

# **VERS UNE PROFESSIONNALISATION DU METIER DE DIRECTEUR D'ECOLE ? LE COMPORTEMENT DE LA DIRECTION COMME FACTEUR DE MOTIVATION DES ENSEIGNANTS**

**Marie-Pierre GILLET et Benoît GALAND**

**Unité de recherche en psychologie de l'éducation et du développement  
UCL**

Dans un système d'enseignement où il y a pénurie d'enseignants et où de profondes réformes sont engagées, la question de la motivation au travail et de la satisfaction professionnelle des enseignants est centrale. A cet égard, on peut s'interroger sur les relations entre, d'une part, le style de leadership adopté par les directions d'école, et d'autre part, l'engagement professionnel des enseignants (Andreissen & Dreuth, 1998). Une meilleure connaissance de ces relations, si elles sont avérées, pourrait permettre aux directions de mieux gérer les ressources humaines à leur disposition.

De nombreuses recherches en psychologie indiquent en effet que le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marqué sur sa motivation et sa satisfaction : plus ce contexte favorise l'autonomie, renforce le sentiment de compétence et offre du support social, plus la personne est motivée par ce qu'elle fait et ressent de la satisfaction par rapport à ce qu'elle fait (Deci & Ryan, 1987 ; Ryan, Sheldon, Kasser & Deci, 1996). Par ailleurs, de plus en plus de recherches soulignent l'influence qu'exerce le comportement de la direction d'un établissement sur le climat qui règne au sein de cet établissement (Charlot et Emin, 1997). En croisant ces deux lignes de recherche, on peut se demander si la mesure dans laquelle le comportement de la direction favorise l'autonomie, renforce le sentiment de compétence et offre du support social (comportement que nous avons qualifié de positif), n'est pas un élément du contexte qui joue un rôle important dans la motivation et la satisfaction professionnelles des enseignants.

Pour traiter cette question, une enquête a été menée, durant l'année scolaire 2000-2001, dans 17 écoles secondaires du réseau libre catholique des diocèses de Liège et de Namur. Tous les membres du personnel de chacune de ces écoles, y compris les membres de la direction, ont reçu un questionnaire dont l'anonymat était garanti. Nous avons reçu 425 réponses, soit un taux de réponse de 25%. Le questionnaire comprenait plusieurs parties qui portaient sur :

- la perception des enseignants concernant le style de leadership de leur direction ;
- la perception des enseignants concernant le soutien offert par leurs collègues ;
- le type de motivation au travail des enseignants ;
- la satisfaction des enseignants par rapport à différents aspects de leur travail ;
- l'absentéisme des enseignants ;
- des données socio-démographiques comme le sexe, l'âge, le diplôme, la discipline, le niveau et la filière d'enseignement, etc.

L'analyse des réponses recueillies montre principalement que :

- en moyenne, les enseignants de notre échantillon sont plutôt motivés par le contenu de leur travail, le contact avec les jeunes et la nécessité sociale d'enseigner que par les vacances, les congés, les courtes journées de travail, la sécurité d'emploi ... En outre, les enseignants démotivés constituent une minorité ;
- le type de motivation professionnelle d'un enseignant et son niveau de satisfaction professionnelle sont liés à sa perception du comportement de la direction. En effet, si l'enseignant perçoit positivement le comportement de la direction, il sera plus probablement motivé à enseigner, à travailler avec les jeunes et à vouloir absolument bien faire son travail. De plus ce même enseignant sera plus probablement satisfait de son métier et de son école. Inversement, la perception négative du comportement de la direction est prédictive de l'amotivation des enseignants. Ces enseignants se sentent dépassés, disent qu'ils ne savent pas pourquoi ils font ce travail car "on" attend trop d'eux et "on" leur impose des conditions de travail trop difficiles ;
- l'effet de la perception du comportement de la direction sur la motivation des professeurs est plus fort que celui de la perception du soutien offert par les collègues et que celui des caractéristiques socio-démographiques des enseignants ;
- il y a un effet d'établissement très net quant aux perceptions qu'ont les enseignants du comportement de leur direction (i.e. il y a des différences importantes entre les perceptions moyennes des enseignants d'un établissement à l'autre) ;
- il y a un lien entre type de motivation et niveau de satisfaction. Ce n'est que lorsque l'enseignant est motivé par le contenu de son travail qu'il éprouve de la satisfaction à l'exercer mais qu'en plus il est satisfait de son école, de son statut et de l'équilibre existant entre sa vie privée et professionnelle ;
- l'amotivation interne au travail (l'enseignant se sent incompetent et sans contrôle sur son activité) prédit l'absentéisme. De toutes les variables testées c'est la seule qui soit ressortie comme prédictive de la maladie. Notons que les facteurs prédictifs de l'amotivation interne (4 variables sur 20 testées) sont, par ordre d'importance, le fait d'enseigner dans le professionnel, de travailler dans plusieurs écoles, d'avoir une perception négative du comportement de la direction et d'être plus âgé.

L'effet de ces perceptions est suffisamment important pour qu'il mérite d'être connu des responsables d'établissement. Une meilleure connaissance des comportements en jeu et de leurs effets positifs ou négatifs potentiels pourraient aider les directions à réfléchir à leurs pratiques et à mieux réguler leur politique de gestion des ressources humaines. A l'heure où l'on parle beaucoup de l'identité professionnelle des enseignants ou de professionnalisation du métier d'enseignant, ces résultats invitent à s'interroger sur le rôle et la formation des chefs d'établissement. Peut-être serait-il intéressant que les directions et les pouvoirs organisateurs aient à leur disposition des outils d'évaluation de l'action des chefs d'établissement afin de les aider dans l'amélioration de leurs pratiques ?

## Références

- Andriessen, E.J.H. & Dreuth, P.J.D. (1998). Leadership : Theories and models. In P.J.D. Dreuth, H. Thierry, & C.J. de Wolf (Eds.), Handbook of Work and Organizational Psychology, vol.4 (2<sup>nd</sup> edition) (pp. 321-355). Psychology Press.
- Charlot, B. & Emin, J.-C. (Coord.) (1997). Violences à l'école : Etat des savoirs. Paris : Armand Colin.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 53 (6), 1024-1037.
- Ryan, R.M., Sheldon, K.M., Kasser, T. & Deci, E.L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P.M. Gollwitzer & J.A. Bargh (Eds.), The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior (pp 7-26). New-York: Guilford Press.