

Le bulletin du

GRIDE

De la théorie à la pratique

Compétences émotionnelles en lien avec le leadership des directions d'établissement scolaire

« Quels comportements et quelles pratiques de gestion des directions sont susceptibles d'influencer les comportements et les émotions des autres membres de l'équipe-école ? Quelles compétences émotionnelles et quelles émotions vécues et manifestées par les directions au travail ont un lien avec leur leadership ? »

Emmanuel Poirel, professeur, Faculté des sciences de l'éducation, Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal.

Louise Clément, professeure, Faculté des sciences de l'éducation, Département des fondements et pratiques en éducation, Université Laval

Roseline Garon, vice-doyenne aux affaires professorales et Secrétaire, Faculté des sciences de l'éducation, Université de Montréal

France Dumais, agente de communication, Faculté des sciences de l'éducation, Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal

Défis et enjeux

Être « leader » d'un établissement scolaire comporte des exigences élevées au plan émotionnel entre autres dues aux pressions accrues sur la réussite scolaire qui sollicitent abondamment le travail en collaboration. Ceci pose des défis dans l'exercice du leadership afin, notamment, d'assurer la mobilisation adéquate et harmonieuse du personnel sans pour autant créer d'inutiles tensions. Pour atteindre cet objectif, les directions d'établissement (DÉ) doivent posséder de bonnes compétences émotionnelles (CÉ; Mikolajczak et al. 2014). C'est-à-dire une capacité à gérer sainement leurs émotions en contexte de travail (conscience de ses propres émotions et gestion de soi) et celles d'autrui (conscience des émotions vécues par autrui et gestion d'autrui).

Quels comportements et quelles pratiques de gestion des directions sont susceptibles d'influencer les comportements et les émotions des autres membres de l'équipe-école ? Quelles compétences émotionnelles et quelles émotions vécues et manifestées par les directions au travail ont un lien avec leur leadership ?

Afin de répondre à ces questions, nous dégageons certains constats sur la base de recherches effectuées aux États-Unis, en Ontario et plus particulièrement d'une recherche récente réalisée en contexte québécois.

Ce que nous dit la recherche...

D'abord aux États-Unis, Hackett et Hortman (2008) ont mesuré le leadership transformationnel auprès de 46 directions d'établissement scolaire en lien avec leurs CÉ (conscience de soi, gestion de soi, conscience sociale et gestion des relations) et ont validé que plus des trois-quarts (76 %) des CÉ mesurées avaient un lien direct avec le leadership des directions. Plus près de nous, en Ontario, Stone, Parker et Wood, (2005) ont demandé à 464 directions d'établissement de compléter l'Inventaire du quotient émotionnel (Bar-On, 1997) afin de le comparer aux perceptions de leurs supérieurs sur leur leadership. Leurs résultats montrent aussi qu'il existe un lien significatif entre le leadership et les CÉ, particulièrement en ce qui concerne l'impact de l'humeur positive des directions mesurée selon leur capacité à partager leur optimisme et leur joie. Plus récemment, une recherche québécoise (Poirel, Béland et Charlot, 2019) arrive à des conclusions similaires en mesurant le leadership et les CÉ chez 249 directions d'établissement primaire et secondaire provenant de 19 commissions scolaires.



Sur la base des perceptions de 473 enseignants et professionnels provenant des écoles participantes, les résultats montrent notamment que plus la direction est capable de bien gérer ses émotions, plus elle est en mesure d'influencer ses collaborateurs par son leadership; par ailleurs, plus la direction est en mesure de soutenir les membres de son équipe à gérer leurs émotions au travail, plus elle est perçue comme ayant du leadership.

De plus, cette recherche québécoise apporte un éclairage nouveau concernant les CÉ en lien avec le leadership des DÉ, en particulier sur la spécificité de trois émotions (la joie, l'anxiété et la colère) et sur certaines dimensions du leadership.

En ce qui concerne la spécificité des émotions et en particulier les émotions positives, on y apprend notamment que plus les directions partagent leurs joies, satisfactions et réussites et plus elles incitent leur personnel à partager leurs joies et réussites, plus elles sont considérées par leur personnel comme ayant du leadership. En ce qui a trait aux deux émotions négatives les plus vécues en contexte de travail, cette recherche montre qu'il existe une distinction entre la colère et l'anxiété en lien avec le leadership des directions. Ainsi on découvre que plus les directions prennent conscience que leurs enseignants et professionnels vivent de l'anxiété et plus elles les aident à gérer l'anxiété, plus elles sont perçues comme ayant du leadership; or, ceci n'est pas le cas pour la colère puisqu'aucune différence significative n'a été trouvée en lien avec cette émotion et le leadership des DÉ.

En ce qui concerne les dimensions du leadership, la recherche québécoise a permis de vérifier le lien entre les CÉ et les cinq dimensions du modèle de Kouzes et Posner (2007), pour qui le leadership renvoie à la capacité des directions à 1) tracer la voie, 2) inspirer une vision partagée, 3) remettre en question les façons de faire, 4) inciter les autres à agir, 5) et reconnaître le travail. Les résultats montrent qu'il existe des liens statistiques forts entre les compétences émotionnelles et les trois dernières dimensions (remettre en question les façons de faire, inciter les autres à agir et reconnaître le travail), mais pas avec le fait de tracer la voie ou d'inspirer une vision partagée. Ainsi, on peut découvrir que plus les directions sont considérées comme étant compétentes émotionnellement, plus elles sont aussi capables de remettre en question les façons de faire de leurs enseignants et professionnels, de les inciter à agir et plus elles reconnaissent leur travail.

Pistes de réflexion

À la lumière des résultats de ces recherches, on peut comprendre l'importance pour les directions de bien gérer leur anxiété tout comme celle de leur personnel. Mais aussi de favoriser le partage d'émotions positives dans l'école. Pour ce, on peut formuler l'hypothèse que plus les directions sont capables de gérer sagement leurs émotions, plus elles sont aussi en mesure de prendre conscience des émotions vécues par leur personnel et notamment de les aider à gérer les émotions nuisibles et à faire émerger des émotions positives au travail. En lien avec leur capacité à influencer leur personnel, il faut aussi considérer que les compétences émotionnelles sont liées à certaines pratiques de leadership et en particulier celles où les directions sont davantage en proximité avec leur personnel. Ainsi, le fait que plus les directions sont compétentes émotionnellement, plus elles sont capables de remettre en question les façons de faire et d'inciter leur personnel à agir est d'autant plus pertinent dans le contexte actuel où la collaboration s'avère nécessaire dans la visée d'un leadership centré sur l'apprentissage. Finalement, il faut aussi considérer que la mise en pratique des compétences émotionnelles au travail par les directions peut avoir un effet positif sur la santé psychologique des acteurs dans l'école. Plus globalement les leaders doivent être sensibilisés au phénomène de « contagion émotionnelle », qui pourra les encourager à continuer de partager leur bonne humeur et leur optimisme ou encore, à le favoriser.

Sous la direction de Caterina Mamprin, Nicole Guionie et Nancy Lauzon

Références

- Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory technical manual*. Toronto, Canada : Multi-Health Systems.
- Hackett, P.T. et Hortman, J.W. (2008). The relationship of emotional competencies to transformational leadership: Using a corporate model to assess the dispositions of educational leaders. *Journal of Educational Research & Policy Studies*, 8(1), 92-111.
- Kouzes, J. M. et Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Challenge*, 3e édition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mikolajczak, M., Quidbach, J., Kotsou, I. et Nelis, D. (2014). *Les compétences émotionnelles*. Paris, France : Dunod.
- Poirel, E. C., Béland, S. et Charlot, J. (2019). Compétences émotionnelles en regard de trois émotions distinctes (anxiété, colère et joie) en lien avec le leadership des directions d'établissement scolaire. *Canadian Journal of Education/Revue canadienne de l'éducation*, 42(1), 170-195. <http://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/download/3433/2697/>
- Stone, H., Parker, J. D. A. et Wood, L. M. (2005). Report on the Ontario principals' council leadership study. Réperté le 31 mars 2009. (http://www.eiconsortium.org/pdf/opc_leadership_study_final_report.pdf)