

Satisfaction au travail des directeurs d'écoles du Québec en période de réforme scolaire: une étude comparative des réseaux et des secteurs d'enseignement

Claude Deblois
François Dupuis
Jean Moisset
université laval

Cet article rapporte les résultats d'une étude réalisée en 1982-83 auprès de tous les directeurs d'écoles du Québec et qui portait sur la satisfaction au travail de ces derniers. Le contexte social turbulent de l'époque et les visées du Gouvernement suscitaient alors beaucoup d'attentes mais aussi de l'inquiétude; ce qui n'était pas sans affecter les différents réseaux et secteurs du système d'éducation. Le présent article examine l'impact de l'appartenance des directeurs au réseau (public, privé) et au secteur (francophone, anglophone) d'enseignement sur leur satisfaction au travail. Il s'est avéré que le fait d'appartenir à l'un ou l'autre réseau et à l'un ou l'autre secteur avait une influence sur la satisfaction à l'égard de plusieurs facettes du travail et que les directeurs du réseau privé francophone étaient les plus satisfaits au travail alors que ceux du secteur public étaient les moins satisfaits. Les nombreux commentaires écrits des directeurs sont venus compléter et nuancer les résultats statistiques de cette enquête.

This article reports the results of a 1982-83 study of all school principals in Quebec concerning their job satisfaction. The turbulent social context of the time and the goals of the government gave rise to a variety of expectations but also to considerable anxiety, and this had an impact on the various sectors and areas of the educational system. The article examines the impact on job satisfaction for the principals according to the sectors (public or private, anglophone or francophone) to which they belonged. It was found that belonging to one or the other sector influenced satisfaction regarding several aspects of their work and that the principals in the francophone private sector had the highest job satisfaction while those in the public sector were the least satisfied. The many written comments from the principals helped to complete and colour the statistical results of this survey.

Cet article rapporte les résultats d'une étude sur la satisfaction au travail des directeurs¹ d'écoles du Québec à un moment où la société québécoise vivait une période de tension sociale et de réforme scolaire. Bien que les études sur la satisfaction au travail tiennent rarement compte du contexte social, il nous apparaît important, dans ce cas-ci, de rappeler le contexte

socio-politique d'une réforme qui affectait tout le système d'enseignement d'une part, et qui touchait de façon différenciée les réseaux (*public et privé*) et les secteurs (*francophone et anglophone*) d'enseignement. Les directeurs d'écoles, sans être directement visés par cette réforme n'en étaient pas moins concernés du fait de leur rattachement à l'un des réseaux et à l'un des secteurs d'enseignement.

CONTEXTE SOCIO-POLITIQUE DE L'ÉTUDE

Au début des années 80, le système québécois d'éducation primaire et secondaire était secoué par une vague de transformations dont l'issue était alors fort incertaine. Dès son arrivée au pouvoir en 1976, le gouvernement du Parti québécois amorçait une réforme qui se voulait le prolongement de la Réforme Parent,² d'une part, mais qui comportait en outre une remise en question de la place que devait occuper le réseau privé d'enseignement au Québec et surtout du rôle que devait jouer le secteur anglophone public dans le projet d'une société québécoise plus autonome, peut-être même souveraine. Ces questions étaient, depuis plusieurs années, à l'ordre du jour des politiques du Parti québécois. Les pièces législatives mises en place dès l'arrivée au pouvoir de cette formation politique ne laissèrent aucun doute quant à sa détermination à procéder rapidement à une mise à jour du système pour le rendre plus conforme à son nouveau projet de société.

C'est dans cet élan réformiste que la loi 71 (1979) et l'énoncé politique, *L'école québécoise* (1981), sont venus préciser le rôle du directeur d'école tout en complexifiant sa tâche dans la mesure où il était invité à partager son autorité avec d'autres instances au sein de l'école. L'autonomie relative de gestion dont il avait joui jusqu' alors devenait fortement hypothéquée.

La loi 101 (1977), connue aussi sous le nom de la *Charte* de la langue française, a eu, elle aussi, des répercussions sur le système d'éducation. Entre autres, elle restreignait considérablement l'intégration des immigrants allophones au secteur anglophone alors que ceux-ci formaient traditionnellement le bassin principal de leurs nouvelles clientèles. Les journaux de l'époque parlaient de la fermeture d'écoles du secteur anglophone due à ces restrictions et à une migration massive des anglophones vers les provinces situées à l'ouest du Québec, ceux-ci se sentant de plus en plus à l'étroit au Québec ("Les anglophones quittent," 1982).

Sans être directement menacé, le réseau privé d'enseignement avait, lui aussi, des raisons de s'inquiéter. L'intention, maintes fois affirmée, d'en réduire l'importance en faveur du secteur public avait été inscrite au

programme officiel du Parti au pouvoir. Le moratoire de février 1977 qui obligeait les écoles privées à geler leur clientèle au niveau atteint et la loi 11 (1981) qui modifiait à la baisse le mode de financement des écoles privées, étaient sans doute quelques-unes des sources d'inquiétude pour tous ceux et celles qui oeuvraient dans ce réseau d'écoles.

Ce vent de changement dont les effets étaient à leur paroxysme en 1982 ne comportait pas que des aspects inquiétants. La réforme scolaire introduisait également un souffle de renouveau, la promesse d'une plus grande rationalisation du système et d'une revalorisation de l'école et de son directeur.³ Somme toute, cette période était marquée d'un besoin d'affirmation socio-culturelle et d'un esprit réformateur dont les répercussions se faisaient sentir sur l'ensemble du système d'éducation et indirectement sur les directeurs d'écoles, premiers responsables des écoles du Québec.

QUESTIONS DE RECHERCHE

Il va sans dire que le travail du directeur d'école est en grande partie voué à la gestion interne de l'école et que, de façon générale, il trouve dans celle-ci les motifs premiers de sa satisfaction au travail. Néanmoins, plusieurs aspects de la réforme dont nous venons de faire état, touchaient indirectement le travail des directeurs. Entre autres, certaines des politiques mises de l'avant étaient susceptibles d'amener des fermetures d'école, créant ainsi une insécurité d'emploi chez plusieurs d'entre eux. En outre, certaines dispositions des lois adoptées pouvaient entraîner des modifications aux conditions de travail et aux responsabilités administratives des directeurs. Ces changements en cours touchaient plusieurs aspects du travail des directeurs, et ce, de façon différente selon que ceux-ci appartenaient à l'un ou l'autre réseau ou à l'un ou l'autre secteur d'enseignement. Il était donc approprié de soulever le problème de la satisfaction au travail en retenant comme variable indépendante le lieu de rattachement des directeurs (réseau ou secteur d'enseignement). Ainsi, les deux questions de recherche que nous avons soulevées à la lumière du contexte socio-politique étaient les suivantes:

1. Quel était le degré de satisfaction au travail des directeurs d'écoles selon qu'ils appartenaient à l'un des réseaux ou à l'un des secteurs d'enseignement ?
2. Le fait d'appartenir à l'un des réseaux ou à l'un des secteurs d'enseignement avait-il un impact sur la satisfaction au travail des directeurs et, dans l'affirmative, sur quels aspects particuliers du travail?

CADRE D'ANALYSE

Riches d'une tradition de plusieurs décennies, les études sur la satisfaction au travail demeurent, encore aujourd'hui, l'un des moyens privilégiés pour évaluer l'état de santé des organisations humaines. Non seulement ces études peuvent-elles nous informer sur les aspects les plus dynamiques de l'organisation du travail mais elles permettent souvent de diagnostiquer les malaises latents et parfois de suggérer les correctifs qui s'imposent.

Dans une revue des écrits sur la satisfaction au travail, Locke (1976) a relevé plus de 3 500 études sur le sujet. Dans le domaine de l'éducation et celui plus spécifique de l'administration scolaire, les recherches sur la satisfaction au travail ont surtout été réalisées aux États-Unis et au Canada anglais. La présente étude se situe dans la continuité de cette tradition tout en tenant compte du contexte culturel et scolaire particulier du Québec.

Pourquoi un tel intérêt à l'égard de la satisfaction au travail? À l'origine, on espérait trouver, grâce à ces études, la clef d'une plus grande productivité organisationnelle. Si une telle relation ne s'est jamais révélée aussi directe et linéaire, il n'en reste pas moins que les recherches ont démontré des liens étroits et ayant des effets de renforcement mutuel entre la satisfaction au travail et la performance au travail (Lawler, 1973, p. 64; Porter, Lawler, & Steers, 1975, p. 53). D'autres études ont mis en évidence des liens inattendus entre la satisfaction au travail et la santé physique et mentale des employés (Jenkins, 1971; Kornhauser, 1965); entre la satisfaction au travail, d'une part, et l'absentéisme, le militantisme et l'abandon d'emploi d'autre part (Bridges, 1980; Nicholson, Wall, & Lischeron, 1977; Porter & Steers, 1974; Weva, 1986). Plus récemment, l'attention et l'importance accordées au concept de qualité de vie au travail par les sociétés occidentales ont créé un regain d'intérêt pour le concept de satisfaction au travail, celle-ci étant considérée comme l'un des indicateurs importants de cette qualité de vie au travail (Young, 1984).

Par souci de fidélité à cette tradition de recherche, nous avons adopté le cadre d'analyse issu des travaux de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959), lequel a servi de base ou de point de départ à la plupart des études sur la satisfaction au travail. Ce cadre d'analyse retient 15 facteurs de satisfaction au travail dont 5 dits intrinsèques parce que très liés à la nature même du travail (le travail lui-même, la reconnaissance, la responsabilité, l'avancement et la réalisation de soi) et 10 autres facteurs dits extrinsèques parce que liés surtout au contexte du travail (le salaire, le développement personnel, les relations avec les pairs, les subordonnés et les supérieurs, la supervision, les politiques, les conditions de travail, la vie personnelle et la sécurité de l'emploi). À ces 15 facteurs, vient s'ajouter un dernier facteur qui porte essentiellement sur l'appréciation générale du travail.⁴

Dans une étude réalisée auprès de 132 directeurs d'école de la région de Chicago, Schmidt (1976, p. 81) est arrivé à la conclusion que la reconnaissance, la réalisation de soi et l'avancement étaient les trois sources majeures de satisfaction et de motivation au travail des directeurs. Par contre, les relations avec les supérieurs, les pairs et les enseignants constituaient une source majeure d'insatisfaction. De leur côté, lors d'une recherche auprès de 410 directeurs d'écoles de l'Alberta, Friesen, Holdaway et Rice (1981; 1984), arrivaient à des conclusions quelque peu différentes mais dans l'ensemble cohérentes avec les recherches antérieures. Parmi les sources importantes de satisfaction, ils ont noté la réalisation de soi, les relations interpersonnelles, la responsabilité et l'autorité-autonomie. Par contre, les politiques administratives, la charge de travail, les contraintes du système, et l'attitude de la société vis-à-vis de l'école furent identifiées comme les principales sources d'insatisfaction. Dans une étude comparative sur les directrices et directeurs généraux américains, Young (1984) est arrivé à la conclusion qu'il n'existait pas de différence entre les deux groupes en ce qui a trait à la satisfaction générale au travail mais que les deux groupes avaient une perception différente quant à l'importance à accorder aux divers aspects du travail. Ainsi, les femmes considéraient l'avancement et la supervision comme plus importants et satisfaisants alors que les hommes, eux, percevaient la responsabilité, les conditions de travail et les relations interpersonnelles comme étant prioritaires.

MÉTHODOLOGIE

Population

D'abord, l'importance du sujet et l'absence d'études comparatives entre les secteurs et les réseaux d'enseignement du système scolaire québécois nous incitaient à choisir la population totale des directeurs d'école du Québec. C'est ainsi que, de novembre 1982 à janvier 1983, 2 887 questionnaires furent expédiés après l'exclusion des écoles dites bilingues et amérindiennes. De ce nombre, 2 003 questionnaires furent retournés, soit un taux de retour de 70,4% pour l'ensemble de la population. Seuls les questionnaires complets ont été retenus pour la présente analyse, soit 1 447 du secteur francophone public, 147 du secteur anglophone public, et 58 du réseau privé francophone.⁵

L'instrument de mesure

Après examen de plusieurs questionnaires portant sur la satisfaction au travail, notre choix s'est arrêté sur le Minnesota Satisfaction Questionnaire (*Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, 1967) pour des

raisons de grande fiabilité dans les résultats quel que soit le groupe étudié ou le contexte culturel de l'étude. Aux 60 questions sur la satisfaction au travail (version légèrement abrégée du MSQ) vinrent s'ajouter 19 autres concernant les caractéristiques personnelles des répondants ainsi que celles relatives à leurs écoles. Enfin, une dernière question relative à la satisfaction générale fut posée. La version finale du questionnaire fut mise au point à la suite de nombreux commentaires de collègues universitaires et de directeurs d'écoles issus de divers milieux scolaires.⁶

Au bas de chacune des pages du questionnaire, les répondants étaient invités à écrire spontanément leurs commentaires sur l'une ou l'autre des questions fermées auxquelles ils venaient de répondre. Les répondants ont utilisé abondamment cet espace pour exprimer leurs opinions. Ainsi, 1 246 commentaires ont été recueillis et utilisés pour enrichir l'interprétation des données quantitatives.

Tests statistiques

Nous avons surtout fait appel à des analyses de variance multivariées pour vérifier l'effet de l'appartenance au réseau ou au secteur d'enseignement sur les 16 facteurs de satisfaction considérés simultanément. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à des analyses de variance univariées sur chacun des 16 facteurs de satisfaction pour identifier ceux sur lesquels l'appartenance à un secteur ou à un réseau avait un impact significatif. Enfin, dans un troisième temps, on a croisé l'appartenance (réseau, secteur) avec quatre autres variables intermédiaires (l'âge, l'état civil, la scolarité et l'expérience) afin d'identifier les interactions significatives. Ces interactions ont été vérifiées à la fois à l'aide de tests multivariés et univariés pour les 16 facteurs de satisfaction. Toutes les analyses ont été effectuées à l'aide du progiciel BMDP.

RÉSULTATS

En premier lieu, il importe de brosser le portrait statistique des répondants appartenant à chacun des trois groupes qui font l'objet de la présente étude, à savoir ceux des secteurs francophone et anglophone du réseau public et ceux du réseau privé francophone.⁷ Les hommes occupent des postes de direction en proportion quasi égale dans les secteurs francophone et anglophone du réseau public, 73% et 79% respectivement. Par ailleurs, cette proportion tombe à 55% dans le réseau d'écoles privées. Les répondants du réseau privé d'enseignement se distinguent également par un autre trait important: 65% des répondants sont des religieux et religieuses comparativement à 9% et 2% dans le réseau public

francophone et anglophone. Les répondants du secteur public francophone sont aussi sensiblement plus jeunes que leurs collègues anglophones et que ceux du réseau privé. Ainsi, on retrouve 60% des directeurs francophones ayant moins de 45 ans alors que cette proportion descend à 43% chez les répondants anglophones et 32% chez ceux du réseau privé. Enfin un dernier trait distinctif mérite d'être signalé: les répondants du secteur public anglophone et ceux du réseau privé ont une formation universitaire plus avancée (études de deuxième et troisième cycles) que leurs collègues du secteur public francophone. Ainsi, parmi les répondants du secteur public anglophone, 53% détiennent une maîtrise comparativement à 18% seulement chez les francophones (30% chez ceux du réseau privé). Quant à ceux qui détiennent un diplôme de troisième cycle, 5% des répondants du privé ont un doctorat comparativement à 1,3% chez les anglophones et 0,3 chez les francophones du secteur public.

Satisfaction au travail selon le réseau ou le secteur d'appartenance

L'examen sommaire du tableau 1 qui regroupe les répondants par réseaux et secteurs d'appartenance (nos variables indépendantes de base) nous permet de dégager les éléments de réponse à notre première question de recherche. D'abord, il importe de souligner qu'aucune des moyennes obtenues aux 16 facteurs de satisfaction n'est inférieure à trois sauf pour le facteur avancement chez les répondants du secteur public anglophone. Il n'existe donc pas, pour les trois groupes, de sentiments profonds d'insatisfaction au travail; il faut plutôt parler de plus ou moins grande satisfaction.

En ce qui a trait au facteur de satisfaction générale, il apparaît que ce sont les directeurs du réseau privé francophone qui sont les plus satisfaits au travail ($\bar{X} = 4,38$), suivis des directeurs du réseau public francophone ($\bar{X} = 3,96$) et enfin, en dernier lieu, les directeurs du réseau public anglophone ($\bar{X} = 3,76$). Il est intéressant de noter que cette même tendance se manifeste au niveau des 15 autres facteurs de satisfaction, bien que l'on retrouve, ici et là, quelques exceptions. Toutefois, sauf pour le facteur relatif aux politiques administratives pour lequel ils se déclarent moins satisfaits, les directeurs du réseau privé francophone expriment un degré de satisfaction au travail toujours plus élevé (moyennes sur chacun des facteurs) que leurs collègues du réseau public.

Enfin, un examen du classement des facteurs par ordre de valeur des moyennes ($\bar{X}$) permet de dégager quelques constantes fort intéressantes. Ainsi, on peut remarquer que le rang obtenu par chacun des facteurs est sensiblement le même d'un réseau à l'autre et d'un secteur à l'autre. En fait, le seul facteur dont le rang semble fluctuer sensiblement est la

TABLEAU 1
Satisfaction au travail des directeurs d'école selon le réseau ou le secteur d'appartenance

Facteurs	Réseau									
	Public					Privé				
	Francophone		Anglophone			Francophone		Anglophone		
	$\bar{X}$	S_x	Rang	$\bar{X}$	S_x	Rang	$\bar{X}$	S_x	Rang	Anglophone
Satisfaction générale	3,96	0,67	4	3,76	0,89	8	4,38	0,72	3	Nombre
Travail	3,99	0,49	3	3,86	0,56	4	4,23	0,44	6	insuffisant
Reconnaissance	3,61	0,58	11	3,50	0,60	11	4,00	0,46	11	de répondants
Responsabilité	3,92	0,56	5	3,77	0,60	7	4,33	0,38	4	
Avancement	3,24	0,92	13	2,93	1,05	16	3,63	0,86	14	
Réalisation	4,12	0,53	1	4,11	0,57	1	4,44	0,50	2	
Salaire	3,16	1,08	14	3,03	1,26	15	3,80	1,03	12	
Développement personnel	3,83	0,64	6	3,72	0,83	9	4,15	0,57	10	
Relations-subordonnés	3,92	0,79	5	3,83	0,80	5	4,19	0,71	8	
Relations-supérieurs	3,65	0,92	10	3,71	0,89	10	4,16	0,64	9	
Relations-pairs	3,70	0,86	9	3,80	0,82	6	4,30	0,56	5	
Supervision	3,32	0,88	12	3,44	0,95	12	3,62	0,84	15	
Politiques	3,32	0,79	12	3,26	0,70	13	3,07	1,26	16	
Conditions de travail	3,82	0,72	7	3,89	0,80	3	4,22	0,67	7	
Vie personnelle	4,04	0,60	2	3,99	0,70	2	4,47	0,54	1	
Sécurité	3,72	0,92	8	3,21	1,02	14	3,77	1,01	13	
	$n = 1447$					$n = 147$				
						$n = 58$				

relation avec les pairs, lequel obtient les rangs neuf (public francophone), six (public anglophone) et quatre (privé francophone). Dans l'ensemble, ces résultats révèlent beaucoup plus d'uniformité que de diversité dans l'expression de satisfaction à l'égard des différentes facettes du travail, quel que soit le réseau ou le secteur d'appartenance. Il ressort également que les directeurs sont unanimes à retenir les mêmes facteurs comme sources de grande satisfaction (réalisation de soi, vie personnelle) et ceux suscitant le moins de satisfaction (salaire, avancement, supervision).

Si ces premiers résultats apportent des éléments de réponse à notre première question de recherche, d'autres analyses s'imposent pour répondre à notre deuxième interrogation, à savoir : existe-t-il des différences significatives entre les divers groupes étudiés et sur quels facteurs ces différences se manifestent-elles?

Effet de l'appartenance au réseau public (secteurs francophone et anglophone) sur la satisfaction au travail

Tel que rapporté dans le tableau 2, il s'avère qu'il existe des différences fortement significatives ($F = 6,98$, test T^2 de Hotelling) entre les deux groupes de répondants en ce qui a trait aux 16 facteurs de satisfaction.

Les tests univariés ont montré par la suite que la différence entre les deux groupes se manifestait plus précisément sur 7 des 16 facteurs de satisfaction et que pour chacun de ces facteurs (valeur significative de F) cette différence était toujours en faveur des directeurs francophones.

Il appert à la lumière de ces résultats que, pour ce qui est de la satisfaction générale, les directeurs francophones expriment un degré de satisfaction significativement plus élevé que leurs homologues du secteur anglophone ($\bar{X} = 3,96$ contre $\bar{X} = 3,76$). En outre, sur quatre des cinq facteurs intrinsèques de satisfaction (le travail, la reconnaissance, la responsabilité et l'avancement), les directeurs du secteur francophone se déclarent significativement plus satisfaits que leurs homologues anglophones, seul le facteur réalisation de soi ne réussissant pas à démarquer les deux groupes. Enfin, pour 2 des 10 facteurs dits extrinsèques (le développement personnel et la sécurité), les directeurs francophones se révèlent encore là significativement plus satisfaits que leurs collègues anglophones.

Dans un deuxième temps, nous avons poursuivi le même type d'analyse en faisant entrer à tour de rôle dans notre modèle les variables intermédiaires tels le statut civil, l'âge, la scolarité et l'expérience. Il s'est avéré, comme on peut le voir au tableau 3, que l'effet de l'appartenance sur la satisfaction au travail dépendait effectivement de son interaction avec ces

TABLEAU 2

*Comparaison de la satisfaction au travail des directeurs des secteurs francophone et anglophone du réseau public:
analyses de variance multivariée et univariée*

<i>Variables dépendantes</i>	<i>DLN^a</i>	<i>CMN^b</i>	<i>DLD^c</i>	<i>CME^d</i>	<i>F^e</i>	<i>En faveur de</i>
<i>16 variables simultanément</i>	16	—	1577	—	6,98***	—
Satisfaction générale	1	5,64	1592	0,48	11,81***	Franc
Travail	1	2,33	1592	0,25	9,30**	Franc
Reconnaissance	1	1,61	1592	0,33	4,75**	Franc
Responsabilité	1	3,18	1592	0,32	10,05**	Franc
Avancement	1	12,99	1592	0,88	14,81***	Franc
Réalisation	1	0,01	1592	0,29	0,03	
Salaire	1	1,99	1592	1,20	1,65	
Développement personnel	1	1,69	1592	0,43	3,93*	Franc
Relations-subordonnés	1	1,16	1592	0,63	1,85	
Relations-supérieurs	1	0,48	1592	0,83	0,57	
Relations-pairs	1	1,48	1592	0,73	2,03	
Supervision	1	1,99	1592	0,79	2,51	
Politiques	1	0,46	1592	0,62	0,73	
Conditions de travail	1	0,55	1592	0,53	1,05	
Vie personnelle	1	0,29	1592	0,38	0,76	
Sécurité	1	34,00	1592	0,87	39,06***	Franc

^aDLN: degrés de liberté pour le numérateur

^bCMN: carré moyen pour le numérateur

^cDLD: degrés de liberté pour le dénominateur

^dCME: carré moyen pour le terme de l'erreur

^eF: valeur du test F

***: significatif à $\alpha = ,001$

**: significatif à $\alpha = ,01$

*: significatif à $\alpha = ,05$

TABLEAU 3

Effet différencié des 4 variables intermédiaires sur certains facteurs de satisfaction entre les directeurs des secteurs francophone et anglophone

<i>Facteurs impliqués dans une interaction significative</i>	<i>DLN</i>	<i>CMN</i>	<i>DLD</i>	<i>CME</i>	<i>F</i>
<i>Etat civil</i>					
Développement personnel	4	1,20	1583	0,43	2,80*
Satisfaction générale	4	1,42	1583	0,47	3,00*
<i>Âge</i>					
Politiques	3	1,82	1586	0,61	2,96*
Vie personnelle	3	1,74	1586	0,37	4,73**
Sécurité	3	3,45	1586	0,54	4,13**
Satisfaction générale	3	2,54	1586	0,47	5,39**
<i>Scolarité</i>					
Salaire	2	4,44	1588	1,18	3,75*
Supervision	2	3,06	1588	0,79	3,89*
<i>Expérience</i>					
Sécurité	2	2,80	1588	0,84	3,32*
Satisfaction générale	2	2,89	1588	0,47	6,11**

*Significatif à $\alpha = ,05$

**Significatif à $\alpha = ,01$

variables intermédiaires. Les analyses univariées ont montré en outre que seules certaines variables dépendantes (facteurs de satisfaction) étaient affectées par l'effet combiné de l'appartenance et des variables intermédiaires. Comme on peut le voir au tableau 3, l'interaction entre l'appartenance et chacune des quatre variables intermédiaires et les facteurs de satisfaction s'est révélée significative dans huit cas seulement.

En résumé, ces analyses ont fait apparaître clairement que les directeurs des écoles francophones sont plus satisfaits au travail que leurs collègues anglophones sur 7 des 16 facteurs de satisfaction: la satisfaction générale, le travail lui-même, la reconnaissance, la responsabilité, l'avancement, le développement personnel et la sécurité d'emploi. D'autres tests ont fait également ressortir que ces résultats doivent être nuancés par le fait que les variables intermédiaires, tels l'état civil, l'âge, la scolarité et l'expérience, interagissent significativement avec l'appartenance au secteur, notamment en ce qui concerne la satisfaction générale.

TABLEAU 4

Comparaison des facteurs de satisfaction au travail des directeurs des réseaux public et privé dans les secteurs francophones: analyses de variance multivariée et univariée

<i>Variables dépendantes</i>	<i>DLN</i>	<i>CMN</i>	<i>DLD</i>	<i>CME</i>	<i>F</i>	<i>En faveur de</i>
<i>16 variables simultanément</i>	16	—	1488	—	10,25***	—
Satisfaction générale	1	9,78	1503	0,45	21,79***	PRI
Travail	1	3,16	1503	0,24	13,06***	PRI
Reconnaissance	1	8,57	1503	0,33	25,91***	PRI
Responsabilité	1	9,16	1503	0,31	19,98***	PRI
Avancement	1	8,28	1503	0,85	9,76**	PRI
Réalisation	1	5,78	1503	0,28	20,62***	PRI
Salaire	1	2,34	1503	1,16	20,20***	PRI
Développement personnel	1	5,64	1503	0,40	14,05***	PRI
Relations-subordonnés	1	3,95	1503	0,63	6,33	PRI
Relations-supérieurs	1	14,60	1503	0,82	17,77***	PRI
Relations-pairs	1	20,37	1503	0,72	28,28***	PRI
Supervision	1	5,11	1503	0,78	6,57*	PRI
Politiques	1	3,57	1503	0,66	5,40*	PUB
Conditions de travail	1	9,00	1503	0,52	17,43***	PRI
Vie personnelle	1	10,38	1503	0,36	28,67	PRI
Sécurité	1	0,15	1503	0,86	0,17	

*Significatif à $\alpha = ,05$

**Significatif à $\alpha = ,01$

***Significatif à $\alpha = ,001$

TABLEAU 5
Effet différencié de la variable intermédiaire État civil sur le facteur de satisfaction sécurité entre les directeurs d'écoles francophones des réseaux public et privé

<i>Facteurs impliqués dans une interaction significative</i>	<i>DLN</i>	<i>CMN</i>	<i>DLD</i>	<i>CME</i>	<i>F</i>
<i>État civil</i>					
Sécurité	2	6,20	1410	0,85	7,30*

*Significatif à $\alpha = ,01$

Ainsi, dans ce dernier cas, l'impact de l'appartenance au secteur sur la satisfaction générale dépend de l'état civil du directeur, ainsi que de son âge et de son expérience.

Effet de l'appartenance aux réseaux public et privé du secteur francophone sur la satisfaction au travail

La même stratégie d'analyse a été reprise pour comparer la satisfaction au travail des directeurs des réseaux public et privé du secteur francophone. Comme le démontrent les résultats des analyses de variance (multivariées et univariées) au tableau 4, le degré de satisfaction des directeurs du privé est significativement supérieur à celui des directeurs du public pour chacun des 16 facteurs de satisfaction sauf en ce qui concerne les politiques administratives pour lesquelles les directeurs du réseau public francophone se disent plus satisfaits que leurs collègues du privé. Seul le facteur sécurité d'emploi se révèle non significatif.

Il importe de souligner que deux des quatre variables intermédiaires sont en interaction significative avec l'appartenance au réseau, soit l'état civil et l'expérience. Quant aux variables impliquées dans ces interactions significatives, seul le facteur sécurité d'emploi l'est dans le cas de l'interaction impliquant l'état civil, comme on peut le constater au tableau 5. Ceci veut dire que l'impact de l'appartenance à un réseau sur le facteur sécurité d'emploi dépend de l'état civil du directeur d'école.

Rappelons que le réseau privé d'enseignement possède, dans ses rangs, un nombre important de religieux et de religieuses à la direction des écoles. Un examen des moyennes obtenues par les sous-groupes (marié, célibataire et religieux) sur le facteur sécurité d'emploi révèle que les directeurs mariés et célibataires du réseau privé se déclarent beaucoup moins satisfaits que leurs collègues du public ($\bar{X} = 2,88, 3,50$ contre $\bar{X} =$

3,71, 3,69), alors que les religieux du privé ($n = 40/58$) ont un niveau de satisfaction supérieur ($\bar{X} = 4,08$) à celui des religieux du réseau public ($n = 91/1447$; $\bar{X} = 3,70$).

DISCUSSION

De toute évidence, le fait d'appartenir à l'un des réseaux ou l'un des secteurs d'enseignement du système d'éducation a un impact sur le degré de satisfaction au travail des directeurs d'écoles du Québec. Les directeurs du secteur privé francophone sont les plus satisfaits au travail, suivis des directeurs du secteur public francophone et ensuite des directeurs du secteur public anglophone.

Le climat politique du début des années 80 ne semble pas avoir affecté de façon marquée le sentiment de satisfaction au travail des directeurs du réseau privé. Leur satisfaction générale est bien supérieure à celle de leurs collègues du réseau public, secteurs francophone et anglophone ($\bar{X} = 4,38$ contre $\bar{X} = 3,96$ chez les francophones et 3,76 chez les anglophones); ils expriment en outre un degré plus élevé de satisfaction à l'égard de chacune des facettes de leur travail sauf dans le cas des politiques administratives. Si l'on peut discerner le signe d'un malaise lié au climat politique général d'alors, ce serait sur cette dimension du travail ainsi que sur la sécurité d'emploi qui émerge comme un facteur de moindre satisfaction lorsque l'on sépare les religieux et les religieuses de l'ensemble des directeurs du privé. Il est vrai que les politiques gouvernementales pouvaient être perçues comme une menace pour le réseau privé; cependant, il n'en reste pas moins que, malgré ces politiques, les clientèles étudiantes des écoles privées continuaient de progresser légèrement durant cette même période (Québec Statistique, 1985, p. 423).

Il faut reconnaître que ces résultats sont quelque peu surprenants et méritent qu'on s'y attarde ne fût-ce que pour émettre quelques hypothèses susceptibles d'éclairer ce phénomène. D'abord, les directeurs du privé oeuvrent dans des écoles relativement plus petites par rapport aux écoles du réseau public où l'on retrouve les grandes polyvalentes et les programmes professionnels. Il semblerait que les objectifs de l'école privée soient davantage axés sur les matières académiques et que l'autorité et l'autonomie (au travail) du directeur soient mieux reconnues. Enfin, les résultats de cette recherche indiquent que la raison la plus déterminante du niveau élevé de satisfaction chez les directeurs impliqués dans cette étude vient du fait que 40 des 58 répondants sont des religieux et religieuses. On peut facilement comprendre que leur attitude vis-à-vis le travail soit différente de celle des laïcs. Comme les écoles privées du Québec sont encore aujourd'hui majoritairement entre les mains des communautés re-

ligieuses, on peut supposer que ce trait particulier explique, partiellement du moins, ce niveau élevé de satisfaction.

De toute évidence, les directeurs du réseau public anglophone sont les moins satisfaits au travail parmi les directeurs du système d'éducation. Ils se révèlent moins satisfaits que leurs collègues francophones à l'égard de plusieurs aspects de leur travail. En particulier, ils se disent moins satisfaits pour 4 des 5 facteurs intrinsèques et 2 des 10 facteurs extrinsèques. On se serait attendu à trouver un niveau de moins grande satisfaction à l'égard des facteurs liés au contexte du travail (facteurs extrinsèques). Ceci dit, il faut reconnaître que la réforme scolaire baignait dans un contexte politique turbulent. Tous les aspects du travail de direction d'école s'en trouvaient affectés. Les commentaires écrits viennent confirmer le sentiment de frustration des directeurs du secteur anglophone. D'abord les commentaires relatifs aux politiques du gouvernement sont tous négatifs. On fait état d'une frustration profonde à l'égard des politiques du ministère de l'Éducation, de l'insécurité qui découle des plans du gouvernement, ainsi que des règles tatillonnes et bureaucratiques du ministère. Voici quelques commentaires de directeurs anglophones qui résument bien leurs opinions:

All my frustrations are due to pressures from outside the school. Example, MEQ, School Board.

Being an anglophone in a French community causes me to feel "left-out" with a certain feeling of insecurity.

School Commission policies themselves are satisfactory. However too many policies emanate from MEQ either directly or indirectly.

The increase in forms and other demands from the government interferes with the idea that the principal is the principal teacher where the emphasis is on teaching rather than administrating.

The future, given the present government, seems to be as predictable as the weather.

Sur les 119 commentaires des anglophones relatifs aux différentes facettes du travail, 20% traitent du travail lui-même, 16% de la responsabilité, 10% de l'avancement, 7% du salaire et 7% de la supervision. En ce qui a trait au travail lui-même, les directeurs du secteur anglophone insistent sur le rythme et la variété de la tâche (no free time, no routine), et aussi sur la lourdeur des aspects administratifs qui les empêchent de consacrer davantage de temps à la vie pédagogique de l'école ("Becoming more administrative takes time away from education"). En ce qui concerne la responsabilité qui leur incombe, les directeurs avouent devoir la partager de plus en plus avec d'autres instances dans l'école; que cette

responsabilité devient de plus en plus difficile à assumer ("too many restrictive guidelines") et que celle de superviser officiellement les enseignants n'est guère possible dans les conditions actuelles. En outre, il ressort des commentaires que les directeurs du secteur anglophone ne sont pas préoccupés outre mesure par l'avancement ("Do not aspire to high level tasks; I am happy with my position."). De toute façon, selon eux, la conjoncture sociale et la structure du système scolaire ne favorisent pas l'avancement dans la carrière ("Declining enrollments have meant that chances for advancement have been reduced."). Quant aux remarques concernant leur salaire (7%), les directeurs considèrent ne pas recevoir un salaire adéquat compte tenu des responsabilités qu'ils assument ("50% of my teaching staff earn more than I do in my school. I feel people should be paid for the responsibilities they have.").

Dans le réseau public d'éducation, les directeurs du secteur francophone sont les plus satisfaits. Cette satisfaction se manifeste non seulement dans l'expression d'une satisfaction générale au travail ($X = 3,96$) mais aussi à l'égard de plusieurs facettes du travail. Leurs commentaires au nombre de 1 068 viennent ajouter des nuances fort intéressantes aux données quantitatives. D'abord, comparativement à leurs collègues anglophones, ils ne semblent pas aussi préoccupés par la réforme politique et scolaire; à peine trouve-t-on quelques commentaires critiques au sujet des politiques du ministère de l'Éducation ou du Gouvernement. S'ils se disent fort occupés, voire accaparés par mille et une tâches souvent triviales, ils ne semblent pas tiraillés comme leurs collègues anglophones entre les aspects purement administratifs de leur travail et les exigences pédagogiques de leur rôle. Ils ne font à peu près pas référence à leur rôle d'animateur pédagogique. Enfin, s'ils se plaignent que les conventions collectives leur imposent beaucoup de contraintes dans leur travail, ils critiquent très peu les enseignants mais réservent leurs attaques les plus sévères aux directeurs généraux (DG) et aux commissaires d'écoles. Voici quelques commentaires qui illustrent bien leur pensée:

Trop grande variété: mes énergies sont trop souvent diluées dans de nombreuses tâches qui pourraient être confiées à du personnel de soutien.

L'insatisfaction vient précisément de la trop grande variété de tâches.

Certaines tâches semblent un peu futiles. Beaucoup de "red tape" bouffent notre énergie.

Apprécié par mes employés mais non par mes patrons.

Que le rendement soit supérieur ou médiocre, les supérieurs ne semblent pas s'en occuper outre mesure et ce ne sont pas les encouragements qui pleuvent ni les incitations au perfectionnement.

Nous n'avons pas d'évaluation. Tout au moins j'aimerais être apprécié de mes supérieurs. Ce serait motivant. Cependant je suis apprécié des parents et ça c'est motivant.

Absence de leadership du DG; le DG a beaucoup de difficultés à accepter les dissidences ... trop de paternalisme.

Mon DG manque de colonne vertébrale.

Les commentaires ($n = 969$) des directeurs d'écoles francophones relatifs aux différentes facettes du travail se répartissent comme suit: 14,4% traitent du travail lui-même, 13,8% de la responsabilité, 13,2% du salaire, 8,7% de la reconnaissance, 7,2% de la supervision, les autres aspects recueillant moins de 7% des commentaires.

En ce qui a trait au travail, les directeurs se disent submergés par un grand nombre et une grande variété de tâches. On semble déposer à leur porte tous les problèmes de l'école; en outre, il semble très difficile de déléguer les pouvoirs ou obtenir la collaboration de tous pour les résoudre ("Je suis directeur au primaire et je dois être technicien en audiovisuel, chercheur d'objets perdus, infirmier."). Cette situation se trouve aggravée lorsqu'il s'agit de direction de plusieurs écoles dites institutionnelles ("Je n'arrive pas à m'impliquer à fond dans trois milieux différents.").

Les directeurs ont beaucoup à dire au sujet des responsabilités qui leur incombent. Bien qu'on les considère comme premiers responsables de l'école, ils jouissent de très peu d'autonomie et d'une marge de manoeuvre très restreinte. Si, par ailleurs, quelque chose ne tourne pas rond dans l'école, on ne se gêne pas pour les blâmer ("Le plein crédit nous est toujours accordé pour les réalisations ou décisions impopulaires et les erreurs; par contre, pour ce qui est des bons coups ... ? On est responsable de tout mais avec quel pouvoir, c'est là la question. Elles [responsabilités] sont parfois très lourdes ... et [se sont] accrues à un rythme inquiétant avec les années.").

Enfin, les directeurs insistent (13%) sur le fait qu'ils sont mal payés par rapport aux responsabilités qu'ils assument et cela est d'autant plus difficile à accepter qu'ils reçoivent peu de reconnaissance de la part de leurs supérieurs ("Les supérieurs ne reconnaissent rien de mon travail et de mes efforts. Il est très anormal que des subordonnés aient un salaire plus élevé avec des responsabilités moindres.").

CONCLUSION

Cette étude sur la satisfaction au travail des directeurs d'écoles du Québec a été entreprise à un moment où la société québécoise vivait une période

de questionnements politiques et de renouveau scolaire. Un rappel du contexte socio-politique du début des années 80 a permis de montrer que les différents réseaux et secteurs d'enseignement étaient affectés de façon différenciée par les changements en cours. À la lumière de ce climat socio-politique nous avons adopté comme variable indépendante le rattachement des directeurs à l'un des réseaux et à l'un des secteurs d'enseignement. Deux questions de recherche étaient alors soulevées: (a) quel était le degré de satisfaction au travail des directeurs d'écoles selon leur rattachement à l'un des réseaux et à l'un des secteurs du système scolaire, et (b) l'appartenance à l'un de ces réseaux et de ces secteurs avait-il un impact sur la satisfaction au travail des directeurs et sur quels aspects particuliers de leur travail?

Les résultats ont montré que, quels que soient le réseau et le secteur, les directeurs sont en général satisfaits de leur travail. Cette donnée générale témoigne du dynamisme organisationnel des écoles québécoises. Si, par ailleurs, le climat social et la réforme scolaire en cours ont pu influencer cette satisfaction au travail, ce ne fut que de façon limitée, c'est-à-dire sur les politiques administratives et la sécurité d'emploi surtout, deux facteurs qui ont révélé une moins grande satisfaction chez les directeurs des secteurs publics anglophones et ceux du réseau privé francophone. En outre, les directeurs du secteur public anglophone ont montré par leurs commentaires, entre autres, qu'ils étaient plus aigris que leur collègues francophones par les politiques éducatives de la réforme et du contexte social en général.

Il importe de rappeler que les pièces législatives qui étaient en place au moment de cette recherche sont toujours en vigueur ainsi que la plupart des politiques reliées à la réforme scolaire. De ce point de vue, la situation n'a pas vraiment changé, sinon que le climat d'incertitude qui était à son plus fort au début de la décennie (où ces changements menaient-ils?) s'est fortement atténué et les esprits apaisés.

Au-delà du contexte socio-politique, cette recherche révèle des différences significatives en ce qui a trait à la satisfaction au travail des directeurs d'écoles appartenant aux différents réseaux et secteurs d'enseignement. Ces résultats de nature comparative devraient éclairer les responsables de l'éducation au Québec sur les moyens à prendre pour améliorer le travail de ces personnes appelées à jouer un rôle de leadership de plus en plus important dans le système d'éducation.

NOTES

¹ Pour alléger le texte, nous utiliserons le genre masculin pour désigner les directrices et les directeurs d'écoles. Il ne faut pas y voir une intention de discrimination.

² Au début des années 60, le Gouvernement du Québec amorçait une réforme du système

scolaire donnant suite au rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement dans la province de Québec, présidée par Mgr Parent. Cette réforme a pris le nom de Réforme Parent.

- ³ Les documents préparatoires à cette réforme circulaient déjà à l'époque et provenaient du ministère de l'Éducation. On parlait alors de *Réforme Laurin*. Dans notre sondage, 60% des directeurs francophones se disaient prêts à assumer cette Réforme alors que 27% seulement des directeurs anglophones répondaient par l'affirmative.
- ⁴ Cette satisfaction générale se mesure par la question suivante: "De façon générale, êtes-vous très satisfait, satisfait ... ?" Elle n'est donc pas la somme des différents facteurs de satisfaction mais plutôt la réponse à une évaluation globale d'une situation de travail. L'échelle de satisfaction au travail comportait cinq choix possibles, allant de très satisfait (5) à très insatisfait (1).
- ⁵ Le nombre de répondants du secteur anglophone et du réseau privé est relativement petit par rapport au réseau public francophone, mais leur nombre est relativement proportionnel à leur importance dans le système d'éducation.
- ⁶ Suite à ces rencontres, le questionnaire a subi huit versions différentes, incorporant chaque fois des modifications mineures.
- ⁷ Le réseau privé anglophone fut écarté à cause du très petit nombre de répondants et du nombre encore plus petit de questionnaires adéquatement remplis.

RÉFÉRENCES

- Les anglophones quittent le Québec. (1982, 29 octobre). *Le Devoir*, p. 1.
- Bridges, M. E. (1980). Job satisfaction and teacher absenteeism. *Educational Administration Quarterly*, 16(2), 41-56.
- Friesen, D., Holdaway, E. A., & Rice, A. W. (1981). Administrator satisfaction. *The Canadian Administrator*, 21(2), 1-5.
- Friesen, D., Holdaway, E. A., & Rice, A. W. (1984). Satisfaction of school principals with their work. *Educational Administration Quarterly*, 19(4), 35-58.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *Motivation to work*. New York: John Wiley.
- Jenkins, D. C. (1971). Psychological and social precursors for coronary disease. *New England Journal of Medicine*, 284, 307-317.
- Kornhauser, A. W. (1965). *Mental health and the industrial worker: A Detroit study*. New York: John Wiley & Sons.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organization*. Monterey, CA: Brooks & Cole.
- L'école québécoise: énoncé de politique et plan d'action*. (1981). Québec: L'éditeur officiel du Québec.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organisational psychology* (pp. 239-256). Chicago: Rand McNally.
- Loi 71. (1979). Québec: L'éditeur officiel du Québec.
- Loi 101. (1977). Québec: L'éditeur officiel du Québec.
- Loi 11. (1981). Québec: L'éditeur officiel du Québec.
- Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. (1967). Minnesota: University of Minnesota.

- Nicholson, N., Wall, T., & Lischeron, J. (1977). The predictability of absence and propensity to leave from employees' job satisfaction and attitudes toward influence in decision-making. *Human Relations*, 30(6), 499-514.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Steers, R. M. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin*, 81, 434-452.
- Québec Statistique. (1985). Québec: Gouvernement du Québec.
- Schmidt, G. L. (1976). Job satisfaction among secondary school administrators. *Educational Administration Quarterly*, 12(2), 68-86.
- Weva, K. W. (1986). *La satisfaction au travail et son impact sur la poursuite de la carrière des directeurs des écoles publiques francophones et anglophones du Québec*. Thèse de doctorat non publiée, Université Laval, Québec.
- Young, P. L. (1984). An examination of job satisfaction for female and male public school superintendents. *Planning and Changing*, 15(2), 114-124.

Dieser Artikel berichtet über die Ergebnisse einer Studie, die 1982-83 an allen Schulleitern Quebecs durchgeführt wurde, und die sich auf deren Zufriedenheit bei der Arbeit bezog. Der unruhige soziale Kontext der Zeit und die Ziele der Regierung erweckten damals viele Erwartungen, aber ebenso Unsicherheiten, die wiederum einen Einfluß auf die verschiedenen Sektoren und Bereiche des Erziehungssystems hatten. Der vorliegende Artikel untersucht die Auswirkung der Zugehörigkeit der Schulleiter zu einem bestimmten Sektor (öffentlich, privat) und zu einem bestimmten Sprachbereich (frankophon, anglophon) des Erziehungssystems auf ihre Zufriedenheit bei der Arbeit. Es erwies sich, Daß die Zugehörigkeit zu dem einen oder anderen Sektoren oder Bereich einen Einfluß auf die Zufriedenheit im Hinblick auf mehrere Aspekte der Arbeit hatte, und daß die Schulleiter des privaten frankophonen Bereichs die mit ihrer Arbeit zufriedensten, während dagegen die des öffentlichen Bereichs die weniger zufriedenen waren. Die zahlreichen schriftlichen Kommentare der Schulleiter trugen dazu bei, die statistischen Ergebnisse dieser Untersuchung zu vervollständigen und zu nuancieren.

Este artículo informa acerca de los resultados de un estudio de los directores de escuela de la provincia de Quebec, que se llevó a cabo en 1982-1983 y que se refería a su satisfacción con el trabajo. El contexto social turbulento de esa época y las metas del gobierno suscitaban en ese entonces muchas esperanzas pero también causaban inquietud, lo que no dejaba de afectar los diferentes sectores y redes del sistema de educación. Este artículo examina el impacto sobre la satisfacción con el trabajo de la pertenencia de los directores a una red (pública, privada) y a un sector (de habla francesa, inglesa) de enseñanza. Se pudo comprobar que el hecho de pertenecer a una u otra red y a uno u otro sector influía sobre la satisfacción en relación a varias facetas del trabajo, y que los directores de la red privada de habla francesa eran los más satisfechos con su trabajo mientras que los del sector público eran los menos satisfechos. Numerosos comentarios escritos de los directores han completado y matizado los resultados estadísticos de esta encuesta.

Claude Deblois, François Dupuis et Jean Moisset sont professeurs titulaires à la Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, Sainte-Foy, Québec, G1K 7P4.