

La satisfaction au travail des directeurs et directrices d'école du Québec

Jean Moisset, Claude Deblois, François Dupuis and Charles Lusthaus

Volume 12, Number 1, 1986

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/900520ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/900520ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (print)

1705-0065 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Moisset, J., Deblois, C., Dupuis, F. & Lusthaus, C. (1986). La satisfaction au travail des directeurs et directrices d'école du Québec. *Revue des sciences de l'éducation*, 12(1), 53–69. <https://doi.org/10.7202/900520ar>

Article abstract

This article presents the results of a research project examining, in the light of Herzberg's two-factor theory, the degree of job satisfaction of school directors in Quebec as related to their perceptions of the attainment of school objectives. The data was obtained through questionnaires and underwent correlational analysis. The results show that there is a marked positive correlation between the perception of objective attainment and high job satisfaction. Certain results suggest that extrinsic or hygiene factors should be considered in order to improve the general operation of the school.

La satisfaction au travail des directeurs et directrices d'école du Québec

Jean Moisset, Claude Deblois, François Dupuis et Charles Lusthaus*

Résumé - Suite à une recherche dont les données ont été recueillies par voie de questionnaire et analysées principalement par la méthode corrélatrice, à la lumière de la théorie des deux facteurs, facteurs de motivation et facteurs d'hygiène, de Herzberg, le présent article examine la satisfaction au travail des directeurs et directrices d'école du Québec en relation avec leurs perceptions de l'atteinte des objectifs de l'école. Il ressort des résultats que les deux variables enregistrent des scores élevés et qu'il existe entre elles une relation positive marquée, la perception de l'atteinte des objectifs étant d'autant plus forte que la satisfaction au travail est grande. Dans les deux cas, l'influence des facteurs intrinsèques ou de motivation semble déterminante. Néanmoins, certains résultats suggèrent qu'on doit tenir compte des facteurs extrinsèques ou d'hygiène dans la perspective d'une amélioration du fonctionnement général de l'école.

Abstract - This article presents the results of a research project examining, in the light of Herzberg's two-factor theory, the degree of job satisfaction of school directors in Quebec as related to their perceptions of the attainment of school objectives. The data was obtained through questionnaires and underwent correlational analysis. The results show that there is a marked positive correlation between the perception of objective attainment and high job satisfaction. Certain results suggest that extrinsic or hygiene factors should be considered in order to improve the general operation of the school.

Resumen - El presente artículo examina la satisfacción al trabajo de los directores y directoras de escuelas del Québec en relación con sus percepciones sobre la realización de objetivos de la escuela. Se obtuvieron los datos para el estudio por intermedio de cuestionario cuyos datos fueron analizados principalmente por el método correlativo, a partir de la teoría de dos factores: factores de motivación y factores de higiene de Herzberg. De los resultados se desprende que las dos variables obtienen puntajes altos y que existen entre ellas una relación positiva marcada; la percepción de haber cumplido los objetivos aparece más fuerte cuando la satisfacción en el trabajo es grande. En los dos casos, la influencia de los factores intrínsecos o de motivación parece determinante. Algunos resultados sugieren que se debe tener en cuenta los factores extrínsecos o de higiene en la perspectiva de un progreso en el funcionamiento general de la escuela.

* Moisset, Jean: professeur, Université Laval
Deblois, Claude: professeur, Université Laval
Dupuis, François: professeur, Université Laval
Lusthaus, Charles: professeur, Université McGill.

Zusammenfassung - Im Anschluss an eine Untersuchung, deren Data mittels Fragebogen gesammelt und hauptsächlich durch die korrelative Methode analysiert wurden, und zwar im Licht der zwei Herzbergschen Faktoren der «Motivation» und der «Hygiene», prüft dieser Artikel das Verhältnis zwischen der Befriedigung über ihre Arbeit und der Auffassung über die Erreichung der Schulziele, die man unter Schulleitern beobachtet. Die Ergebnisse zeigen, dass beide Variablen hohe Werte haben und dass zwischen ihnen eine starke positive Beziehung besteht: je höher die Auffassung über die Erreichung der Ziele, desto grösser die Befriedigung. In beiden Fällen scheint der Einfluss der inneren oder Antriebsfaktoren bestimmend zu sein. Gewisse Ergebnisse lassen vermuten, dass man auch äussere oder «Hygiene»- Faktoren berücksichtigen muss, um eine Verbesserung des allgemeinen Schulbetriebes herbeizuführen.

Cet article présente et analyse les résultats partiels d'une recherche¹ qui a porté sur la satisfaction au travail des directeurs² d'école du Québec, leurs projets de carrière et leurs perceptions quant à l'atteinte des objectifs de l'école québécoise. De fait, nous ne considérons que la satisfaction au travail en relation avec les objectifs de l'école.

Le thème de la satisfaction au travail comme objet de recherche n'est pas nouveau. En effet, Locke (1976) et d'autres auteurs après lui (Friesen *et al.*, 1984, Young; 1984), nous apprennent qu'il y a eu près de 3 500 publications diverses sur ce sujet entre 1958 et 1976, et le flot ne s'est pas arrêté depuis. La constance de cet intérêt s'explique par l'hypothèse, implicite ou explicite, sous-jacente à la plupart de ces recherches, que la satisfaction au travail influence positivement le climat de l'organisation et le rendement du travailleur. L'on comprend également que la majorité de ces études aient cherché à identifier les facteurs (ou les causes) de la satisfaction au travail.

En entreprenant notre étude, nous étions donc conscients de nous inscrire dans un puissant courant de recherche, où l'originalité était de plus en plus difficile. Mais dans le même temps, nous savions que le secteur de l'administration scolaire n'avait pas été beaucoup étudié sous cet aspect, dans le contexte du Québec, tout au moins. En particulier, il nous a paru intéressant de scruter la satisfaction au travail du directeur, pivot de l'école, en relation avec l'atteinte des objectifs de cette organisation.

De manière spécifique, comment le directeur d'école du Québec, placé comme il est au carrefour d'attentes multiples et contradictoires, se sent-il par rapport à son travail? En est-il satisfait et, si oui, à quoi attribuer cette satisfaction? Comment perçoit-il les performances de l'école, compte tenu des objectifs qui lui sont assignés? Telles sont quelques-unes des questions qui ont été à l'origine de cette recherche menée auprès de l'ensemble des directeurs d'école du Québec, notre hypothèse de base étant que plus leur satisfaction au travail est élevée, plus positives seront leurs perceptions quant à l'atteinte des objectifs de l'école, tant au niveau primaire que secondaire. Le texte qui suit est articulé autour des trois points suivants: dans un premier temps, les bases théoriques de l'étude sont posées,

telles que découlant d'une recension sélective des écrits; dans un second temps, les principaux aspects méthodologiques de la recherche sont décrits et finalement suivent la présentation et l'analyse des résultats de la recherche.

Bases théoriques de la recherche

Toutes les études portant sur la satisfaction au travail font ressortir la complexité de la réalité sous-jacente à ce concept. Traditionnellement, et c'est le sens dans lequel nous l'entendons, la plupart des chercheurs définissent la satisfaction au travail comme étant la résultante d'un ensemble de sentiments de contentement et de mécontentement éprouvés par un individu par rapport aux facettes de son travail, depuis la tâche elle-même dans son contenu jusqu'au contexte général du travail en passant par le salaire et autres conditions matérielles rattachées au travail (Hoy et Miskel, 1982). Cette conception de la satisfaction au travail qu'on retrouve déjà en filigrane chez Hoppock (1935) a été en quelque sorte systématisée (Herzberg *et al.*, 1959) dans ce qui est connu aujourd'hui sous le nom de la théorie des deux facteurs ou théorie de Herzberg. Cette théorie est suffisamment connue pour que nous fassions l'économie de sa présentation ici. Mais nous rappellerons pour mémoire que, selon Herzberg, la satisfaction au travail est davantage liée aux facteurs de motivation (ou facteurs intrinsèques) alors que le mécontentement résulte de l'absence de facteurs d'hygiène (ou facteurs extrinsèques).

Cette théorie a suscité nombre de critiques. Le premier, Vroom (1964) précisait que, en deçà des «deux facteurs», la satisfaction au travail dépendait aussi des attentes que les individus ont au moment d'accepter un poste. Gruneberg (1976) fait valoir que nombre d'études semblent montrer que les mêmes facteurs peuvent à la fois être cause de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Et, à la suite d'autres auteurs, Gruneberg (1979) s'en prend aussi à la méthode des incidents critiques utilisée par Herzberg, qui induit les sujets à jeter sur les autres le blâme des événements malheureux (hygiène) et à se créditer les événements heureux (motivation).

Miner (1980), après avoir repris à son compte l'explication de Vroom de la satisfaction au travail par les attentes de départ des individus, souligne l'ambiguïté des résultats des recherches dans le domaine par rapport aux principaux éléments de la théorie des deux facteurs. Enfin Friesen, Holdaway et Rice (1981) font valoir que la théorie des deux facteurs de Herzberg est davantage une théorie de la motivation qu'une théorie de la satisfaction au travail. Nous convenons volontiers de la justesse de la plupart de ces critiques. Néanmoins, aucun de ces auteurs n'a réellement proposé de modèle alternatif d'explication de la satisfaction au travail. Par ailleurs, ils reconnaissent tous l'importance du travail lui-même comme facteur majeur de la satisfaction au travail, reconnaissant du fait même l'apport fondamental de Herzberg dont la théorie, à ce jour, a eu une influence immense. Nous jetterons à présent un bref coup d'oeil sur les recherches qui ont

essayé d'examiner la satisfaction au travail dans ses rapports avec d'autres aspects de la vie des organisations.

A la suite de Herzberg, la plupart des chercheurs ont surtout essayé d'expliquer la satisfaction au travail ou d'identifier les aspects du travail ou de l'organisation qui y contribuent. Mais comme nous l'avons souligné plus haut, l'hypothèse implicite à ces recherches est que la satisfaction au travail peut influencer positivement ou négativement la productivité du travailleur. Ce n'est que plus récemment que les chercheurs ont porté leur attention de manière spécifique sur les relations de la satisfaction au travail avec certaines autres variables: par exemple, les projets de carrière des travailleurs (Morse, 1974; Von Maanen et Katz, 1976; Morton, 1977), la participation des travailleurs aux décisions (Belasco et Alutto, 1972; Warner, 1981).

En ce qui concerne la réalisation des objectifs de l'organisation, elle n'a pas attiré un grand nombre de chercheurs. De manière indirecte, on trouve des références à cette variable chez Locke (1976). En fait d'étude directe et spécifique, il y a la recherche de Knoop (1981) qui a porté son attention sur les relations entre la satisfaction au travail des enseignants et le degré auquel ils estimaient la réalisation des objectifs de leurs écoles. Notons que la population cible de cette recherche était constituée d'un échantillon d'écoles élémentaires urbaines de l'Ontario. Sans entrer dans les détails de cette étude, il nous semble opportun de rapporter ici l'une de ses principales conclusions, à savoir que «les résultats de la recherche corroborent fortement l'hypothèse que l'excellence de l'école, exprimée par le degré d'atteinte des objectifs, est positivement associée avec les principales dimensions de la satisfaction au travail des enseignants, mais pas avec toutes» (Knoop, 1981, p. 4). Il sera intéressant de voir ce qu'il en est au Québec, en ce qui concerne la satisfaction au travail des directeurs d'école.

Principaux aspects méthodologiques

Nous avons indiqué précédemment que la théorie des deux facteurs de Herzberg servirait de cadre de référence à cette recherche. La Figure 1 donne une illustration des orientations générales quant à l'analyse qui suivra. Au centre du schéma, on reconnaît les deux catégories de facteurs: intrinsèques (de motivation), au nombre de 5; et extrinsèques (d'hygiène), au nombre de 10 (3 pour les relations interpersonnelles). A l'extrême gauche, la verticale brisée représente le «continuum» entre les deux pôles de la satisfaction et de l'insatisfaction; à l'extrême droite, nous voyons représentées les deux séries de variables dépendantes. Il ne sera question ici que de la perception de l'atteinte des objectifs. Mais, pour l'instant, considérons la population à l'étude et les problèmes liés à la collecte et à l'analyse des données.

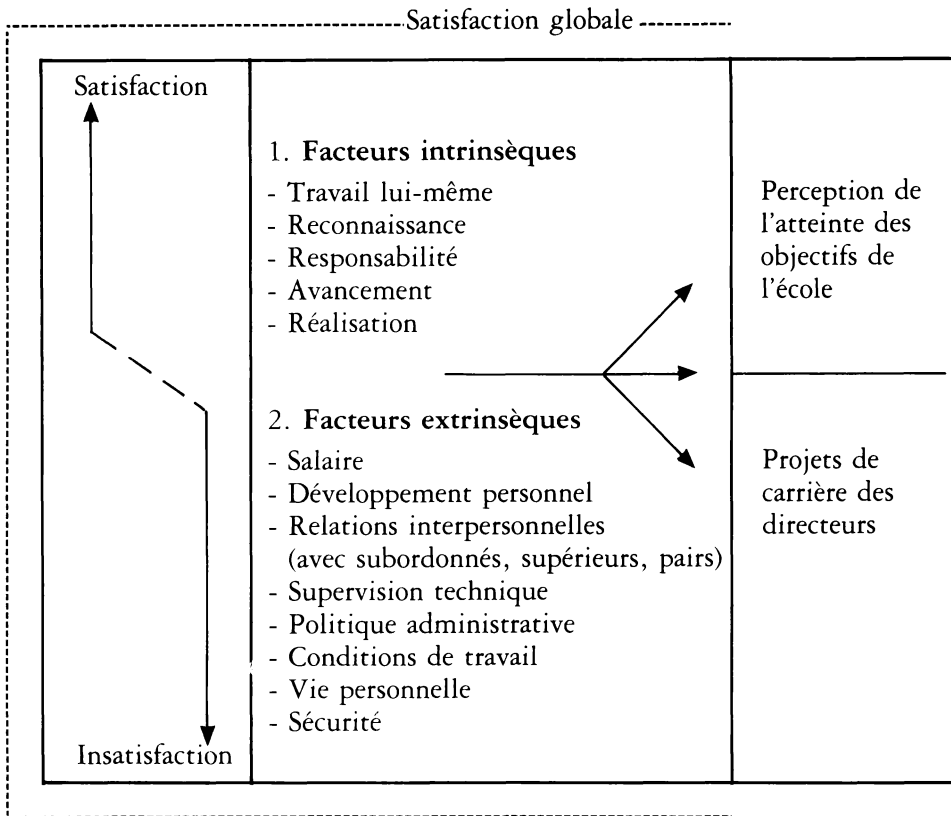


Figure 1. Schéma représentant le cadre théorique de la recherche

Notre recherche s'adressait à l'ensemble des directeurs d'école du Québec, de tous les niveaux (primaire et secondaire), secteurs (public et privé) et réseaux (francophone et anglophone). Au total, il s'agissait de près de trois mille personnes à contacter. L'on comprend que notre choix se soit porté sur le questionnaire comme instrument de collecte des données relatives aux questions soulevées par l'étude. En fait, 2 887 questionnaires ont été expédiés par voie postale aux directeurs d'école, seuls habilités à répondre aux questions. La recherche s'adressait en effet au directeur et non à ses adjoints. Sur ce total, après une lettre de rappel, 2 033 questionnaires ont été remplis et retournés, soit 70,4%. De ce nombre, 142, ont dû être rejetés, en majeure partie parce que partiellement ou incorrectement remplis, ce qui laissait un taux de réponses utilisables de 65,5%.

Le questionnaire comportait 114 questions, regroupées en 5 volets, dont deux portant directement sur les variables à l'étude, soit la satisfaction au travail des directeurs et leurs perceptions de l'atteinte des objectifs de l'école. Les ques-

tions relatives à la première variable ont été élaborées à partir d'un questionnaire développé aux États-Unis par les membres du Work Adjustment Project (Weiss et al., 1967), le Minnesota Satisfaction Questionnaire et expérimenté à plusieurs reprises dans des recherches diverses. Nous avons apporté quelques modifications mineures aux formulations originales pour tenir compte des réalités des organisations scolaires et du contexte spécifique québécois. Par rapport à différents aspects et conditions de son travail, le directeur d'école était invité à dire s'il se sentait:

Très satisfait	pour un score de 5
Satisfait	pour un score de 4
Plus ou moins satisfait	pour un score de 3
Insatisfait	pour un score de 2
Très insatisfait	pour un score de 1.

Ces questions relatives à la satisfaction au travail étaient au nombre de 60 dans notre questionnaire. Notons que dans la version extensive du M.S.Q., la satisfaction au travail comporte vingt aspects ou dimensions de base mesurés par 5 questions plus ou moins répétitives, mais de formulation différente, ce qui donne un total de 100 questions. En l'absence du questionnaire qu'il serait trop long de reproduire ici, la Figure 2 donne une illustration des diverses facettes du travail et les numéros des questions qui étaient censées mesurer la satisfaction des répondants par rapport à ces aspects de leur travail.

En ce qui concerne la seconde variable, la perception de l'atteinte des objectifs de l'école, nous avons élaboré 19 questions, cinq pour le primaire et 14 pour le secondaire, dont le contenu, pour l'essentiel, provient des énoncés d'objectifs éducatifs du livre orange *L'école québécoise: énoncé de politique et plan d'action* (M.E.Q., 1979). Pour 11 de ces questions, de type fermé, les répondants étaient invités à dire si, à leur avis, l'école atteignait l'objectif formulé de manière: «très satisfaisante; satisfaisante; plus ou moins satisfaisante; insatisfaisante; très insatisfaisante.» A côté de ces questions au contenu plus ou moins objectif, il y en avait 8 autres de type plus objectif, où le répondant était invité à indiquer, à partir de ses connaissances du problème, par exemple le pourcentage des élèves qui réussissent les examens du ministère de l'Éducation ou le montant annuel approximatif des bris à l'école. Ces questions s'adressaient aux directeurs d'école secondaire et avaient pour but d'apporter un certain élément de pondération par rapport aux questions plus subjectives.

Facteurs	Composantes spécifiques
1- Facteur général de motivation	1. Travail lui-même: 27,37,41,52,55,62,63,71,83 2. Reconnaissance: 28,36,42,51,61,66,80 3. Responsabilité: 25,26,35,39,50,56,72,81 4. Avancement: 33,47 5. Réalisation: 24,38,53,70,82
2- Facteur général d'hygiène	6. Salaire: 31,59,68 7. Développement personnel: 29,57,65,73 8. Relations interpersonnelles avec les subordonnées: 79 9. Relations interpersonnelles avec les supérieurs: 39,44,73 10. Relations interpersonnelles avec les pairs: 34,49 11. Supervision technique: 48,69,78 12. Politique administrative: 43,58,60,74,76 13. Conditions de travail: 32,46,77 14. Vie personnelle: 40,54,64 15. Sécurité dans le travail: 45,67

Figure 2. Les facteurs de la satisfaction au travail, leurs composantes et les questions les mesurant

N.B.: 1- Les nombres en-dessous de chaque composante spécifique représentent les questions (dans notre questionnaire) qui les mesuraient

2- Par facteurs de motivation et d'hygiène, nous entendons ce que d'autres chercheurs appellent respectivement facteurs intrinsèques et extrinsèques de la satisfaction au travail.

Les données quantitatives recueillies suite à l'administration du questionnaire ont été traitées à partir du S.P.S.S. au Centre de traitement informatique de l'Université Laval. De manière générale, les analyses statistiques effectuées comportent trois niveaux: un premier niveau, que nous appellerons préliminaire, de type descriptif et basé sur les fréquences, les moyennes, les écarts-types, etc.; les deux autres niveaux que nous qualifierons de fondamental et de complémentaire, faisant appel à des méthodes statistiques plus élaborées comme les tests (T et F principalement), les coefficients de corrélation de Pearson et la corrélation bisérale. Laissant de côté les statistiques descriptives qui portent sur les données socio-démographiques (fiches signalétiques des répondants et des écoles), nous centrerons la troisième partie, la présentation des résultats, sur les deux derniers niveaux d'analyse, plus directement liés par ailleurs aux objectifs de l'étude.

Présentation et discussion des résultats

Considérons tout d'abord les résultats pour chacune des variables prises séparément, en commençant par la satisfaction au travail des directeurs d'école. Le Tableau 1 synthétise ces résultats.

Tableau 1
Degré de satisfaction générale au travail
par secteur, réseau et niveau d'enseignement

Niveau de satisfaction	Global	Secteur		Réseau		Niveau	
		Français	Anglais	Public	Privé	Prim.	Sec.
Très satisfaits (5)	81%	83%	64%	81%	91%	80%	86%
Satisfaits (4)							
Plus ou moins sat. (3)	19%	17%	36%	19%	9%	20%	14%
Insatisfaits (2)							
Très insatisfaits (1)							

Comme on peut le voir, le pourcentage des directeurs d'école qui se sont déclarés satisfaits ou très satisfaits est passablement élevé, 81% dans l'ensemble. Cette observation s'applique d'ailleurs à presque tous les secteurs, réseaux et niveaux d'enseignement, l'exception étant le réseau anglophone, dont les directeurs se disent satisfaits et très satisfaits à 64% seulement, soit un écart de moins 19% comparativement au réseau francophone. Les données recueillies ne permettent pas d'apporter une explication systématique à cette situation d'exception dans l'état de satisfaction des directeurs d'écoles anglophones. Il semble cependant plausible d'avancer que les sentiments d'incertitude et de crainte éprouvés par les anglophones du Québec, résultant, entre autres, du climat politique général (gouvernement nationaliste du Parti Québécois) et des projets de réforme des

structures du système d'éducation, ne sont pas étrangers à la faiblesse relative de la satisfaction au travail des directeurs d'école anglophones. Il est d'ailleurs intéressant de noter que, de manière générale, c'est par rapport aux «politiques administratives» que ces répondants se sont déclarés le plus insatisfaits. Cette dernière observation nous amène à considérer les composantes ou facteurs de la satisfaction au travail de nos répondants.

Un examen même sommaire du Tableau 2 apporte confirmation d'une remarque faite au début de cet article à propos de la grande complexité de la satisfaction au travail, où interviennent des facteurs nombreux et diversifiés. Dans la perspective de la théorie des deux facteurs, on se serait attendu à trouver au premier rang tous les facteurs intrinsèques ou de motivation. Ce n'est pas tout à fait le cas. Deux facteurs d'hygiène - vie personnelle et relation avec les subordonnés - se sont glissés parmi les cinq premières composantes de la satisfaction au travail des directeurs d'école. Ce qui relègue du coup deux facteurs de motivation - reconnaissance et avancement - respectivement aux onzième et quatorzième rangs dans l'échelle des facteurs de la satisfaction au travail des directeurs d'école.

Tableau 2
Dimensions ou facteurs de la satisfaction au travail
des directeurs d'école

Rang	Facteur	X	Sx	N
1	réalisation (M)	4,15	0,53	1857
2	vie personnelle (H)	4,07	0,57	1865
3	travail lui-même (M)	4,02	0,47	1806
4	responsabilité (M)	3,94	0,56	1846
5	rel. inter. (subord.) (H)	3,92	0,79	1871
6	conditions de trav. (H)	3,86	0,72	1870
7	dév. personnel (H)	3,85	0,65	1848
8	rel. pairs (H)	3,74	0,84	1881
9	rel. supérieurs (H)	3,70	0,89	1848
10	sécurité (H)	3,67	0,94	1870
11	reconnaissance (M)	3,63	0,58	1830
12	superv. tech. (H)	3,37	0,87	1833
13	politique adm. (H)	3,34	0,77	1819
14	avancement (M)	3,24	0,93	1861
15	salaire (H)	3,19	1,09	1866

Rang = ordre décroissant de satisfaction exprimée

M = signifie que le facteur appartient aux facteurs de motivation

H = appartient aux facteurs d'hygiène

- X = moyenne telle que calculée pour chacun des facteurs en fonction du niveau de satisfaction de 5 échelles allant de 5 pour le très satisfait, 4 pour le satisfait, 3 pour le plus ou moins satisfait, 2 pour l'insatisfait et 1 pour le très insatisfait.
- $$X = \frac{(5 \times n_1) + (4 \times n_2) + (3 \times n_3) + (2 \times n_4) + (1 \times n_5)}{N}$$
- n = nombre de sujets ayant répondu pour chaque niveau de satisfaction
- Sx = écart-type
- N = nombre de sujets de la population globale ayant répondu pour chaque facteur quel que soit le niveau de satisfaction exprimée.

Nous relevons certes que les directeurs sont particulièrement satisfaits du fait que leur travail leur donne l'occasion de se réaliser, le travail lui-même et la responsabilité qui l'accompagne venant aux troisième et quatrième rangs. Ces résultats confirment l'importance attribuée par Herzberg aux facteurs de motivation dans l'explication de la satisfaction au travail. L'intrusion de deux facteurs d'hygiène parmi les cinq premiers facteurs de la satisfaction au travail des directeurs, au détriment de deux importants facteurs de motivation, contredit dans une certaine mesure la théorie. Certes le choix des répondants est relativement cohérent, quand ils estiment que la qualité des rapports qu'ils entretiennent avec leurs subordonnés et les possibilités que leur travail leur laisse pour la vie personnelle sont importantes pour leur satisfaction générale. Les résultats des recherches convergent, montrant que pour la majeure partie, la journée de travail du directeur d'école se passe en interactions verbales avec les gens (Morris *et al.*, 1981; Lortie, 1984). On soulignera, ce qui est moins une surprise, que les directeurs d'école sont moins satisfaits de leur salaire, de même que des possibilités d'avancement et des politiques administratives.

Ces résultats invitent à relativiser cette ligne de démarcation qui voudrait partager de manière nette les deux catégories de facteurs, de motivation et d'hygiène. Dépendant du secteur d'activités considéré (le peu de possibilités de promotion est, par exemple, une contrainte de la profession d'administrateurs scolaires), du milieu socio-culturel et du type de travail, il peut exister des dynamiques très diverses de satisfaction au travail sur la base de combinaisons variées des mêmes facteurs. C'est là un point qui méritera d'être exploré plus à fond. Mais pour l'instant, nous porterons notre attention sur la deuxième variable de notre étude, la perception de l'atteinte des objectifs de l'école.

Avant de présenter les résultats relatifs à la perception qu'ont les directeurs de l'atteinte des objectifs de l'école, il n'est pas inutile de rappeler que les objectifs varient d'un niveau à l'autre. Ainsi, si la socialisation et l'acquisition d'habiletés fondamentales (lire, écrire, compter, s'exprimer) constituent des objectifs clés de l'école primaire, il n'en est plus de même à l'école secondaire où la préparation aux études supérieures (section générale) et la préparation au marché du travail (section professionnelle) constituent les préoccupations essentielles. De même, le développement d'une pensée autonome et l'acquisition d'une discipline de travail sont des objectifs sans doute plus importants au secondaire qu'au primaire.

Précisément, à cause de la diversité des objectifs de l'école, en fonction notamment des niveaux et types d'enseignement, il n'a pas été calculé, comme pour la satisfaction au travail, un taux global de satisfaction des répondants quant à l'atteinte des objectifs de l'école. Mais d'un autre côté, il aurait été long et fastidieux de présenter les résultats obtenus pour chaque énoncé d'objectif. Nous avons finalement opté pour une voie médiane, c'est-à-dire une présentation des résultats obtenus par niveau d'école, secteur et type d'enseignement, comme il ressort du Tableau 3.

Tableau 3
Perceptions des directeurs d'école de l'atteinte
des objectifs de l'école

Niveau, Secteur, Type d'ens.	X	N de Répondants
Primaire privé	4,1	10/10
Primaire public	3,8	1312/1333
Secondaire gén. privé	4,3	54/58
Secondaire prof. privé	4,2	4/4
Secondaire gén. + prof. privé	4,2	1/1
Secondaire gén. public	3,8	52/62
Secondaire prof. public	3,6	4/15
Secondaire gén. + prof. public	3,6	172/190

À la lecture de ce tableau, on observe rapidement que le niveau de satisfaction des directeurs, compte tenu de leurs perceptions de l'atteinte des objectifs de l'école, est relativement élevé, oscillant entre 3,6 (minimum) et 4,3 (maximum). Rappelons que le maximum possible est ici de 5. Il faut aussi souligner l'écart plutôt faible (0,7) entre ces niveaux, ce qui semble indiquer que la diversité des situations des écoles n'affecte pas la perception positive que les directeurs d'écoles ont quant à l'atteinte des objectifs.

Cela dit, relevons quand même les quelques différences mineures dans les résultats. Elles concernent principalement, d'une part, le secteur privé qui accuse une plus forte perception de l'atteinte des objectifs que le secteur public, tant au primaire qu'au secondaire. Il en est de même pour l'enseignement général comparativement à l'enseignement professionnel. Mais de manière surprenante, la perception de l'atteinte des objectifs au primaire est légèrement plus faible qu'au secondaire. Quoi qu'il en soit, nous soulignons à nouveau que les écarts sont tellement minces qu'il n'y a pas lieu de regarder ces différences comme étant significantes. Ce qu'il faut retenir par contre, c'est que, contrairement aux idées reçues courantes en la matière, l'école québécoise, selon les répondants, atteint

ses objectifs bien mieux qu'on ne le pense. Ajouté au fait que 77% des répondants soutiennent que le projet éducatif, pièce maîtresse dans l'énoncé de la nouvelle politique de l'école québécoise, favorise une meilleure atteinte des objectifs de l'école, ce résultat apparaît encourageant pour le futur.

Jusqu'ici, les deux ensembles de résultats présentés et discutés offrent un parallélisme remarquable, satisfaction au travail des directeurs d'école et perceptions de la réalisation des objectifs de l'école allant dans le même sens. Y a-t-il lieu de voir une relation entre ces deux phénomènes et, si oui, de quel type serait cette relation? Relativement aux dernières questions soulevées il nous semble utile de rappeler l'hypothèse principale formulée au départ, à savoir qu'«il existe une relation positive entre la satisfaction globale au travail des directeurs et directrices d'école et leurs perceptions quant à l'atteinte des objectifs de l'école et ce, tant au primaire qu'au secondaire (général, professionnel et mixte)». Pour vérifier cette hypothèse, nous avons procédé au calcul du coefficient de corrélation de Pearson. Il s'agit en effet de la relation entre deux variables continues, la satisfaction générale au travail (Question 13) et les perceptions de l'atteinte des objectifs de l'école traduites par cinq différents regroupements de question³. Le Tableau 4 présente les résultats de ces calculs.

Les résultats consignés au tableau qui suit confirment de manière assez nette qu'il existe une association ou relation positive entre la satisfaction au travail des directeurs d'école et la manière dont ils perçoivent l'atteinte des objectifs de l'école. Notre hypothèse est donc vérifiée tant au niveau primaire où le coefficient de corrélation est égal à 0,33 qu'au secondaire général où $r = 0,46$ et au secondaire professionnel où $r = 0,45$. Même si ces coefficients de corrélation sont modestes, ils ne sont pas moins significatifs. Il est clair que le phénomène de la perception de l'atteinte des objectifs de l'école fait intervenir d'autres variables que la satisfaction au travail des directeurs. Par ailleurs, il faut se garder d'interpréter cette relation comme étant une relation causale simple, où la satisfaction au travail serait la cause de la perception positive de l'atteinte des objectifs. Nous retenons seulement qu'il y a une association positive entre ces deux variables, c'est-à-dire que la présence de l'une est un bon indicateur ou prédicteur de la présence de l'autre. Notons toutefois que le secondaire dit mixte (regroupant le général et le professionnel) présente une exception, le coefficient de corrélation ($r = 0,11$) étant très faible et non significatif. Faut-il voir dans ce résultat un appui aux reproches souvent formulés à l'encontre des écoles polyvalentes, dont la taille parfois géante et la complexité organisationnelle seraient défavorables à l'atteinte des objectifs de l'école? Les données dont nous disposons ne nous permettent pas de répondre catégoriquement à cette question. Mais les résultats invitent certainement à la formulation d'hypothèses qui pourraient être étudiées de manière approfondie à partir d'échantillons plus petits d'écoles.

Tableau 4

Hypothèse 2a. Coefficient de corrélation observée entre la satisfaction globale (question 13) et la perception quant à l'atteinte des objectifs de l'école

Niveaux		Primaire	Secondaire général	Secondaire professionnel	Secondaire mixte (polyvalente)
Secteurs					
Francophone	r	0,33***	0,46***	0,45*	0,11
	n	1294	142	19	175
	r	0,31***	0,56***	0,35	0,11
	n	1167	100	16	138
Anglophone	r	0,47***	0,26	—	−0,06
	n	81	31	—	24
Privé	r	0,02	0,11	0,44	—
	n	10	65	4	—
Public	r	0,34***	0,54***	0,35	0,12
	n	1284	77	15	174

Tableau 5

Coefficients de corrélation de Pearson observés entre la perception quant à l'atteinte des objectifs de l'école et les facteurs intrinsèques (I) d'une part, et extrinsèques, d'autre part (E)

Niveaux		Primaire		Secondaire général		Secondaire professionnel		Secondaire mixte (polyvalentes)	
Secteurs		I	E	I	E	I	E	I	E
Ensemble des sujets	r	.35***	.35***	.62***	.52***	.21	.34	.24***	.26***
	n	1216	1209	124	113	17	16	173	171
Francophone	r	.34***	.35***	.62***	.50***	.13	.33	.26***	.29***
	n	1100	1095	91	82	14	14	136	134
Anglophone	r	.34**	.42***	.50**	.50**	—	—	.26	.03
	n	72	74	25	23	1	0	25	25
Privé	r	—	—	.56***	.32	—	—	—	—
	n	8	3	48	39	3	2	1	1
Public	r	.34***	.35***	.55***	.50***	.22	.21	.24***	.26***
	n	1208	1206	76	74	14	14	172	170

r : coefficient de corrélation
n : nombre d'individus
* : l'indice est significatif à $\alpha = 0,05$
** : l'indice est significatif à $\alpha = 0,01$
*** : l'indice est significatif à $\alpha = 0,001$

Des coefficients de corrélation ont été également calculés entre ces deux variables pour les réseaux (francophone et anglophone) et les secteurs (public et privé) pris séparément. Les résultats s'avèrent positifs et significatifs pour le réseau francophone et le secteur public tant pour le primaire que pour le secondaire général. Le réseau anglophone enregistre un résultat similaire, mais seulement pour le primaire. Pour tous les autres regroupements, les résultats sont plutôt faibles et peu significatifs. Nous n'attachons pas cependant une grande importance à ces «exceptions» que nous n'avons même pas cherché à expliquer. C'est que les nombres très petits de sujets impliqués ne permettent pas de conclure quoi que ce soit de ces coefficients de corrélation.

Si dans l'ensemble la perception de l'atteinte des objectifs de l'école est positivement associée à la satisfaction générale au travail des directeurs, on peut encore se demander si cette relation est différente suivant qu'il s'agisse des facteurs de motivation ou des facteurs d'hygiène. A cet égard, nous reproduisons ci-dessous la double hypothèse que nous avons formulée, à savoir:

- 1- les facteurs intrinsèques (I) ou de motivation sont en relation positive avec le degré de perception de l'atteinte des objectifs de l'école;
- 2- les facteurs extrinsèques (E) ou d'hygiène sont aussi en relation positive avec le degré de perception de l'atteinte des objectifs de l'école, mais à un degré moindre que les facteurs intrinsèques.

Tout comme dans le cas de l'hypothèse précédente, nous avons calculé les coefficients de corrélation de Pearson pour vérifier les relations avancées aux hypothèses ci-dessus. Les résultats sont présentés dans le Tableau 5. Pour l'ensemble des sujets, les coefficients de corrélation observés pour les facteurs intrinsèques et extrinsèques s'avèrent significatifs, sauf au secondaire professionnel où le nombre de sujets est cependant relativement faible (14 à 17). Quant à savoir si les facteurs intrinsèques, comparativement aux facteurs extrinsèques sont en relation positive plus élevée avec le degré de perception d'atteinte des objectifs de l'école, les données du Tableau 5 indiquent vraisemblablement les mêmes coefficients de corrélation entre la variable dépendante et les deux types de facteurs (I et E) au primaire ($r = 0,35$ et $r = 0,35$, respectivement pour I et E) et au secondaire mixte ($r = 0,24$ pour I et $r = 0,26$ pour E). Ces coefficients de corrélation sont cependant faibles. Au secondaire général, nous observons que les facteurs intrinsèques sont en relation positive avec le degré de perception d'atteinte des objectifs de l'école, mais à un degré légèrement plus fort ($r = 0,62$) que les facteurs extrinsèques ($r = 0,52$). A ce niveau d'enseignement, les corrélations sont substantielles alors qu'ailleurs elles sont faibles.

Nous avons également jugé bon de faire des analyses au niveau de différents secteurs d'enseignement. Les données de cette deuxième étape d'analyse (voir Tableau 5) indiquent les coefficients de corrélation significatifs dans tous les secteurs et à tous les niveaux, sauf là où le nombre de sujets est inférieur à 26; et ceci

étant vrai pour les deux types de facteurs (I et E). En effet, là où les coefficients de corrélation sont significatifs, nous remarquons que dans tous les secteurs (sauf au privé), les facteurs intrinsèques et extrinsèques sont en relation positive presque égale avec la perception quant à l'atteinte des objectifs de l'école au primaire, exception faite dans le secteur anglophone ($r = 0,34$ pour I et $r = 0,42$ pour E).

C'est au secondaire général que l'hypothèse 2 semble se confirmer dans tous les secteurs. A ce niveau d'enseignement, les deux types de facteurs sont en relation positive avec le degré de la perception quant à l'atteinte des objectifs de l'école secondaire générale. Les facteurs extrinsèques le sont cependant à un degré moindre que les facteurs intrinsèques. C'est dans les secteurs privé et anglophone où ces différences semblent être plus remarquables. Par contre, au secondaire mixte, bien que dans tous les cas les coefficients de corrélation soient significatifs mais faibles, les facteurs intrinsèques sont en relation positive avec la perception quant à l'atteinte des objectifs de l'école mais à un degré légèrement moindre que les facteurs extrinsèques.

En général, les coefficients de corrélation observés entre la perception quant à l'atteinte des objectifs de l'école et les facteurs intrinsèques d'une part, et les facteurs extrinsèques d'autre part, confirment, pour la plupart des cas, l'existence d'une relation positive entre ces trois variables. Ces coefficients de corrélation sont cependant faibles sauf au secondaire général où ils s'avèrent substantiels. Et c'est au secondaire général que les facteurs extrinsèques sont en relation positive avec la perception quant à l'atteinte des objectifs de l'école mais à un degré légèrement moindre que les facteurs intrinsèques.

Conclusion

Les résultats que nous avons présentés et discutés nous permettent de dégager quelques conclusions. La première, toute simple, est que les directeurs d'école du Québec sont dans l'ensemble (81%) largement satisfaits dans leurs rôles et fonctions à la tête de l'école. Ce n'est pas, on l'a vu, le cas du sous-groupe des directeurs d'écoles anglophones qui ne sont satisfaits dans leur travail qu'à 64%. Nous avons souligné que ce niveau relativement faible de satisfaction pouvait être attribué à des facteurs d'hygiène reliés notamment au contexte politique et administratif.

Mais si on se réfère à la satisfaction globale des répondants, on peut dire que son niveau assez élevé est semblable à celui trouvé dans des études du même genre effectuées aux États-Unis et au Canada. Il ressort, comme il a été mis en évidence, que ce sont les facteurs de motivation, liés au travail lui-même et au développement personnel, qui sont en majeure partie responsables de ce haut taux de satisfaction.

Sans que nous ayons eu à le démontrer, il ne semble pas excessif de dire qu'une satisfaction élevée des dirigeants d'une organisation constitue une condition favorable à la santé générale de cette organisation et qu'en l'occurrence la satisfaction élevée des directeurs d'école du Québec est un élément positif pour la vie présente et future de l'école.

Une deuxième conclusion se dégage de l'étude, à savoir que les directeurs d'école du Québec ont une haute perception de la manière dont leurs écoles atteignent leurs objectifs, cette perception étant dans une association étroitement positive avec leur niveau général de satisfaction. Strictement, notre recherche ne nous permet pas d'interpréter dans un sens de causalité le rapport entre ces deux variables. Mais cette concomitance est tout de même frappante et, à tout le moins, l'hypothèse est plausible que la satisfaction au travail des directeurs se reflète positivement sur leur perception de l'atteinte des objectifs de leur école. En allant plus loin, on peut même se demander si une amélioration des conditions de travail qui résulterait en une augmentation de la satisfaction au travail des directeurs ne pourrait pas entraîner une plus grande efficacité de l'organisation scolaire.

Ces conclusions sous forme interrogative prudente traduisent bien les limites de notre étude et montrent que d'autres recherches seront nécessaires pour déterminer de manière concrète les éléments de politique à cet égard. Par ailleurs, il nous semble souhaitable que d'autres recherches soient entreprises en vue d'établir, à côté de la satisfaction au travail des personnes, les autres facteurs qui interviennent dans le processus complexe par lequel une école réalise et atteint les objectifs qui sont les siens. On pourra alors parler en connaissance de cause et non dans l'abstrait d'enseignement ou mieux d'école de qualité et avoir une politique en conséquence.

NOTES

1. Les auteurs sont redevables au F.C.A.R. et au C.R.S.H. pour les subventions dont cette recherche a bénéficié, de même qu'à la Fédération québécoise des directeurs d'école pour son support moral. Ils remercient en outre les divers assistant-e-s qui ont collaboré à la réalisation de cette recherche, notamment Tabulé Wéva, candidat au doctorat et Monique Morin, candidate à la maîtrise en sciences de l'éducation.
2. Pour ne pas alourdir le texte, nous utiliserons désormais le générique «directeur» qui, à moins d'avis contraire, signifiera «directeur et directrice».
3. La perception de l'atteinte des objectifs de l'école se définissait comme suit, suivant les différents niveaux et secteurs:

au primaire:	$\frac{Q84 + Q85 + Q86 + Q87 + Q88}{5}$
au secondaire général:	$\frac{Q89 + Q98 + Q100 + Q102}{4}$
au secondaire professionnel:	$\frac{Q94 + Q98 + Q100 + Q102}{4}$
au secondaire général et professionnel:	$\frac{Q89 + Q94 + Q98 + Q100 + Q102}{5}$

RÉFÉRENCES

- Belasco, J.A. et A. Alutto, Decisional participation and teacher satisfaction, in *Educational Administration Quarterly*, vol. 8, no 1, Hiver 1972, p. 44-58.
- Friesen, D., E.A. Holdaway et A.W. Rice, Administrator satisfaction, in *The Canadian Administrator*, Edmonton: University of Alberta, vol. XXI, no 2, novembre 1981, p. 1-6.
- Friesen, D., E.A. Holdaway et A.W. Rice, Factors contributing to the job satisfaction of school principals, in *The Alberta Journal of Educational Research*, vol. XXX, no 3, septembre 1984, p. 157-170.
- Gruneberg, M.M., *Job Satisfaction - A Reader*, New York: Wiley, 1976.
- Gruneberg, M.M., *Understanding Job Satisfaction*, London: MacMillan, 1979.
- Herzberg, F. et al., *The Motivation to Work*, New York: Wiley, 1959.
- Hoppock, R. *Job Satisfaction*, New York: Harper & Row, 1935.
- Hoy, W.K. et C.G. Miskel, *Educational Administration: Theory Research and Practise*, New York: Random House, 1982.
- Knoop, R., Job satisfaction of teacher and attainment of school goals, *The Canadian Administrator*, Edmonton: University of Alberta, vol. XXI, no 1, octobre 1981, p. 1-6.
- Locke, E., The nature and causes of job satisfaction, in M. Dunette (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1976, p. 1296-1349.
- Lortie, D., *The Subjective World of the Elementary Principal* Washington, DC: National Institute of Education, 1984.
- M.É.Q., (Ministère de l'Éducation du Québec), *L'École québécoise: énoncé de politique et plan d'action*, Québec: Éditeur Officiel, 1979.
- Miner, J.B., *Theories of Organizational Behaviour*, Hinsdale, IL: Dryden Press, 1980.
- Morris, V.C. et al., *The Urban Principal*, Chicago: University of Chicago at College Circle, 1981.
- Morse, C.K., *Career perspectives and job satisfaction of school principals*, Thèse de doctorat, Cowallis, OR: Oregon University, 1974.
- Morton, R.J., *The influence of selected factors on the job satisfaction and career development of the Ph.D. from the University of Wisconsin*. Thèse de doctorat, University of Wisconsin, 1977.
- Von Maanen, K.P., et R. Katz, Individuals and their careers: some temporal considerations for work satisfaction, in *Personnel Psychology*, 29, 1976, p. 601-616.
- Vroom, V., *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.
- Warner, W.M., *Decision involvement and job satisfaction in Wisconsin elementary schools*, Thèse de doctorat, University of Wisconsin, 1981.
- Weiss, D.J. et al., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Bulletin 45, Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1967.
- Young, P., An examination of job satisfaction for female and male public school superintendents, *Planning and Changing*, vol. XV, no 2, Été 1984, p. 115-125.