

Le bulletin du **GRIDE**

De la théorie à la pratique

Gérer les écoles dans un environnement complexe et en constante évolution : les défis des rencontres à enjeux élevés

Karyne Gamelin, professeure, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Sherbrooke

La gouvernance actuelle en éducation entraîne l'émergence de nouvelles attentes envers les directions d'établissement d'enseignement (DÉE) (OCDE, 2018) notamment parce qu'elles sont considérées comme des agents capables d'influencer les conditions locales d'enseignement et d'apprentissage (Poirel et al., 2016). Dans ce contexte, la gestion du changement se révèle inévitable (Brabant et al., 2020) et requiert des moments de rencontres en vue notamment de favoriser la mobilisation et l'engagement des membres du personnel (Klonek et al., 2015). L'objectif de l'étude présentée est de mieux comprendre comment les DÉE s'y prennent pour susciter la mobilisation et l'engagement des membres du personnel en contexte de changement, soit lors de rencontres à enjeux élevés.

Ce que nous dit la recherche

Les rencontres à enjeux élevés représentent des moments emblématiques où les directions veulent susciter l'engagement, l'investissement professionnel et la motivation des enseignants (Gopal, 2021), sans compter qu'elles peuvent contribuer à améliorer leur moral, leur valorisation ainsi qu'à renforcer leur sentiment d'appartenance et d'accomplissement (Douglass et al., 2015). Emblématiques du travail des DÉE, les rencontres avec les membres du personnel où des changements sont annoncés sont des moments clés pour porter la vision de l'établissement, en faire la promotion et exercer un rôle de levier dans la création de sens pour les acteurs autour du projet éducatif de l'établissement. Ces rencontres avec les membres du personnel se caractérisent par leur implication stratégique et par l'influence exercée par les DÉE afin de générer l'engagement des équipes en contexte de changement, tant sur le plan individuel que collectif. Elles se distinguent également par le fait que les DÉE anticipent de la résistance et des émotions négatives, d'autant plus que certaines pratiques éducatives sont souvent remises en cause lors de ces rencontres. Par ailleurs, le contexte d'amélioration des pratiques et d'imputabilité n'est pas étranger à l'importance stratégique que revêtent ces rencontres. L'expression, *ça passe ou ça casse* les qualifie bien. Ça passe lorsque la direction est en mesure de diriger son équipe à accepter les changements proposés, tout en limitant la résistance et les émotions négatives alors que ça casse lorsqu'elle n'y arrive pas.

Méthodologie

Les résultats que nous présentons proviennent d'entretiens menés auprès de deux DÉE du primaire et trois du secondaire qui travaillent dans des établissements dans la région de Montréal. En partant du vécu des acteurs et en suivant une logique qualitative inductive, nous avons reconstruit le processus par lequel les DÉE mobilisent leurs équipes lors de rencontres à enjeux élevés.

Résultats

Nos résultats montrent que les DÉE privilégient principalement trois leviers afin de mobiliser leur personnel dans le cadre de rencontres à enjeux élevés. Ces trois leviers sont d'ordre social, opérationnel et émotionnel.

Levier sociocognitif: il correspond à la façon dont la DÉE effectue une classification individuelle et collective des différents acteurs impliqués dans le changement. Une évaluation globale du groupe suivie d'une catégorisation plus détaillée des individus s'opère à travers l'observation, la perception et la réputation, en prenant en compte des aspects tels que la pédagogie, la collaboration avec les pairs, la relation avec un cadre hiérarchique, l'engagement, la perception des pairs et le degré de résistance. Les DÉE tiennent compte de cette classification individuelle et collective en vue de déterminer l'orientation stratégique des rencontres au niveau opérationnel.



Levier opérationnel : il s'agit de la manière dont les DÉE mettent en œuvre un changement lors de rencontres à enjeux élevés, notamment la façon dont elles répondent à la résistance. Nos résultats ont révélé deux façons de réagir face à la résistance lors de rencontres à enjeux élevés. D'abord, elles ont tendance à résister aux résistants en exerçant un contrôle strict sur les procédures. « *c'est vraiment important qu'on soit très directif et qu'on ramène à l'ordre parce que c'est une équipe qui est non seulement directive, mais c'est une équipe qui a eu des enjeux au niveau du climat et qui peut avoir tendance à déraiper si on ne fait pas attention, mais il faut diriger sans être bête, mais mettons qu'ils doivent sentir qu'on est ferme* » (Direction adjointe, école secondaire).

Une autre façon de réagir est d'enseigner le changement. Lors d'une rencontre où le changement est enseigné, la façon dont la DÉE planifie la rencontre est similaire à une séquence pédagogique dont l'objectif est de convaincre du bien fait du changement. Un « *angle d'approche [qui] est de commencer avec les taux de réussite de l'an passé aux épreuves du centre de services, ministériels, mais aussi de tous les niveaux puis de faire des liens avec les cibles qu'on a mis dans le projet éducatif et où est-ce que les taux sont problématiques par rapport aux années antérieures* » (Direction adjointe, école secondaire).

Levier socioémotionnel : ce levier concerne l'aspect émotionnel touchant les rencontres à enjeux élevés. Les DÉE tentent de favoriser un climat de travail positif en tissant des liens interpersonnels avec les membres du personnel. Elles vont également s'y prendre en formulant des compliments et des encouragements. Elles peuvent également donner des récompenses afin de contribuer à construire des relations. Une autre façon de favoriser un climat de travail positif est d'adopter une attitude non conflictuelle. Les DÉE vont avoir recours aux questionnements notamment d'une « *manière qui n'est pas confrontante* » (Direction adjointe, école secondaire). Enfin, les DÉE adaptent le rythme du changement au contexte dans le but d'avoir un impact positif sur le climat de travail.

Pistes de réflexion

Cette étude a des implications importantes pour les DÉE puisque les rencontres à enjeux élevés ont été relativement peu explorées au sein de la communauté scientifique. En mettant en lumière le processus par lequel elles tentent de mobiliser leurs équipes et de générer l'engagement du personnel à l'égard du changement, cette étude a souligné la nécessité pour les leaders scolaires d'adapter leur planification d'initiatives de changement en tenant compte des facteurs contextuels. Elle a également mis en évidence l'importance de cette adaptation lors de rencontres à enjeux élevés, en se basant sur les trois leviers identifiés dans cette étude. Il est suggéré que les programmes de formation destinés aux DÉE intègrent des connaissances sur les rencontres à enjeux élevés, en particulier pour les DÉE en insertion professionnelle. Les trois leviers présentés constituent des outils de diagnostic et de planification qui peuvent améliorer leur capacité à mettre en œuvre le changement de manière efficace et à générer l'engagement du personnel, même face à une résistance anticipée.

Sous la direction de :

Andréanne Gélinas-Proulx, professeure, Université du Québec en Outaouais

Louise Clément, professeure, Université Laval

Michel Lacasse, candidat au doctorat, Université Laval

Emmanuel Poirel, professeur, Université de Montréal

Référence

Ce bulletin est inspiré de l'essai doctoral suivant : Gamelin, K. (2022). *Leadership and influence tactics of newly appointed vice principals: A conceptual framework illustrating the process of initiating change in the context of high-stakes staff meetings*. Université de Montréal. <https://hdl.handle.net/1866/26746>

