



MIEUX COMPRENDRE LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES DANS L'ACTUALISATION DU LEADERSHIP (FRQSC)

Emmanuel Poirel et Jessica Charlot

**83^e Congrès de l'ACFAS
ADERAE - Colloque 501**

Mardi 26 mai 2015

PLAN DE LA PRÉSENTATION



1. Contexte et problème
2. Leadership et compétences émotionnelles
3. Méthode et procédure
4. Résultats préliminaires
5. Conclusion

1. CONTEXTE ET PROBLÈME



Changements et complexification du travail

- Épuisement émotionnel
- Gestion du personnel (leadership)

1. CONTEXTE ET PROBLÈME



Objectif de la recherche :
Mieux comprendre le lien
entre le leadership et les
compétences émotionnelles
des directions
d'établissement scolaire

2. LEADERSHIP ET COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES



Trois principaux courants de recherche dans la littérature sur le lien entre le leadership des directions d'établissement scolaire et les émotions (Berkovich 2015; Gooty, 2011)

- Expériences émotionnelles des directions et impact sur leur santé et leur leadership
- Comportements des directions et leurs effets sur les émotions du personnel
- Liens entre leadership et compétences émotionnelles

LEADERSHIP

Le leadership est un phénomène complexe qui implique des interactions sociales, un processus d'influence et l'atteinte d'un but (Northouse, 2006).

- Le modèle de Kouses et Posner (2002) pour l'étude du leadership des directions (Abdullah M. Abu-Tineh et al. 2009; Leech et Fulton, 2002; Mcfarlane, 2010; Taylor et al., 2007)
 - Tracer la voie
 - Inspirer une vision partagée
 - Remettre en question les procédés
 - Inciter les autres à agir
 - Encourager le cœur

COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

Malgré certaines différences conceptuelles, un consensus se dégage parmi les principaux modèles théoriques (Bar-On, 1997; Goleman et al., 1998; Mikolajczak et al., 2009 ; Salovey et Mayer, 1990) :

Des habiletés intrapersonnelles pour gérer le stress et la santé (Hawk et Martin, 2011);

- **conscience de ses émotions**
- **gestion de soi**

Des habiletés interpersonnelles pour influencer et mobiliser (Kotsou, 2009);

- **conscience des émotions d'autrui**
- **gestion d'autrui**

Constats qui ressortent de la recherche sur le lien entre leadership et compétences émotionnelles

- Les recherches se situent en grande majorité dans le paradigme positiviste et préconisent des approches quantitatives basées sur des questionnaires psychométriques dont la valeur est passablement critiquée (Gauthier et Larivée, 2007) ;
- La gestion de soi (intrapersonnel) plus d'impact sur le leadership que la gestion d'autrui (interpersonnel). (Bipath, 2008; Hackett et Hortman, 2008; Hall, 2007; Herbert, 2010; Stone et al., 2005) ;
- Trop peu de recherche sur les émotions spécifiques (anxiété, colère, joie) en lien avec le leadership, particulièrement les émotions positives (Gooty et al., 2011) ;
- L'utilisation de questionnaires donne difficilement accès au processus des CÉ qui s'actualisent dans le leadership (un savoir-agir complexe).

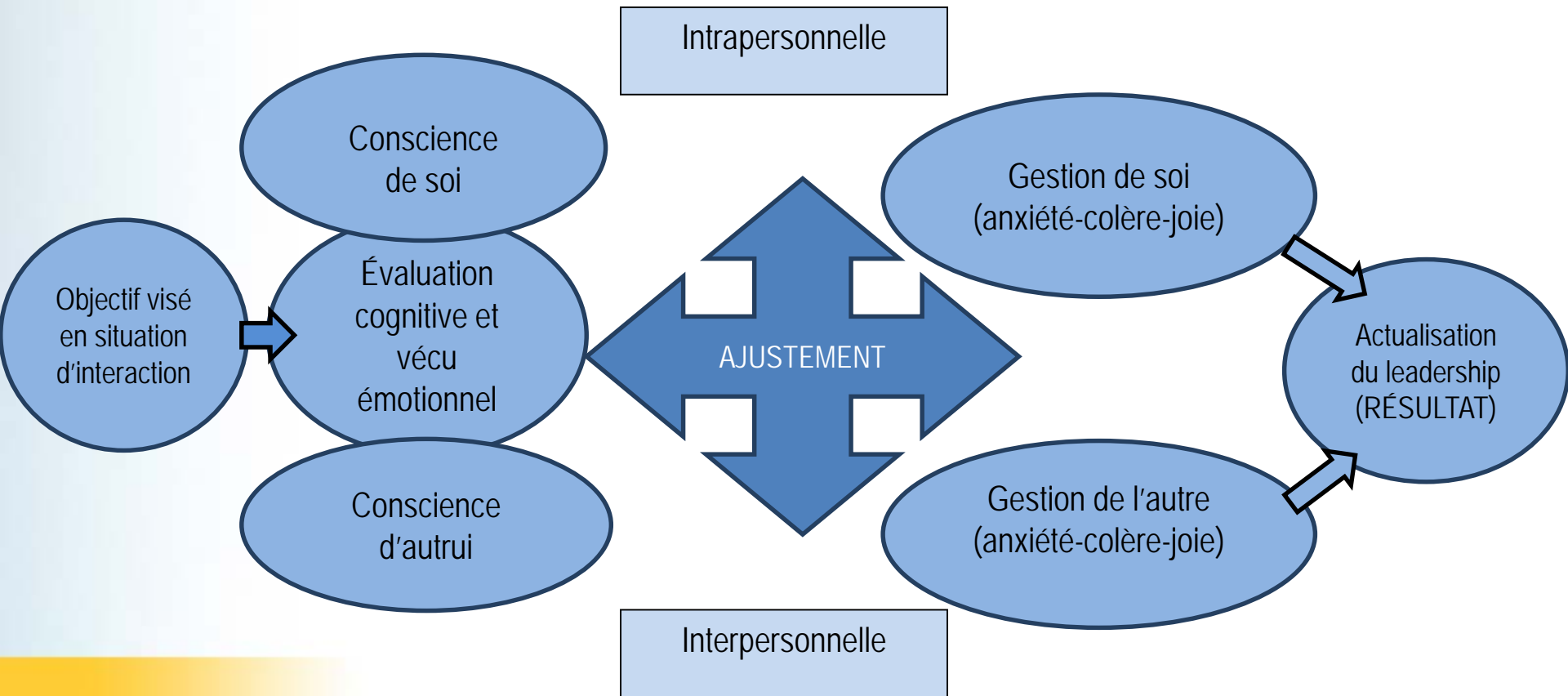
2. LEADERSHIP ET COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES



«Despite the claims that leaders' positive effect on others' emotions and well-being is essential to successful leadership (Beatty, 2000), our knowledge about leaders' interpersonal ER is scarce, and many interpersonal emotional influence processes documented in the literature have not yet been explored in relation to educational leadership » (Berkovich et Eyal, 2015, p. 156).

2. LEADERSHIP ET COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES

MODÈLE ÉMOTIVO-TRANSACTIONNEL



2. LEADERSHIP ET COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES



Objectif spécifique de la recherche :

Rendre compte du processus par lequel les compétences émotionnelles spécifiques (colère, anxiété, joie) des directions d'établissement scolaire participent à l'actualisation de leur leadership dans le réel du travail

3. MÉTHODE ET PROCÉDURE

APPROCHE MIXTE

1^{ER} PHASE (Questionnaire-360°)

- Inventaire de pratiques de leadership (Kouzes et Posner, 2002)
Inventaire sur les compétences émotionnelles au travail (Poirel et Charlot, 2014)
- Auto-rapporté (n = 249) et observé (n = 608)
- Première analyse statistique des questionnaires (factorielle exploratoire)
 - Leadership - alpha de chronbach (0.66 à 0.92 pour les 5 dimensions auto-rapporté – 0.80 à 0.96 pour les observateurs)
 - CÉ – alpha de chronbach (0.82 à 0.91 pour les 4 dimensions auto-rapporté – 0.92 à 0.98 pour les observateurs)

3. MÉTHODE ET PROCÉDURE

APPROCHE MIXTE

2^E PHASE (processus)

- 42 écoles répondent au premier critère de sélection (minimum 5 observateurs);
- Deuxième critère = score élevé de leadership et accord plus important entre autorapporté et observé.
- 9 directions sont sollicitées et 5 acceptent d'être observées et filmées
 - Observation vidéo d'une journée de travail
 - Choix des séquences pour l'autoconfrontation selon IPL (total 83 situations pour les 5 écoles)
 - Entrevue de rappel stimulé par autoconfrontation vidéo
 - Analyse des données sur la base du modèle émotivo-transactionnel

3. MÉTHODE ET PROCÉDURE

LA SÉLECTION DES ÉCOLES POUR LA SECONDE PHASE

Données descriptives des réponses aux questionnaires

- **Échelle de type Lickert** allant de Rarement ou Très rarement (1) ; Parfois (2) ; Occasionnellement (3) ; Assez souvent (4), Très souvent/Toujours (5).
- **% ayant répondu** Assez souvent (4), Très souvent/Toujours (5)

LEADERSHIP	Directions (n=249)	Leur équipe (n=608)
Tracer la voie	81%	55%
Inspirer une vision partagée	72%	54%
Remettre en question les procédés	68%	45%
Inciter les autres à agir	85%	57%
Encourager le cœur	75%	51%

ÉCOLE # 011114	Direction (n=1)	Son équipe (n=21)
Tracer la voie	100%	67%
Inspirer une vision partagée	100%	63%
Remettre en question les procédés	100%	54%
Inciter les autres à agir	100%	69%
Encourager le cœur	100%	65%

3. MÉTHODE ET PROCÉDURE

Le cas de l'école #011114

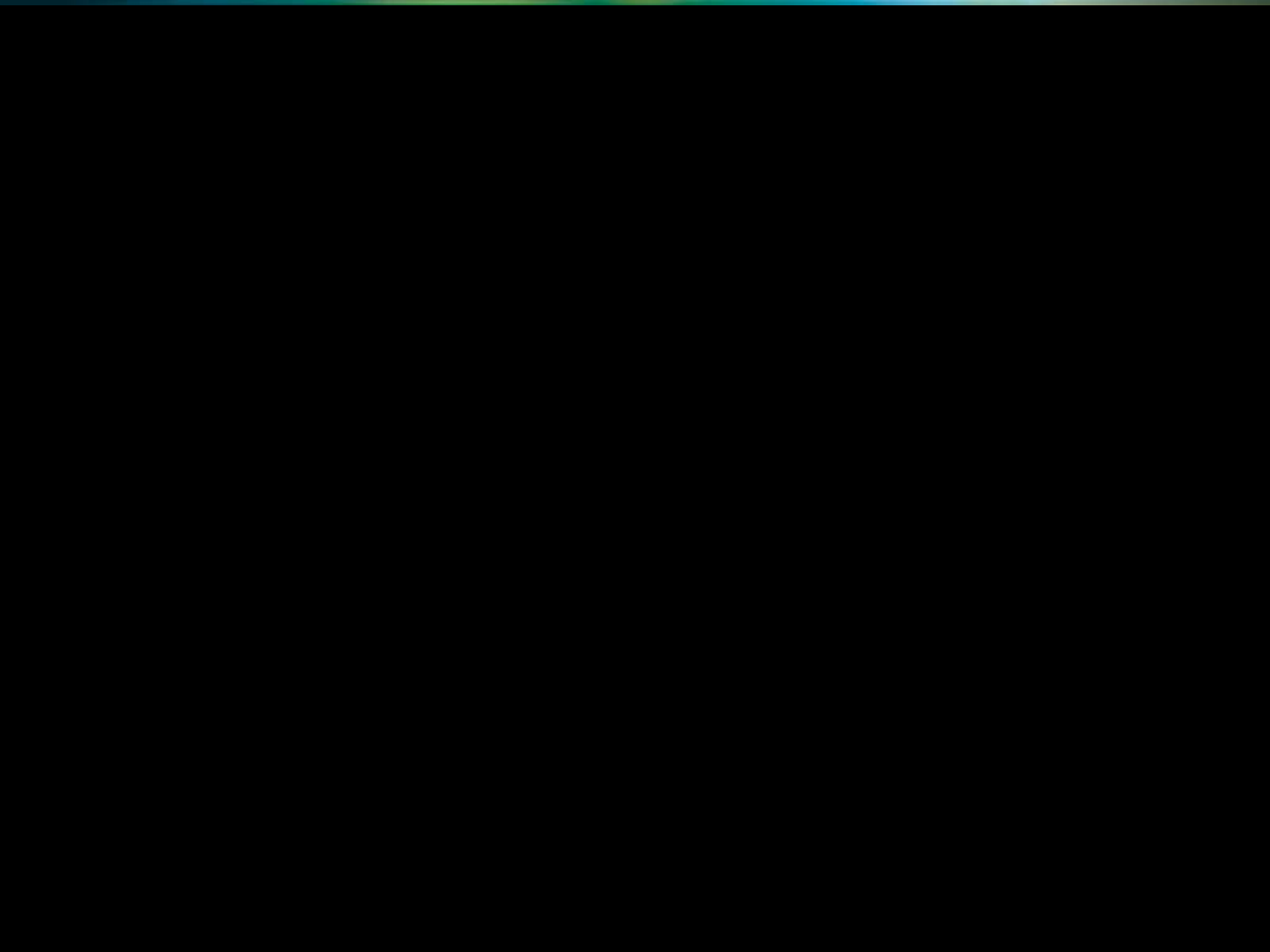
École secondaire grande région de Montréal

- 75 enseignants (approximativement)
- 1200 élèves (approximativement)
- 4 directions adjointes

(23 situations - vignettes cliniques)

Journée de l'assemblée générale :

« Il y a des enseignants qui ne cherchent pas l'information et qui ne veulent pas utiliser les portables »



4. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

Le cas de l'école #011114

Observation en temps réel :

Capsule # 1: A.M.

La direction prépare son assemblée générale et s'entend avec un enseignant (orthopédagogue) sur sa partie de la présentation. Elle paraît tout à fait en maîtrise de la situation.

Capsule # 2: P.M.

La direction présente le point et fait participer l'orthopédagogue avec humour, tout en insistant sur le sérieux de la démarche ... par la suite la direction gère les questions.

4. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

Le cas de l'école #011114

Accès à la face cachée de la pensée/émotions par autoconfrontation :

But, enjeux, évaluation :

« On pointe des comportements qui ne sont pas ceux qu'on attend »..

« Il y a des enseignants qui ne cherchent pas d'information et qui ne veulent pas utiliser les portables... c'est au détriment de l'apprentissage des jeunes et ça ne peut pas rester comme ça »..

« Je veux impliquer mon enseignant (Gilles) qui maîtrise le dossier..»... « Je veux que le leadership ait l'air de venir de moi »...

4. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

Le cas de l'école #011114

Accès à la face cachée de la pensée/émotions par autoconfrontation :

Conscience et gestion de soi

« Je suis stressé »... « Je suis pris dans mon personnage »..« J'ai pas un bon réflexe »...« ma réaction peut pas être celle d'un patron »....

Conscience d'autrui *« Il faut que je le protège... cela le met dans une situation qui n'est pas agréable » ...
« la moitié des gens ne sont pas concernés »...
« Le temps, un facteur qui me préoccupe... pour les enseignants c'est le nerf de la guerre... des mains qui se lèvent... »*

4. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

Le cas de l'école #011114

Gestion des émotions d'autrui (émotions positives)

En temps réel... (humour-sérieux)

« C'est spontanée »... « La méthode est à revoir, mais le sujet est sérieux »...

En autoconfrontation

« Là, je travail ma salle pour que quand Gilles demandes quelque chose cela se passe bien »...

Lien avec le leadership

« Le seul endroit où je dirige et je mène dans mon école, mon assemblée générale .. Je veux qu'elle soit intéressante.. C'est pour ça que j'y consacre du temps. »

4. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES DE LA DIRECTION

Données descriptives des réponses aux questionnaires

- **Échelle de type Lickert** allant de Rarement ou Très rarement (1) ; Parfois (2) ; Occasionnellement (3) ; Assez souvent (4), Très souvent/Toujours (5).
- **% ayant répondu** Assez souvent (4), Très souvent/Toujours (5)

	N=249	N=608	ÉCOLE # 011114	N=27
VÉCU				
CONSCIENCE DE SOI	Directions	Leur équipe	Direction	Son équipe
Frustration / colère	4% 75%	na	Rarement/très rarement	na
Peur / anxiété	14% 73%	na	Parfois	na
Satisfaction / joie	90% 88%	na	Très souvent /toujours	na
GESTION DE SOI	Directions	Leur équipe	Direction	Son équipe
Frustration / colère	87%	76%	75%	86%
Peur / anxiété	81%	80%	100%	88%
Satisfaction / joie	90%	74%	100%	87%

4. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

LES COMPÉTENCES ÉMOTIONNELLES DE LA DIRECTION

Données descriptives des réponses aux questionnaires

- **Échelle de type Lickert** allant de Rarement ou Très rarement (1) ; Parfois (2) ; Occasionnellement (3) ; Assez souvent (4), Très souvent/Toujours (5).
- **% ayant répondu** Assez souvent (4), Très souvent/Toujours (5)

	N=249	N=608	ÉCOLE # 011114	N=27
CONSCIENCE D'AUTRUI	Directions	Leur équipe	Direction	Son équipe
Frustration / colère	94%	56%	100%	86%
Peur / anxiété	87%	59%	100%	88%
Satisfaction / joie	89%	71%	50%	87%
GESTION D'AUTRUI	Directions	Leur équipe	Direction	Son équipe
Frustration / colère	77%	41%	100%	56%
Peur / anxiété	70%	41%	100%	53%
Satisfaction / joie	78%	48%	100%	69%

4. RÉSULTATS PRÉLIMINAIRES

- ✓ **Différence significative** (écart) entre ce qui est perçu par les directions comparativement aux membres de leur équipe ;
- ✓ L'analyse du processus en temps réel colore les liens statistiques entre les compétences émotionnelles et leadership ;
- ✓ La direction de l'école # 011114, reconnue comme ayant du leadership, montre une bonne conscience et maîtrise de soi, une bonne conscience d'autrui et une bonne utilisation d'émotions positives par l'humour.

5. CONCLUSION

- Poursuivre les analyses corrélationnelles entre les 5 dimensions du leadership et les 4 dimensions des CÉ selon les trois émotions spécifiques
- Poursuivre les analyses des 83 situations (vignettes) afin de rendre compte du processus dans le réel du travail
- Documenter le « poids relatif » entre les émotions positives et les émotions négatives en relation avec le leadership par une triangulation des données

Limites

- Difficile de généraliser les résultats.
- Certes il y a des émotions, mais s'agit-il réellement de compétences émotionnelles ?... Des compétences sociales, relationnelles de communication interpersonnelle ?

5. CONCLUSION

AQPDE

AMDES

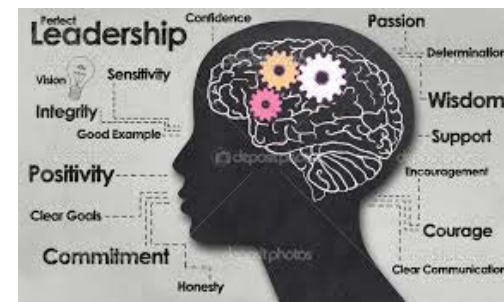
CSDM



CS Marie Victorin

CS Sorel Tracy

FRQSC



MERCI !