- Le dégagement du personnel enseignant à l'aide de budgets dédiés, une utilisation du temps prévu à la convention collective ou d'autres moments non prévus à la tâche (19/25)
- Les capacités de la direction d'écoute, de présence, de cohérence, d'humilité, d'affirmation de soi, de communication, d'analyse ou d'obtention de ressources (18/25)
- L'identification des valeurs de l'établissement par l'équipe-école (16/25)

## Résultats : les leviers organisationnels peu utilisés par les directions (2)

---

- Les partage d'information (10/25)
- La supervision individuelle (9/25)
- La supervision par les pairs (7/25)
- La formation continue (7/25)
- Le feedback formatif (4/25)

# Cadre d'analyse

Facilitateur

Entrave et facilitateur

Entrave

PLUS MENTIONNÉS

## Règles et normes

Décentralisation du budget

Clarté des politiques

LOURDEUR DE LA REDDITION DE COMPTE

Lois qui changent tout le temps

Absence de loi ou de politiques sur l'évaluation des personnels

Imposition des lois sans consultation

Imposition des cibles

Conventions collectives (diversités des personnels et des textes)

Obligation de terminer le bac (ens. profes.)

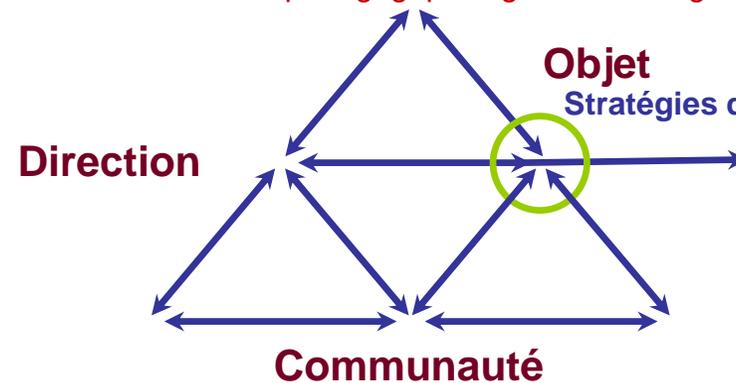
## Outils

Projet éducatif

Cibles (pas adaptées au contexte)

Lumix, etc.. (manque de formation)

Diversité des outils pédagogiques, guide d'enseignement)



## Objet

Stratégies de mobilisation des enseignants

## Résultat souhaité

Amélioration de la réussite des élèves

## Organisation du travail

Libération des équipes

TEMPS

Conventions collectives

Organisation des tâches pour rencontre collective (horaire)

Surcharge de travail

Instabilité de la clientèle

Décroissance de la clientèle

Diversification des projets éducatifs, stratification des clientèles, iniquités dans les tâches des enseignants (sélection des étudiants)

## Communauté

Relation avec les parents

Climat de travail

Rencontre réseau

Impliquer le personnel

Collaboration entre les personnels

POSITION SYNDICALE

CS Manque de ressources

Conflits interpersonnels

Roulement et pénurie de personnel

# Résultats : les tensions et les entraves à la mobilisation (1)

---

- La Communauté :
  - principale entrave identifiée : les syndicats (11/25)
  - manque de ressources et la pénurie de personnels
  - le climat de travail
- L'organisation du travail:
  - manque de temps pour des rencontres
  - plusieurs conventions collectives différentes s'appliquent à une même équipe-école

# Résultats : les tensions et les entraves à la mobilisation (2)

---

- L'efficacité des outils de suivis:
  - Outils lourds et lents
  - Manque de formation pour leur utilisation
- Les lois et politiques:
  - Changent trop souvent
  - Manque de balises claires en même temps qu'elles sont des guides facilitateurs par leur cadre
- Les directions:
  - Lourdeur de la tâche globale
  - Démarche de formation continue chez plusieurs d'entre eux
  - Travail sur les résultats des élèves donne un sens à leur travail

## Discussion (1)

---

- Cette étude permet de réfléchir aux stratégies de mobilisation des directions et de les mettre en relation avec un modèle théorique systémique, celui de Tremblay et Wils (2005).
- L'exercice permet:
  - d'identifier les leviers les plus et les moins utilisés
  - de constater que le climat de travail et les conditions propices à la mobilisation ont été très peu discutés en comparaison à l'utilisation de leviers organisationnels

## Discussion (2)

---

- Les résultats ne permettent pas d'établir de différences entre les directions provenant de différents niveaux ordres ou secteurs d'enseignement.
- Les directions provenant de milieux défavorisés disent avoir un personnel très mobilisé. (Effet du programme Agir autrement?)
- Les résultats rejoignent ceux de Baluteau (2003) et de Bartoli (2005) qui ont constaté l'adhésion des directions à un management de plus en plus participatif?
- Est-ce que le management participatif s'avère un levier suffisant? (Avantages et limites)
- Quels sont les effets des leviers organisationnels utilisés sur le climat de l'école et sur l'amélioration de la réussite?

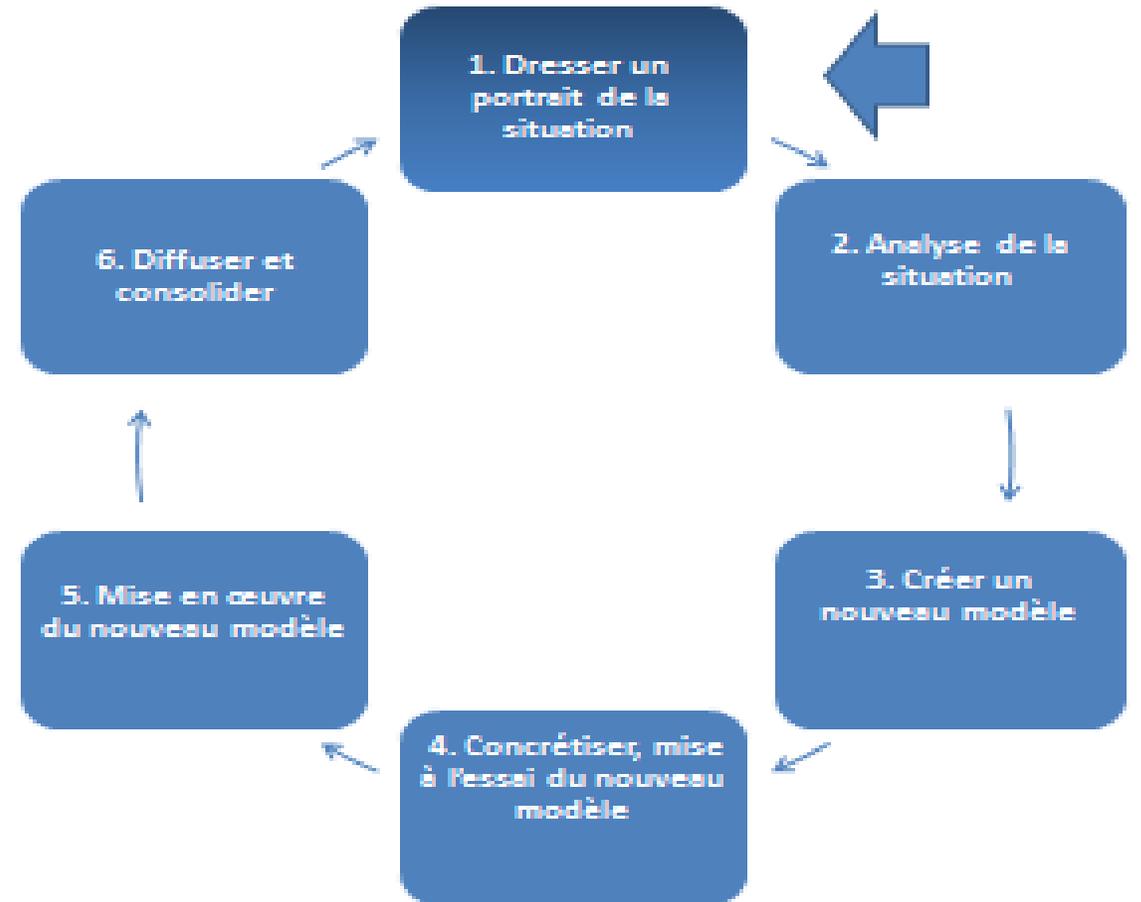
## Discussion (3)

---

- Les deux schémas des résultats sur la mobilisation et la théorie de l'activité peuvent devenir des artefacts et des outils à mettre en place pour l'organisation d'un laboratoire de changement en présentant les données aux différents acteurs et en recueillant des points de vue différents sur les tensions relevées.

# Les phases d'un laboratoire de changement

Le laboratoire de changement s'avère une méthode adaptée pour étudier un objet complexe comme un modèle de mobilisation en éducation où différents acteurs individuels et institutionnels avec des conceptions, des intérêts et des objectifs diversifiés sont concernés et où les tensions et les contradictions sont nombreuses.



Adaptation de The Model of the Cycle of Expansive Learning (Engeström, 1987)

---

Merci

