

Parcours professionnels difficiles et risques pour la santé des directions d'établissements : entre souffrance et passion

Faculté des sciences de l'éducation
Université de Montréal

Emmanuel Poirel

Département d'administration et de fondements de l'éducation

CRIFPE, Symposium du GRIDE :
L'organisation du travail des directions d'établissement
pour mieux soutenir les enseignants : trajectoire
professionnelle et reconnaissance du métier
Montréal, 25 avril 2019



Plan de la présentation

1. Parcours professionnels des directions d'établissement d'enseignement (DÉ)
2. Profession sous tension et risques pour la santé des DÉ
3. La santé dans les référentiels de compétences des DÉ ?
4. Entre santé psychologique et compétences émotionnelles au travail des DÉ
5. Surcharge de travail, manque de reconnaissance et risque d'épuisement
6. Passion et santé au travail

1. Parcours professionnels des directions d'établissement d'enseignement

Parcours (trajectoire) professionnel (career path) :

- ✓ « Longtemps considérée comme une construction intellectuelle et abstraite, l'idée de parcours professionnel s'est progressivement inscrite dans les pratiques à partir de 2003 » (Mériaux, 2009).
- ✓ « Il est attendu du “parcours” sens et sécurité dans un monde du travail envahi par la flexibilité, voire la précarité » Luttringer (2006).
- ✓ « Par nature, le parcours ne renvoie pas à la sécurité mais davantage à la liberté et aux risques inhérents » (Luttringer et Willems, 2008).

1. Parcours professionnels des directions d'établissement d'enseignement

- ✓ « on relève que tous les acteurs qui interviennent aujourd'hui dans la construction des parcours n'ont pas spontanément la même grille de lecture. Ainsi, là où le spécialiste de la santé au travail abordera le parcours professionnel sous l'angle rétrospectif de l'exposition à des facteurs de risque, le spécialiste de la gestion des compétences verra d'abord le parcours dans sa dimension prospective du projet » (Mériaux, 2009).

1. Parcours professionnels des directions d'établissement d'enseignement

La notion de parcours professionnel renvoie à deux autres concepts intimement liés : la professionnalisation et la construction de l'identité professionnelle...

- ✓ La professionnalisation renvoie tant aux initiatives organisationnelles et la logique des compétences attendues, qu'à celles des acteurs qui s'approprient un métier (Wittorski, 2007).
- ✓ L'identité professionnelle correspond au fait que le travail est un élément structurant de l'identité des individus qui se présentent et se définissent à travers et par leurs activités professionnelles et leur appartenance à des groupes professionnels (Dubar, 2004).

1. Parcours professionnels des directions d'établissement d'enseignement

- ✓ L'identité professionnelle se construit à travers les expériences que le sujet vit dans son groupe d'appartenance, lui-même historiquement et culturellement situé dans un contexte organisationnel donné (Esnard, 2007) ;
- ✓ Entre une affirmation de sa singularité et l'imposition de normes professionnelles (ex: savoirs de la profession, idéologies et valeurs éducatives, éthique, attentes et demandes sociales, leadership, compétences attendues).

1. Parcours professionnels des directions d'établissement d'enseignement

Chez les directions :

Une identité professionnelle en construction

- ✓ « Le cadre de gestion des établissements scolaires guidant la pratique professionnelle d'une direction se trouve actuellement en redéfinition, tandis que la représentation sociale de son rôle, sur laquelle s'enracine son identité professionnelle, est en reconstruction » (Gouvernement du Québec, 2006. p.12).
- ✓ Chez les directions, l'identité prend appui sur un passé d'enseignant lors des premières années en fonction, puis le nombre d'années d'expérience à un poste éclaire d'une manière particulière l'identité professionnelle qui se cristallise chez les plus expérimentée (Lapointe et Langlois, 2004).

1. Parcours professionnels des directions d'établissement d'enseignement

Chez les directions et les adjoints (Armstrong, 2009) :

Des parcours singuliers qui se généralisent

L'analyse thématique a identifié quatre thèmes majeurs dans les récits des parcours professionnels des directions (Parylo et al., 2013)

1. une passion pour l'enseignement et l'éducation;
2. une motivation externe à devenir directeur d'école;
3. l'importance de l'expérience de directeur adjoint;
4. des changements récents dans le rôle de directeur.

Tous les participants ont reconnu des difficultés liées au rôle de directeur d'école.

1. Parcours professionnels des directions d'établissement d'enseignement

Comprendre le parcours professionnel :

Un processus dynamique et transactionnel

- ✓ C'est lors de moments de remise en question, générés par des tensions (internes ou externes à l'individu), provoqués par le choc des rencontres avec l'autre (élève, parent, enseignant, collègue, direction), que se négoce l'affirmation de soi (intérêt et besoin) et la réponse aux demandes sociales (normes et contraintes de l'environnement professionnel) (Gohier et al., 2001).

2. Profession sous tension et risques pour la santé des DÉ

Une profession sous tension :

- ✓ 1979 - le projet de Loi 71 modifie le *titre* de la fonction de *principal* à *directeur* – première reddition de compte ;
- ✓ 1988 - le projet de loi 107 rend plus explicite la gestion de la dimension administrative et la gestion de la dimension pédagogie (*art. 44*) ;
- ✓ 1993 - le processus de décentralisation s'accroît et la réflexion sur la réforme est amorcée par le Conseil supérieur de l'éducation (1993)... Les directions ambassadeurs du socioconstructivisme ;
- ✓ 1997 - le conseil d'orientation est remplacé par le conseil d'établissement avec la Loi 180 ;
- ✓ 2001 - l'obligation de formation de deuxième cycle en administration scolaire. ;
- ✓ 2002 - la Loi 124, dans la logique de la GAR, rend obligatoire le plan stratégique par la CS et le plan de réussite par l'établissement ;
- ✓ 2008 - la Loi 88, accentue le contrôle par la convention de gestion entre l'école et les commissions scolaires.
- ✓ 2014-2015 des coupures majeures - Projet de Loi 86 modifie la gouvernance
- ✓ 2016 - Projet de Loi 105 plan d'engagement vers la réussite
- ✓ 2018-2019 pénurie de personnel éducatif et insuffisance de locaux
- ✓ 2019 - modification du régime pédagogique pour deux récréations obligatoires

2. Profession sous tension et risques pour la santé des DÉ

Des directions sous tension :

- ✓ Réforme 1997-1998, 96 % des directions (n=544) considèrent que le nombre d'activités a augmenté et 96,8 % que leurs tâches sont plus complexes (Brassard et al., 2001) ; 81,9 % la vitesse d'exécution (Corriveau, 2004).
- ✓ 99,4% des directions la charge de travail a augmenté (Lessard et al., 2008)
- ✓ Les sources viennent des contraintes administratives, changements, supervision des pratiques, gestion des personnes, des conflits, des crises (Maranda et al., 2011 ; Poirel, 2010).
- ✓ Augmentation des heures de travail (St-Germain et al, 2013)
- ✓ Les directions Inhibent leurs émotions (Poirel et Yvon, 2012); se construisent une carapace, un bouclier pour le combat (Manranda et al., 2011)
- ✓ S'appuient sur une image de leader à toute épreuve capable de mobiliser dans l'adversité (Poirel et Yvon, 2014).
- ✓ « Les risques d'épuisement sont là et ils sont connus » (Maranda et al., 2011, p. 151).
- ✓ Risque d'épuisement (Gravel, 2010).

2. Profession sous tension et risques pour la santé des DÉ

Une profession sous tension :

- ✓ « *Parmi les 68 directeurs et directrices interviewés, 30 nous ont confié, dans leurs mots, leurs inquiétudes quant aux dangers de glisser vers la suridentification professionnelle et aux risques qu'ils encourent pour leur santé physique et mentale* » (Corriveau, 2004; p. 109)

2. Profession sous tension et risques pour la santé des DÉ

Des directions sous tension :

De : XXXXX
Envoyé : 22 avril 2019 11:32
À : Poirel Emmanuel <emmanuel.poirel@umontreal.ca>
Objet : ÉMMBEP

Bonjour monsieur Poirel,
Je me permets de vous écrire dans le cadre de mon cours à la maîtrise en gestion de l'éducation et de la formation à l'Université de Sherbrooke. Je suis à la recherche de la version adaptée pour les directeurs d'écoles de l'outil de mesure du bien-être psychologique et de la détresse psychologique (Massé, 1998).
Je suis un directeur d'école primaire et j'aimerais, dans la mesure du possible, créer un outil de gestion permettant à mes collègues de prendre le temps de penser à leur santé mentale au travail. **Trop de collègues « tombent au combat ».**

Merci de l'attention que vous porterez à ma demande.

Bonne journée !
XXXXX
Directeur
École XXXXX

3. La santé

dans les référentiels de compétences des DÉ ?

Dupuis (2004) fait remarquer que la « tolérance au stress » était une des 12 habiletés identifiées par l'Association des principaux du secondaire aux États-Unis durant les années 1980.

Au Québec, « le savoir-être, qui implique de se connaître, de gérer son équilibre et son stress » est identifié comme la cinquième plus importante compétence dans l'étude sur l'accompagnement des nouvelles directions (MELS, 2006, p.22). Les nouvelles directions identifient « la gestion du stress » au second rang lorsqu'on leur demande leurs besoins d'activités de soutien et d'accompagnement (MELS, 2006).

Dans la section sur les cinq grands défis identifiés par le MELS (2008) une seule phrase en toute fin concerne le stress et la santé des directions : « enfin, la direction d'établissement doit se préoccuper aussi de son équilibre personnel » (MELS 2008, p.17).

3. La santé

dans les référentiels de compétences des DÉ ?

La santé comme capacité / aptitude...

Le travail implique une relation dialectique entre l'humain et son environnement, où le premier modifie le deuxième par son activité motivée par un but et orientée vers un objet. En transformant son environnement par son travail et par la mobilisation d'outils et d'instruments qui y sont développés culturellement et historiquement, l'être humain apprend et éventuellement se développe (Vygotsky, 2013).

La santé est intrinsèquement liée au pouvoir d'agir dans le travail en lien avec le sens (le rapport que le sujet instaure entre une action et d'autres actions possibles selon ses motivations et les affects ressentis) et l'efficacité (les accomplissements réalisés) (Clot, 2017).

3. La santé

dans les référentiels de compétences des DÉ ?

La santé comme capacité / aptitude...

Le vivant malade est normalisé dans des conditions d'existence définies et il a perdu la capacité normative, la capacité d'instituer d'autres normes dans d'autres conditions (Canguilhem, 1975, p. 119).

Le pouvoir d'agir renvoie ainsi à la capacité des individus à exercer leur travail et c'est cette capacité qui rend apte à construire sa santé par le travail.

La capacité d'agir serait donc dans cette perspective un vecteur de santé au travail

3. La santé

dans les référentiels de compétences des DÉ ?

✓ Selon le MELS (2008) il existe six capacités transversales qui sont jugées nécessaires à la fonction. Les assises sur lesquelles repose la conception de la direction d'établissement en tant que profession et qui :

« Constituent les aptitudes sur lesquelles se structurent et se développent les compétences requises pour la gestion pertinente d'un établissement » (MELS; p.30).

3. La santé

dans les référentiels de compétences des DÉ ?

Sur cette base, si la direction est capable de :

- ✓ *de méthode / démarche*
- ✓ *de communiquer*
- ✓ *d'interagir et de favoriser la coopération*
- ✓ *d'évaluer et de réguler*
- ✓ *de jugement éthique*
- ✓ *de leadership et de sens politique*

Elle serait en santé....

4. Entre santé psychologique et compétences émotionnelles au travail des DÉ.

Une analyse d'une centaine de commentaires de DÉ

- ✓ Recherche sur la santé psychologique au travail des directions d'établissement scolaire (CRSH n=305)
- ✓ Recherche sur les compétences émotionnelles et le leadership des directions d'établissement scolaire (FRQSC n=249)

Questionnaire en ligne, à la fin : « nous vous invitons à formuler vos commentaires ».

Sur 554 répondants,

64 commentaires (la santé psychologique au travail)

36 commentaires (les compétences émotionnelles et le leadership)

4. Entre santé psychologique et compétences émotionnelles au travail des DÉ.

Les directions se disent capables,

« Mon expérience de vie et mon expérience en poste me permettent de me sentir bien dans ma peau et capable de confronter les multiples exigences auxquelles doit faire face une direction d'école » ...

mais ...

- ✓ L'analyse sur la base des six capacités a fait émerger quatre nouvelles catégories

5. Le rapport aux capacités fait émerger une surcharge de travail, un manque de reconnaissance et un risque d'épuisement

La surcharge rend les directions incapables de faire leur travail :

« Le nombre de rapports et de plans que nous devons faire nous empêchent de plus en plus d'appuyer nos enseignants ».

« Les exigences du poste et le nombre d'heures sont excessifs »...

« La lourdeur des tâches administratives qui continuent de s'ajouter limitent nos actions et donnent souvent l'impression de ne pouvoir fournir quelque soit le nombre d'heures investies »...

« Il n'y a pas assez de temps dans la journée pour accomplir le travail administratif des directions d'école »...

« la charge de travail continue d'augmenter à chaque année surtout depuis 10 ans environ. Il est très difficile de tout faire de façon professionnelle sans couper des coins »...

« Y'a juste trop de travail à faire pour une ou deux personnes »...

« Trop de travail, pas assez d'appui, pas assez de temps »

5. Le rapport aux capacités fait émerger une surcharge de travail, un manque de reconnaissance et un risque d'épuisement

Le poids du manque de reconnaissance :

« Il y a depuis de nombreuses années un manque de reconnaissance du travail des directions d'établissement »

« Le salaire des directions est très négligeable comparativement à toutes les heures que nous y mettons »

« Autant par rapport à nos patrons que dans la société en général. On reconnaît de plus en plus le travail des enseignants... on entend rarement des félicitations sur la bonne gestion d'un établissement scolaire...on oublie le gestionnaire qui doit gérer toutes ces commandes qui fusent de toutes parts... le mécontentement de tous (élèves, parents, personnel, dirigeants CS) ».

5. Le rapport aux capacités fait émerger une surcharge de travail, un manque de reconnaissance et un risque d'épuisement

Le risque :

« J'ai trop de pression de toujours me surpasser »

« Les directions d'école sont de plus en plus stressées »

« Le stress vécu présentement est d'autant plus élevé, car je vis au jour le jour et essayant de ne pas avoir peur au lendemain »

« Tout a été mis en œuvre pour me faire craquer »...

« Il m'arrive souvent d'avoir envie de tout lâcher »

« Ce qui amène malheureusement un désengagement et une perte de motivation et de créativité pour les dirigeants »

« malgré le fait d'avoir les habiletés nécessaires à faire ce genre de travail, on n'y est pas toujours à l'aise et cela me demande beaucoup d'énergie. Je suis fatiguée ».

5. Le rapport aux capacités fait émerger une surcharge de travail, un manque de reconnaissance et un risque d'épuisement

Le risque :

« Il n'est pas toujours facile d'être "seul de sa sorte" dans une petite école primaire et de devoir répondre de tout et à tout. « Le pire stress pour moi c'est d'être toujours seule ».

« Le plus difficile de ma tâche est la solitude...« Être seule à la direction de nos jours est également très épuisant »...

6. Le rapport aux capacités fait émerger la passion au travail des DÉ

La force de la passion :

« Ce travail me passionne et j'aime ce que je fais »...« Je ne pourrais pas faire le travail que je fais si je n'étais pas passionnée ».

« Mon travail me passionne et les défis quotidiens me permettent de m'accomplir et de développer de nouvelles compétences chaque année »

6. Le rapport aux capacités fait émerger la passion au travail des DÉ

La force de la passion... mais... des résultats à nuancer...!!!

« J'aime mon travail mais parfois je trouve que j'ai trop de pression de toujours me surpasser »

« J'aime mon travail mais ma famille en paie le prix »

« Nous sommes compétents, mais il arrive que l'on nous surcharge de travail en relation avec la reddition de compte et cela nous stress »

« On peut se sentir non reconnu mais en même temps avoir le goût ou le devoir de s'impliquer pour notre école et les gens qui la composent.

« Alors il est clair que je m'entends bien avec la majorité des gens mais cette minorité mine l'atmosphère et exige une dépense d'énergie folle. Entre cette situation ponctuelle et ce qui s'est vécu au cours des dernières années, il y a une grande différence quant à ma motivation et à mon niveau de stress ».

En guise de conclusion

Entre souffrance et passion :

- ✓ Sur le plan de son origine étymologique, le mot passion vient du latin passio, qui signifie « souffrance ».
- ✓ Sur le plan scientifique la passion a été conceptualisée selon deux types (Vallerand, 2015) :
 - Passion harmonieuse qui renvoie à un fort désir de s'engager librement dans une activité motivée intrinsèquement et intégrée à l'identité de la personne.
 - Passion obsessive qui renvoie à un désir incontrôlable de s'engager dans une activité motivée extrinsèquement par des pressions externes intériorisées (ex: besoin d'acceptation sociale d'estime de soi).

« Parce que le fait de s'engager dans le travail n'est plus contrôlé par l'individu, cela peut éventuellement prendre une importance disproportionnée dans son identité et entrer en conflit avec d'autres aspects de l'individu ou d'autres sphères d'activité » (Houliort et Vallerand, 2006).

En guise de conclusion

Entre souffrance et passion :

Or, l'augmentation des demandes cumulée à l'insuffisance de ressources peut conduire à la passion obsessive ce qui augmente les risques d'épuisement alors que la passion harmonieuse favorise la santé, l'engagement au travail et prévient l'épuisement (Trépanier, Fernet, Austin, Forest & Vallerand, 2014).

Entre 2015 et 2018, en Australie, la passion chez les directions est restée stable (Riley 2019).

- ✓ 91.5% des directions disent être passionnées par leur travail (M=5.46, SD=0.93)
- ✓ Les résultats sont positivement liés aux demandes et négativement aux ressources.
- ✓ La passion harmonieuse (M=4.1, SD=1.16) étant plus importante que la passion obsessive (M=2.72, SD=1.07)...

Ces résultats donnent une couleur particulière à la compréhension du parcours professionnel : entre capacité, surcharge, reconnaissance, risque pour la santé et passion au travail.

En guise de conclusion

« Il existe une euphorie de l'action chez les chefs d'établissement qui l'emporte peut-être sur les difficultés. La tonalité générale des entretiens avec les chefs d'établissement, même s'ils évoquaient des difficultés, était plus celle d'une épopée, alors que celle des enseignants se rapproche souvent davantage de celle de la tragédie (Barrère *et al.*, 2012, p.68) ».