



Symphonie pédagogique...



Conférence 301 *Empowerment, une symphonie de symphonies*

Richard BOUDREULT

*Actes du colloque conjoint APOP-AQPC
2002*

Empowerment, une symphonie de symphonies

Richard Boudreault



C'est un honneur pour moi de prendre la parole dans ce colloque. Dans un sens, je suis étranger au monde du collégial puisque j'ai enseigné au secondaire, j'ai été directeur au primaire et au secondaire, j'enseigne à l'Université, mais je n'ai jamais travaillé au collégial. Dans un autre sens cependant, j'ai suivi avec beaucoup d'intérêt la carrière d'amis très proches qui travaillent au collégial. J'ai souvent constaté des ressemblances entre nos préoccupations pédagogiques: les grands mouvements de l'éducation touchent à tour de rôle tous les ordres d'enseignement. J'espère que mes réflexions vous seront utiles.

La conférence est un mode de communication que je connais peu. Je l'associe au cours magistral, à la lecture publique et au sermon. J'ai souvenir cependant de conférences qui furent des rencontres stimulantes et c'est un défi de vous en proposer une, comme si je m'adressais personnellement à chacun de vous.

J'ai cherché un titre accrocheur pour relier mon sujet, l'*empowerment*, et le thème de votre colloque, «Symphonie pédagogique». La symphonie étant la rencontre de plusieurs artistes pour réaliser la même œuvre, quel rêve, que d'imaginer une symphonie de symphonies. Le titre «*Empowerment, une symphonie de symphonies*» est une façon d'exprimer la complexité des processus reliés à l'*empowerment*.

La symphonie est une grande réalisation de l'être humain. La réunion de deux associations pour un colloque m'a fait penser aux grands artistes qui s'unissent pour chanter en duo. Un duo de symphonies. Mais deux symphonies qui osent un duo, c'est déjà assez révolutionnaire dans notre monde de l'éducation au Québec où les solos sont nombreux. Je connais davantage l'AQPC que l'APOP, mais je suis certain que la richesse de développement pédagogique que ces associations ont permis mérite qu'on y associe le mot «symphonie». J'ai trouvé intéressant que vous

associez pédagogie et symphonie et j'y ai associé aussi l'*empowerment*. J'espère qu'à la fin de cette conférence, le titre vous paraîtra plus clair. Je vais d'abord vous raconter ce qui m'a conduit au mot «*empowerment*», ensuite je vous en expliquerai le sens et enfin, je relierai l'ensemble à des thèmes d'actualité pédagogique. J'ai abordé ce mot à partir d'études en administration de l'éducation, mais, il me semble qu'il est possible de transposer mes propos d'une science à l'autre, de l'administration à la pédagogie.

Je suis un non-décrocheur de notre système d'éducation. Un peu par insécurité, un peu par désir d'accomplissement, j'ai toujours cherché à me perfectionner pour améliorer la qualité du travail que je réalisais. J'ai toujours continué à étudier et j'ai fini par obtenir mon doctorat, il y a deux ans en faisant des recherches sur l'*empowerment*.

Je suis arrivé à ce sujet d'étude après avoir abandonné un premier projet de thèse sur la supervision pédagogique. J'avais travaillé pendant trois ans comme conseiller en supervision pédagogique et je sentais le besoin de vérifier par une recherche l'efficacité de cette supervision. Le modèle sur lequel je me basais était celui de la Commission scolaire de Montréal, pour laquelle je travaillais, et ce modèle affirmait que la qualité des apprentissages appartenait à tous les échelons des organisations scolaires, mais très souvent cette qualité retombait sur les épaules des enseignants ou des directions d'école selon le rapport de forces en présence. Je voulais savoir si la supervision pédagogique permettait d'améliorer la qualité de l'enseignement et des apprentissages. Cependant, à mesure que je lisais sur le sujet, il me semblait que cette expression recouvrait tellement de sens différents qu'il m'était impossible d'entreprendre une recherche sur ce sujet. Ne sachant dans quelle direction me tourner, j'ai tout simplement demandé un

sujet de thèse à mon directeur de recherche, M. Luc Brunet et il m'a suggéré de travailler sur l'*empowerment*. J'ai commencé mes lectures. Et j'ai rapidement découvert que, malheureusement, ce mot avait lui aussi plusieurs sens. J'ai dû les clarifier pour me faire une idée globale de ce que pouvait signifier ce construit.

Empowerment est un construit assez récent. Quand on a une certaine vision de la réalité, on essaie de trouver des mots pour la nommer et sinon, on en trouve de nouveaux. Mais alors, ce n'est pas évident de se faire comprendre des autres. Je vais vous parler d'*empowerment* même si le mot n'est pas admis officiellement. Il y a plusieurs objections à l'utiliser : nouveau mot, nouvelle mode ; nouveau mot, nouvelle lubie de théoriciens ; nouveau mot américain, nouvelle assimilation. Il y a certainement une façon de dire cela en français ! J'ai choisi de garder le mot «*empowerment*» parce que j'ai trouvé que c'était la façon la plus simple de nommer la vision de la réalité que je voulais traduire. Le mot n'est pas facile à prononcer en français et la traduction automatique entre *empowerment* et empouvoirement n'est pas très agréable. Quelque chose est clair : il est question de pouvoir.

Or, le mot «pouvoir» a quelque chose de tabou. Les gens qui parlent de leurs pouvoirs sont mal vus. Ou bien ce sont des illuminés à la recherche de miracles ou bien ce sont des autocrates qui basent leurs décisions sur leur autorité hiérarchique. Le pouvoir est dangereux, on l'a vu dans *Le seigneur des anneaux*, mais il fascine aussi comme nous l'avons constaté avec le succès d'Harry Potter. Quand on parle de pouvoir, c'est soit celui des sorciers soit celui des autorités. Que répondriez-vous si on vous posait la question : Quels sont vos pouvoirs ? Êtes-vous des personnes de pouvoir ? Des êtres de pouvoirs ? Parlez-vous de vos pouvoirs ? Connaissez-vous vos pouvoirs ? Le mot «pouvoir» a plusieurs sens. Autant le pouvoir associé à la force et à la domination est décrié, autant le pouvoir associé à la créativité est bien perçu. Le mot «*empowerment*» est associé au pouvoir de créativité.

C'est un mot complexe car il désigne à la fois un résultat de création et le processus qui a mené à cette création. C'est comme le mot «changement», qui exprime à la fois ce qui se passe quand on change et ce qui nous arrive quand on a changé. Un lieu de passage

de l'être à l'acte. Ce qui ajoute aussi à sa complexité, c'est qu'il est utilisé dans plusieurs sens. Je vais vous expliquer le sens que j'ai retenu qui fait la synthèse entre trois courants de pensée complémentaires : l'*empowerment* comme attribut des personnes, l'*empowerment* comme style de leadership et l'*empowerment* comme sorte d'organisation.

Une considération avant d'aller plus loin : il y a un élément en toile de fond quand on parle d'*empowerment*, c'est le paradigme QVT : qualité de vie au travail. Traditionnellement, le rapport de l'être humain avec le travail est relié à la survie, il est de nature économique. Le paradigme QTV nous fait penser autrement : les gens travaillent parce qu'ils veulent s'accomplir. Cela change la vision du rôle des dirigeants. Traditionnellement et habituellement, nous supposons que les organisations fonctionnent mal parce qu'il y a des gens non-motivés et non compétents. Pensons autrement, supposons que tous soient motivés et compétents. Est-ce que les écoles et les cégeps fonctionneraient mieux ? Certainement, mais ceux qui ont travaillé en équipe avec des collègues motivés et compétents savent les efforts qu'il faut déployer pour arriver à un résultat. C'est un défi d'associer des personnes à la réalisation commune et harmonieuse d'une même mission, d'une même symphonie ! L'*empowerment* parle de ce défi. Une utopie ? Je suis certain que quelques-uns d'entre-vous ont vécu des expériences de travail exceptionnelles où ils pouvaient dire : «J'ai une bonne job, un bon boss et je travaille pour une bonne compagnie qui fait un bon produit.» C'est cela que je veux exprimer quand j'utilise le mot «*empowerment*». Je reviens à mon propos antérieur. Je suis arrivé à ce sens du mot «*empowerment*» en étudiant trois courants de pensée.

Premièrement, comme attribut des personnes, le mot *empowerment* est traduit en français par les mots «habilitation» ou «responsabilisation». C'est le sens le plus connu de ce mot. La source est américaine et son développement est lié à la psychologie sociale. On a découvert que la meilleure façon d'aider les exclus de la société pour qu'ils s'en sortent est de les aider à développer leur pouvoir : les habiliter, les rendre habiles, compétents. Plutôt que de leur attribuer des subventions pour des services supplémentaires devant suppléer à leur aliénation et à toutes ses conséquences, il vaut mieux investir pour responsabiliser les démunis, les

habiliter pour qu'ils s'en sortent. *Empowerment*: leur donner du pouvoir.

Le monde des organisations a ainsi trouvé une nouvelle façon d'augmenter la productivité des employés. *L'empowerment* est un concept riche de promesses. Une personne qui a de *l'empowerment* au travail projette les qualités suivantes: activité, concentration, initiative, persistance, flexibilité. C'est une personne motivée. Thomas et Velthouse (1990) ont développé un modèle ayant à la fois une dimension cognitive et organisationnelle pour expliquer le processus d'*empowerment* en l'associant à la motivation intrinsèque.

L'empowerment comme attribut d'une personne peut se résumer par la phrase suivante: le travail étant *significatif* pour une personne, celle-ci peut se sentir *compétente*, faire des *choix* et anticiper un *impact* positif de ses actions. (Spreitzer, 1997). Par exemple un professeur qui a de *l'empowerment* croit à son champ d'apprentissage, il se sait compétent pour effectuer ce travail, ses gestes professionnels sont les résultats de choix personnels et il sait que son enseignement porte fruit. Dans le monde de l'éducation, les promoteurs de différentes réformes axées sur la décentralisation des responsabilités vers les établissements scolaires ont commencé à parler d'*empowerment* pour habiliter et responsabiliser les enseignants: cela voulait dire qu'on avait compris que l'efficacité d'une organisation est reliée aux personnes qui travaillent sur le terrain directement à partir de la raison d'être de l'établissement. Cependant, cette vision de *l'empowerment* met la pression de la qualité sur le bas de la pyramide hiérarchique. L'établissement scolaire à qui l'on a délégué des responsabilités, du pouvoir, se retrouve avec l'obligation de livrer la marchandise, de fournir les résultats attendus.

Au départ c'était mon sujet d'étude: comment développer *l'empowerment* des enseignants. Peu à peu cependant, j'ai découvert que cette réalité était liée à d'autres courants d'étude sur la motivation. Mobilisation, engagement, implication, motivation sont des mots que nous prenons facilement comme synonymes dans le langage courant mais j'ai trouvé qu'ils représentaient des courants de recherche et de réflexion bien différents.

Les recherches ont montré que la motivation intrinsèque des personnes au travail est reliée à l'implication dans leur tâche et à l'engagement envers leur organisation. Les patrons cherchent des gens motivés, qui aiment leur travail et sont fidèles à leur organisation. Cependant, les recherches ont montré aussi que l'implication dans la tâche dépend de la façon dont cette tâche est conçue et que l'engagement envers son organisation dépend de la mobilisation que l'organisation génère. *L'empowerment* des personnes est relié au fonctionnement de l'organisation, il y a une sorte de réciprocité (synergie) qui doit s'établir.

L'empowerment est relié aussi au leadership des directions. C'est le deuxième sens du mot. Quand on parle de leadership d'*empowerment*, la pression du rendement n'est plus sur les enseignants. C'est la direction qui porte le chapeau. Elle doit savoir motiver, mobiliser ses troupes pour que les objectifs soient atteints. Elle doit rendre des comptes sur la qualité des services offerts par l'établissement, elle est imputable. La professionnalisation des enseignants, la décentralisation de responsabilités aux établissements scolaires et le développement de l'imputabilité ont mis une pression différente sur les épaules des gestionnaires. J'ai pensé cependant qu'ici encore, le modèle d'interaction devait jouer et effectivement il y a une réciprocité. Il n'y a pas de leadership sans collaboration. Un chef d'orchestre ne peut réussir sans ses musiciens.

Le leadership d'*empowerment* veut produire tous les bons effets de *l'empowerment*. Ce qui fait le succès des organisations, ce ne sont pas les performances exceptionnelles mais la capacité que la main-d'œuvre disponible donne son plein rendement. Quatre dimensions du comportement des directions ont été retenues (Burke et Coruzzi) pour caractériser ce style de leadership: communiquer, répondre, encourager, déléguer. Il faut qu'une direction informe son personnel mais aussi qu'elle l'écoute. Il faut qu'elle l'encourage et qu'elle lui donne une marge de manœuvre suffisante pour que chacun puisse se réaliser et être efficace. Cette forme de leadership est paradoxale car elle suppose que le dirigeant accepte de perdre une partie de ses pouvoirs formels pour en exercer d'autres plus efficaces.

Le troisième sens au mot «*empowerment*» porte sur l'organisation elle-même. Une organisation en

empowerment a certaines qualités: mobilisation de tous ses acteurs bien informés, bien appuyés humainement et avec les ressources humaines et matérielles appropriées. Dans une telle organisation, chacun sait qu'il travaille dans un établissement scolaire dont la qualité est reconnue et où la qualité du travail de chacun est reconnue par chacun. C'est une organisation nettement centrée sur la réalisation de sa mission première. C'est une organisation efficace et intelligente, en pleine possession de ses pouvoirs de créativité. Dans une organisation en *empowerment*, il y a des pouvoirs collectifs, des compétences collectives qui sont exercés.

En rassemblant les trois sens, l'*empowerment* devient un concept que je qualifie d'écologique. C'est comme l'énergie vitale d'un être humain qui est faite de l'énergie de toutes ses cellules, mais pour être efficaces, les cellules sont dépendantes et spécialisées selon les organes. L'énergie vitale d'une organisation est faite de l'énergie de chacun de ceux qui y travaillent. Toute une symphonie !

Comment y parvenir ? Je crois que l'*empowerment* est un phénomène organisationnel dynamique qui se met en place autant par le haut que par le bas de la pyramide hiérarchique. La collégialité est une caractéristique de ce phénomène. Il y a aussi une mission clairement exprimée (pour savoir quelle super-symphonie ou méta-symphonie les acteurs vont jouer ensemble. Il y a aussi une identité collective (pour s'orienter vers la même interprétation en jouant notre symphonie) et cela ne peut se faire sans une circulation continue et multidirectionnelle de l'information (pour que chacun s'écoute jouer de son instrument tout en écoutant les autres).

Dans ma thèse de doctorat, j'ai identifié que dans les écoles primaires, il y avait une relation entre le leadership d'*empowerment* des directions et l'*empowerment* des enseignants. Dans ma conclusion, je me demandais comment, dans des organisations plus grosses, ces phénomènes pouvaient jouer. Une école primaire, c'est petit. Comme si moi, j'avais dirigé un orchestre de chambre, où tout le monde se connaît alors que des organisations de la taille d'un cégep sont de l'ordre de plusieurs orchestres symphoniques. Je ne connais pas suffisamment les cégeps pour savoir comment l'*empowerment* s'y développe: départements,

programmes, formation pré-universitaire, technique ou continue. Cependant, après un an comme professeur à l'Université de Montréal, j'ai une petite idée de la vie dans une grosse organisation d'enseignement et il me semble que même si c'est beaucoup plus complexe qu'une petite école primaire, les mêmes processus sont présents.

Je suis allé assister à une représentation de Varekai, du Cirque du soleil, et j'ai été frappé par le nombre d'actions simultanées qui sont présentées dans presque tous les numéros. Il y a quelques solos, mais le plus souvent, l'attention est créée par une multitude de couleurs, de sons, de mouvements, de personnages. C'est une histoire de renaissance, mais la formule du spectacle m'a fait penser à une symphonie et j'ai rêvé que tous les établissements scolaires vivent ce mouvement et cette unité. La difficulté dans une organisation, une école, dans un cégep, comme à l'université d'ailleurs, c'est que chacun est occupé dans son local, qu'il n'a pas le même horaire que les autres et qu'il n'a pas toujours compris la partition qu'il doit jouer, qu'il n'a peut-être pas de partition très claire à jouer parce qu'il doit l'inventer au fur et à mesure. Dans le Cirque du soleil, tout est prévu, dans une symphonie, tout est prévu, mais dans un local de cours il y a une invention continue de musique: les symphonies pédagogiques comportent une part importante de créativité instantanée. Il y a cependant des moments importants et parfois magiques où la musique de chacun tient compte de la musique des autres. Il y a des manifestations sociales ou culturelles, des réunions où l'on peut sentir globalement l'unité et la créativité présentes dans une grande organisation, mais il existe aussi plein de petits signes de la présence de l'*empowerment*. Chaque fois que je visite une organisation, que ce soit une école, un service public, une banque, un marché d'alimentation, une bibliothèque, je cherche des indices de l'*empowerment*. Quand on l'a vécu une fois, on cherche à reconnaître des indices de sa présence. C'est comme la flamme dans les yeux des amoureux, c'est comme l'odeur d'un village heureux, comme les premières lignes d'un bon roman ou les premières images d'un grand film. On les reconnaît avec un petit sourire. Parfois aussi, on rencontre des indices de l'absence d'*empowerment*: un sentiment d'aliénation, une aigreur, une désillusion, une agressivité.

J'ai pensé à un petit test que nous pourrions faire ensemble pour mesurer l'*empowerment* que vous vivez dans votre cégep. Premièrement, accordez-vous mentalement une note sur 10 quant à votre pouvoir personnel au travail. Deuxièmement, accordez une note sur 10 au pouvoir de votre supérieur immédiat. Troisièmement, accordez une note sur 10 au pouvoir de votre organisation. Faites la somme. Vous aurez un indice de votre situation d'*empowerment*. Cet indice, vous pouvez le modifier en changeant votre évaluation de la situation, mais vous pouvez aussi modifier des éléments de votre environnement pour que l'*empowerment* se développe.

Quelles symphonies se jouent actuellement dans les cégeps ? Je suis bien loin de cette réalité, mais l'avis du Conseil supérieur de l'éducation sur *L'orientation au collégial, au cœur de la réussite*, m'a fait penser à la réforme au primaire. La partition est semblable : prendre tous les moyens pour que la scolarisation réussisse ; modifier l'obligation de moyen des agents d'éducation pour en faire une obligation de résultat. Nous sommes confrontés à un dilemme : maintenir des standards de performance tout en généralisant la réussite scolaire. Par exemple, au primaire, il ne doit plus y avoir de redoublement et tous doivent quand même réussir les examens pour passer au secondaire ! La pression semble la même au cégep : dans *La Presse* du 16 mai, Marc Thibodeau titrait : « Les cégeps devront-ils revoir leurs exigences à la baisse ? ».

Comme société, nous sommes de plus en plus exigeants. C'est vrai pour les restaurants que nous fréquentons et les spectacles auxquels nous assistons, c'est vrai pour notre système de santé qui est parmi les meilleurs au monde et c'est vrai aussi pour notre système d'éducation. La qualité est connue, médiatisée et démocratisée. Nous sommes en partie responsables de cette situation parce que ce sont des associations comme les vôtres, des professionnels comme vous autres qui avez donné à la société le goût d'une telle qualité. La qualité est rendue abordable au point que maintenant on veut l'exiger de tout le monde, et les politiciens se font élire en promettant une plus grande qualité encore.

Il faut réaliser des plans d'action et c'est assez frustrant pour quelqu'un qui offre un service de qualité de

se voir obligé de réaliser un plan d'action pour améliorer cette qualité. Je crois cependant qu'il est nécessaire de passer par-dessus cette frustration pour que la qualité soit de plus en plus visible et partagée. Il est bien difficile cependant de rendre cette qualité obligatoire, car elle est reliée à la liberté et au développement professionnel, elle est reliée au temps, elle résulte d'un ensemble de processus organisationnels. L'*empowerment* nous invite à porter ensemble la responsabilité de cette qualité : administrateurs, dirigeants, personnel de soutien, conseillers pédagogiques, enseignants et étudiants du système scolaire. Il y a co-responsabilité. Une symphonie pédagogique dans la salle de cours, une symphonie de symphonie dans un département, dans un programme. Un cégep... Le réseau... Le système d'éducation.

J'espère vous avoir donné le goût de l'*empowerment* et que maintenant vous pouvez imaginer une symphonie de symphonies. L'*empowerment* c'est comme du muguet, c'est une plante vivace mais ça se répand lentement.

RÉFÉRENCES

- BOUDREAULT, R. (2000). *Relations entre le leadership des directions d'école primaire et l'empowerment des enseignants*. Thèse de doctorat. Université de Montréal.
- BURKE, W.W., CORUZZI (1990). An Empirical Investigation of Empowerment. Manuscrit non-publié in Weber, M. S. (1991). *Feelings of Empowerment in Relation To Leadership Approach*, Columbia University.
- PRICE, R.H. (1990). Wither Participation and Empowerment, *American Journal of Community Psychology*, 18 (1), 1 163-167.
- SPREITZER, G. M. (1997). *Toward a Common Ground in Defining Empowerment* in Pasmore, W.A. & Woodman, R.W. (editors). *Research in Organizational Change and Development*, vol. 10, JAI Press.
- THOMAS, K. W., VELTHOUSE, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An « Interpretive » Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

REMERCIEMENTS

Nous sommes heureux que vous ayez goûté à la nourriture collégiale. Et nous sommes contents que vous ayez été bien servi. C'est comme pour l'accueil au Hilton ! C'est vrai que *empowerment*, au début, ce

n'est pas facile à prononcer. Au début, j'associais ça à «l'empower State building» d'autant plus que vous parliez de «nouveau construit». Mais à mesure que vous échafaudiez votre propos, c'était de plus en plus facile à saisir. *Empowerment*, c'est un mot tout aussi mouvant qu'émouvant parce qu'il fait appel à un accomplissement, à un épanouissement. Ça doit être un beau problème de diriger des personnes compétentes. Et j'imagine qu'avoir un dirigeant aussi intéressé que vous par les capacités des individus à être «empowerés», ce beau problème est présage d'accomplissement pédagogique important... avec salaire quand même ! C'est toujours plus motivant de se dépenser pour son travail quand il est rémunéré.

Mobilisation, engagement, implication, leadership... ce sont toutes des syllabes du mot *empowerment*. Et communiquer, répondre, encourager, déléguer en sont les principes actifs. Mais c'est assez extraordinaire qu'un seul mot, *empowerment*, justifie des études de doctorat et soit en même temps une source importante de réflexion pour le personnel des collèges. Votre discours est loin d'être primaire, surtout pas secondaire, car je pense que les personnels des cégeps habitués à vivre avec, contre ou en collaboration avec le pouvoir pourront bénéficier de vos propos. Ça nous aidera certes à improviser à partir de nos routines.

Jean-Eudes GAGNON
