Le point d'appui

Numéro Novembre 2026

Transformer les idées en élan.



Collaboration spéciale
Jessica Ampleman
Adm.A., M.A.P.

Direction adjointe

Clarifier son rôle pour sortir du mode urgence

« J'éteins des feux toute la journée. »

Cette phrase, les directrices adjointes de CPE la prononcent souvent. Derrière elle se cache fréquemment un flou : sur le rôle, les responsabilités, les priorités. Ce flou est loin d'être rare : à l'échelle mondiale, seulement un employé sur deux sait clairement ce qu'on attend de lui au travail. Et il a un coût. Dissiper le flou est donc un levier de gestion bien concret.

1. Ce que révèle la surcharge

Éteindre des feux toute la journée porte un nom : la surcharge de rôle. Elle révèle souvent moins un manque d'organisation qu'un flou dans la compréhension de ce qu'on fait. Quand le rôle est flou, toutes les tâches deviennent égales. Prioriser devient difficile, et on agit en mode urgence plutôt que d'anticiper les urgences.

Les imprévus font pourtant partie du travail. Une DA fait beaucoup d'opérationnel, et elle n'est pas la seule : plus de la moitié des cadres intermédiaires consacrent au moins 40 % de leur temps à des tâches administratives ou d'exécution (Harvard Business Impact, 2025). Le défi n'est donc pas d'éviter les imprévus. C'est de ne pas se laisser submerger quand ils arrivent tous en même temps.

7 h 30. Il manque une éducatrice. Un courriel annonce une nouvelle recommandation. La DG demande qu'on la rappelle. Sans repère, tout semble aussi pressant.

2. Revenir à son but ultime

Ces trois demandes cessent d'être à égalité quand la DA garde son but ultime en tête : développer son équipe pour qu'elle soit de plus en plus autonome, et assurer la qualité des services aux enfants. Avec cette boussole, l'ordre se dessine : la présence auprès des enfants d'abord, puis le rappel à la DG, avec une proposition plutôt qu'un problème, et le courriel ensuite.

Le message central : comprendre son rôle dans le CPE et auprès de son équipe, c'est ce qui permet de choisir plutôt que de subir.

3. Clarifier les rôles et responsabilités

Ce flou touche aussi les rôles et responsabilités, qui ne sont pas toujours clairement définis entre la DG et la DA. Qui décide quoi? Qui fait le suivi de quoi? Sans réponse claire, chacune comble les vides à sa façon.

Un exercice simple aide à y voir clair : comparer sa description de poste à sa réalité. Quelles tâches y figurent sans jamais être faites? Lesquelles occupent vos journées sans y apparaître? Laquelle prend beaucoup de temps pour peu d'impact réel? Ces écarts deviennent la base d'une discussion avec la DG.

Le point d'appui

Direction adjointe

Clarifier son rôle pour sortir du mode urgence

Une **description de poste à jour** est bien plus qu'un document administratif.

Elle sert à :

1. Clarifier les attentes et les limites;
2. Évaluer de façon juste;
3. Recruter la bonne personne;
4. Accueillir et intégrer;
5. Repérer les besoins de développement;
6. Légitimer ses choix au quotidien.



4. Faire le point sur ses propres besoins

Dissiper le flou, c'est aussi se regarder soi-même. Quelles compétences sont déjà solides? Lesquelles sont à développer? De quoi ai-je besoin pour bien jouer mon rôle : du soutien, de la formation, du coaching, plus d'autonomie?

Le référentiel de compétences des directions adjointes du ministère de la Famille (2020) est un excellent outil pour cette auto-évaluation. Il nomme ce qu'on attend d'une DA et permet de situer, compétence par compétence, ses forces et ses zones de développement.

Une DA qui connaît ses besoins peut les nommer clairement à sa DG. Et une demande claire est beaucoup plus facile à soutenir qu'un malaise diffus.

Un seul geste

Pas dix résolutions. Un geste, cette semaine : comparer sa description de poste à sa vraie semaine, ou faire son auto-évaluation à l'aide du référentiel.

Les compétences sont déjà là; la posture de gestionnaire, elle, se renforce à force de pratique.

Références

Harvard Business Impact (2025). *Midlevel Leaders: The Bridge to Your Organization's Future.*
Ministère de la Famille (2020). *Référentiel de compétences des directions adjointes en CPE.*

Jessica Ampleman, Adm.A., M.A.P., est consultante en management chez HumanÉvo.

Elle accompagne les directions de CPE en santé organisationnelle, en gouvernance et en développement des gestionnaires.

Elle a conçu la formation ***Direction adjointe: posture professionnelle et repères de gestion***, offerte avec l'ACCPE.

ASSOCIATION des CADRES des CPE

Rédaction : Jessica Ampleman | **Direction** : Élyse Lebeau | **Mise en page et révision** : Brigitte Lépine | Le feuillet Le Point d'appui est une publication de l'Association des cadres des CPE. **© ACCPE 2026**. Toute reproduction est autorisée en mentionnant la source.