

Bien-être des directions d'établissement d'enseignement : analyse comparative entre la France et le Québec

France Gravelle, Ph.D.

Université du Québec à Montréal

Caroline Gagnon, candidate au doctorat

Université du Québec à Montréal

Richard Étienne, Ph.D.

Université Paul-Valéry Montpellier 3

Julie Monette, étudiante à la maîtrise

Université du Québec à Montréal

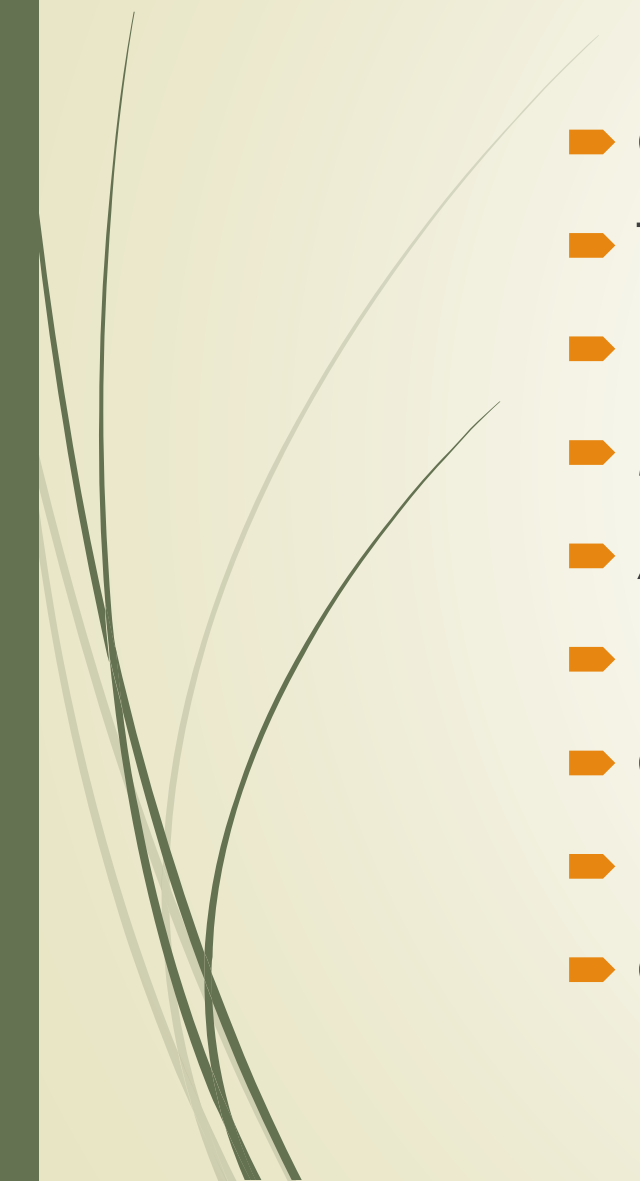


Collaborateurs

- La Fédération Québécoise des directions d'établissement d'enseignement (**FQDE**).
- L'Association montréalaise des directions d'établissement scolaire (**AMDES**).
- L'Association québécoise du personnel de direction des écoles (**AQPDE**).
- Le Syndicat national des personnels de direction de l'Éducation nationale (**SNDPEN**).
- L'Association Éducation & Devenir (**É&D**).



Plan de la présentation

- ▶ Contexte.
 - ▶ Travail prescrit versus travail réel.
 - ▶ L'épuisement professionnel.
 - ▶ Méthodologie.
 - ▶ Analyse des données.
 - ▶ Résultats.
 - ▶ Comparaison France-Québec.
 - ▶ Recommandations.
 - ▶ Conclusion.
- 




Contexte

- ▶ Augmentation des problèmes de santé reliées au stress en milieu de travail et des épisodes d'épuisement professionnel chez les directions d'établissements d'enseignement.
- ▶ Au Québec, ce constat s'explique par les changements en lien avec la gouvernance scolaire.
- ▶ La France a elle aussi travaillé à restructurer son système scolaire.
- ▶ L'épuisement professionnel des directions d'établissements d'enseignement français n'a pas été analysé à grande échelle.



Contexte

(suite)

- 
- Les périodes de reconversion, les interruptions de parcours et les aléas d'une carrière seraient mieux anticipés et accompagnés s'il était possible d'identifier les processus qui mènent à l'épuisement professionnel (SNPDEN-Unsa).
 - Objectif : analyser, grâce à une méthode mixte, en quoi consistent le stress et l'épuisement professionnel des personnels de direction œuvrant dans les établissements d'enseignement en France.

Travail prescrit versus travail réel

- ▶ Un écart important existe entre l'activité théorique supposée (le travail prescrit) et l'activité déployée par les employés (le travail réel) (Castang, 2012; Clot, 1999; Daniellou, 1996; Daniellou et Jackson, 1997; Dejours, 1995, 1997, 2016; Ducros et Amigues, 2014; Leplat, 2008; Maulini, 2010; Piney, Nascimento, Gaudart et Volkoff, 2013; Prot, 2007).
- ▶ L'écart engendre du stress, des tensions psychologiques et de la surcharge émotionnelle pouvant conduire à l'épuisement professionnel (Gravelle, 2009).
- ▶ L'activité réelle est :

[C]e que l'on aimerait faire sans succès, sans toutefois pouvoir réellement le réaliser, ce qui nous échappe, ce qu'on s'interdit de faire, ce qu'on fait sans vouloir le faire, ce qu'on fait pour ne pas faire ce qu'on nous demande de faire, autrement dit les activités suspendues, empêchées ou, au contraire déplacées. (Clot, 1999, p. 119).



L'épuisement professionnel

- ▶ L'épuisement progressif des ressources physiques, mentales et émotionnelles (Freudenberger, 1975, cité dans Brun *et al.*, 2003).
- ▶ Proviendrait d'une relation malsaine entre la personne et son travail (Brun *et al.*, 2003).
- ▶ Un trouble d'adaptation (DSM-5).
- ▶ Se manifeste par des symptômes physiques et psychologiques (Gravelle, 2009, 2015, 2017a, 2017b).



L'épuisement professionnel

(suite)

- ▶ Facteurs d'épuisement professionnel (Gravelle, 2009) :
 - ▶ La latitude décisionnelle.
 - ▶ Le soutien social.
 - ▶ La reconnaissance au travail.
 - ▶ La tâche quantitative.
 - ▶ La tâche qualitative.
 - ▶ Les interruptions dans le travail.
 - ▶ Le rôle dans l'organisation.
 - ▶ Le développement de carrière.
 - ▶ La structure et le climat organisationnel.
 - ▶ La conciliation travail famille.



Méthodologie

- Posture descriptive (Savoie-Zajc, 2018).
- Recherche mixte.
- Critères de sélection :
 1. Occuper un poste de chef d'établissement d'enseignement/direction d'établissement d'enseignement.
 2. Avoir vécu un épuisement professionnel.

Méthodologie

(suite)

- ▶ Questionnaire et entrevue semi-dirigée conçus à partir des recherches similaires au Québec et en Ontario (Gravelle 2017a, 2017b).
 - ▶ Adaptés par une délégation française composée d'un professeur d'université émérite, du président du Syndicat national des personnels de direction de l'Éducation nationale ainsi que de la présidente l'Association Éducation & Devenir.
- ▶ **Questionnaire** : **351** chefs d'établissement d'enseignement français.
- ▶ **Focus groupe** : **5** personnels de direction (principaux, proviseurs et adjoints).
- ▶ **Entrevue semi-dirigée** : **12** chefs d'établissement d'enseignement français volontaires.



Analyse des données

- ▶ Analyse quantitative : comptabilisation à l'aide du logiciel LimeSurvey.
- ▶ Analyse qualitative : approche semi-inductive à l'aide du logiciel NVivo.
 1. Réduire et traduire en codes et en catégories les données, jusqu'à saturation des données.
 2. Révision, classification et mise en relation des codes et des catégories.
 3. Relecture complète.

Résultats

- Les facteurs de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement d'enseignement (Gravelle, 2009, 2015, 2017a, 2017b) :
 - Tâche quantitative.
 - Tâche qualitative.
 - Structure et climat organisationnels.
- Les manifestations de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement d'enseignement (Gravelle, 2009, 2015, 2017a, 2017b) :
 - Physiques.
 - Psychologiques.

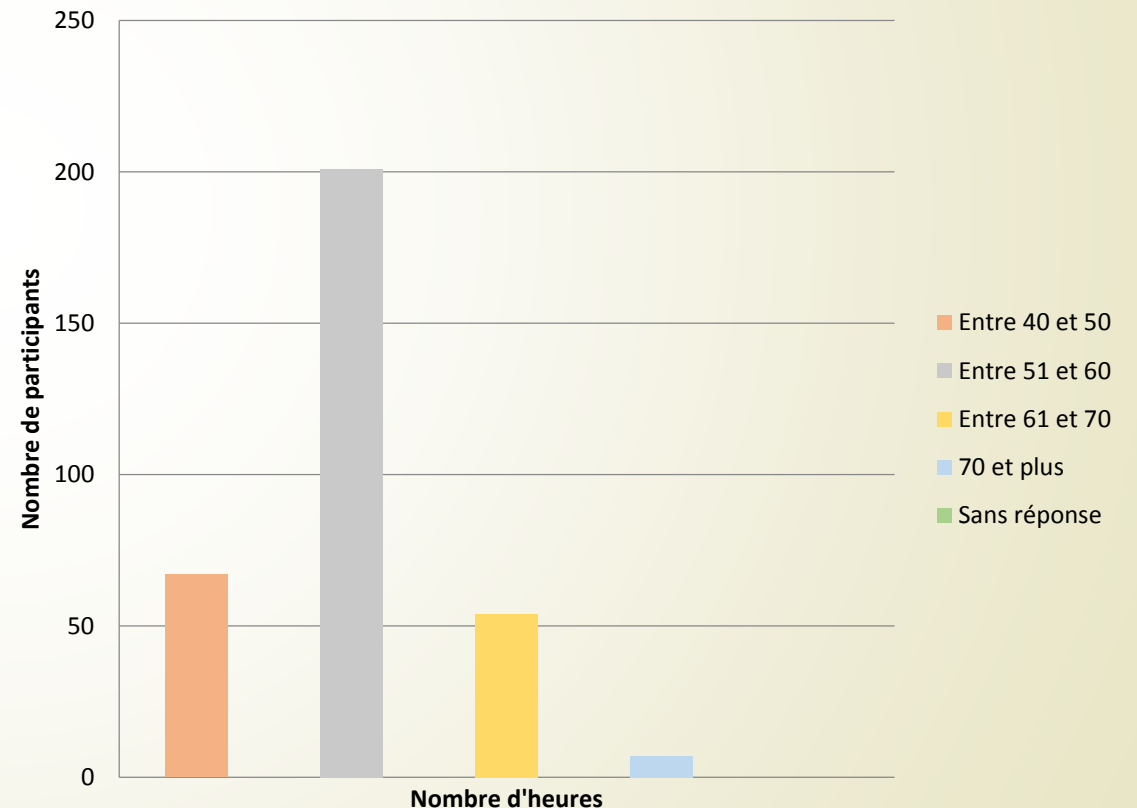
Facteurs de l'épuisement professionnel

Tâche quantitative

(O'Driscoll et Cooper, 1996, cités dans Brun et al., 2003) :

- Surcharge de travail non-prescrite :
 - Régler différents problèmes.
 - L'informatisation de la tâche.
 - Responsabilités sur plusieurs fronts.

Combien d'heures de travail hebdomadaires effectuez-vous?



Facteurs de l'épuisement professionnel (**tâche quantitative**)

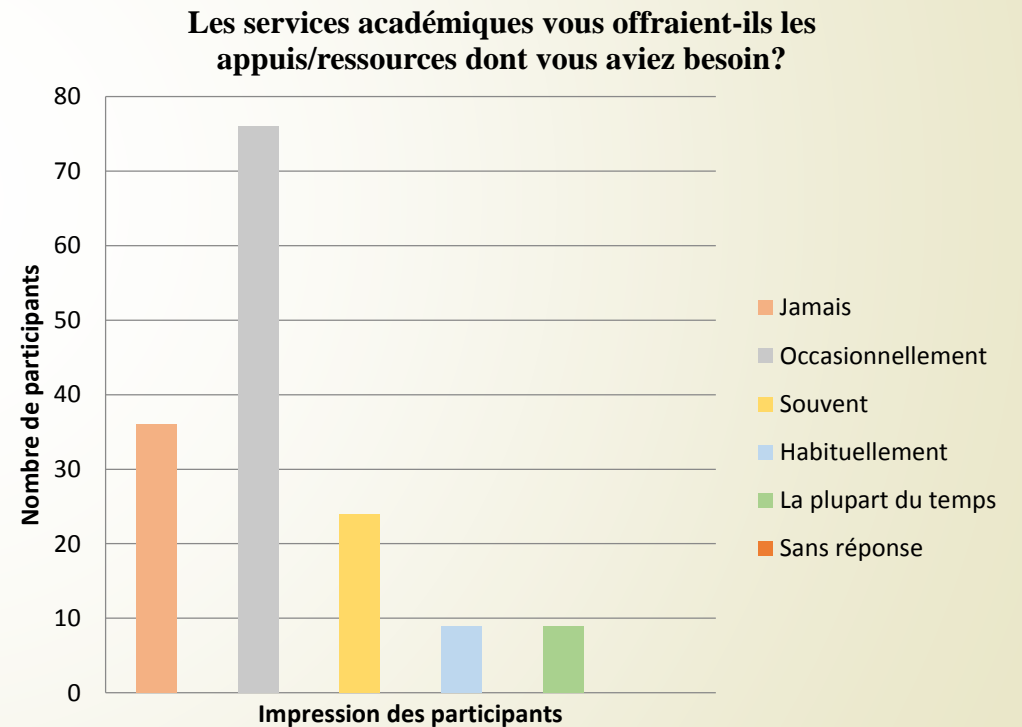
[...] si on veut vraiment faire notre travail, avec tout ce qu'il comporte à la fois technique, l'administration, la proximité auprès des gens, les parents, les élèves, les enseignants, ce sont maintenant des boulots qui demandent de travailler au moins 60 heures par semaine. Ce n'est pas du tout prévu dans nos statuts.

Facteurs de l'épuisement professionnel (suite)

Tâche qualitative

(O'Driscoll et Cooper, 1996, cités dans Brun et al., 2003) :

- Manque de soutien.
- Situations conflictuelles avec le personnel ou les parents.



Facteurs de l'épuisement professionnel (**tâche qualitative**)

Quand on a des attaques, des insultes, des menaces, qu'au moins notre hiérarchie nous dise : « On est là, on vous soutient » et que la hiérarchie dise à la personne : « Attention, vous pouvez tomber sous le coup de la loi ». Mais ça, ce n'est jamais le cas, jamais, jamais, jamais. Et si vous avez le malheur de demander la protection professionnelle, vous êtes tout de suite montrés du doigt. Et c'est ça qui ne va pas! Les collègues souvent ont peur. Ils ne parlent pas. Ils ont peur qu'après on va dire qu'ils ne savent pas, qu'ils ne sont pas compétents.

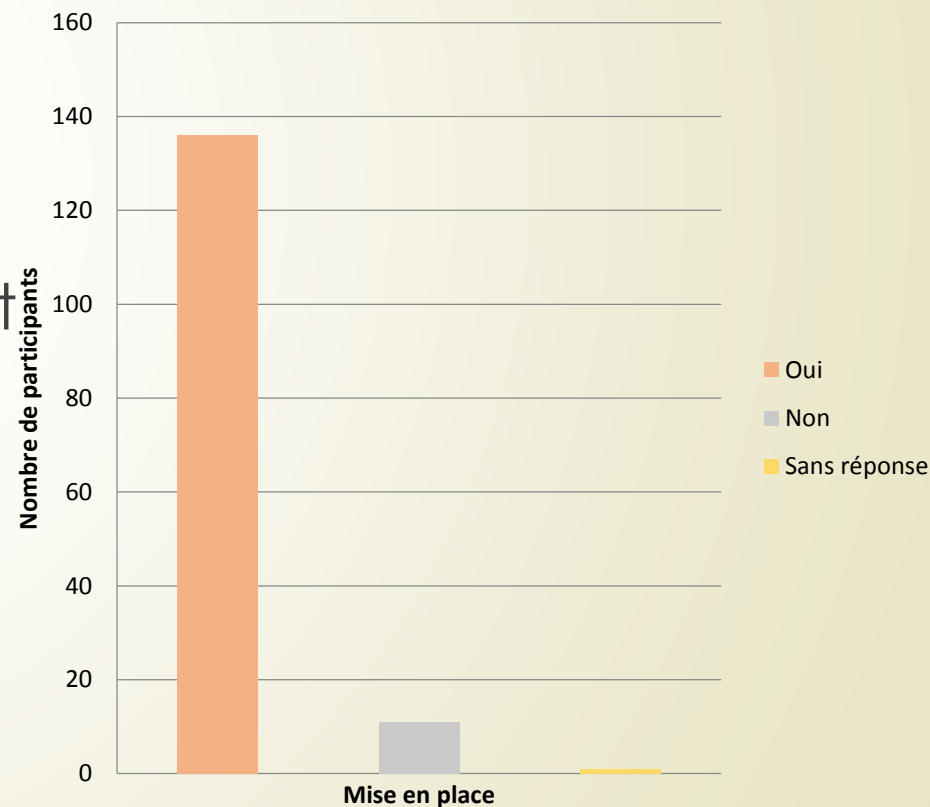
Facteurs de l'épuisement professionnel (suite)

Structure et climat organisationnels

(Hart, Wearing et Headay, 1995, cités dans Brun *et al.*, 2003) :

- Mise en place de réformes nationales.
- Se sentir entre l'« arbre et l'écorce ».
- Manque de reconnaissance de la part de l'institution.
- Exigences administratives.
- Pouvoir décisionnel de la hiérarchie face à la carrière des directions d'établissement d'enseignement français.

Avez-vous eu à gérer la mise en place de réforme(s) nationales?



Facteurs de
l'épuisement
professionnel
**(structure et climat
organisationnels)**

Cette accélération est aussi politique, le ministre veut aller vite, quel qu'en soit le prix à payer pour les cadres qui doivent porter des réformes bâclées, portées dans la précipitation et qui nous placent entre le marteau ministériel et l'enclume des profs mécontents.

[L]e manque de confiance de la hiérarchie vis-à-vis de nos missions et de notre travail sur le terrain est usant.

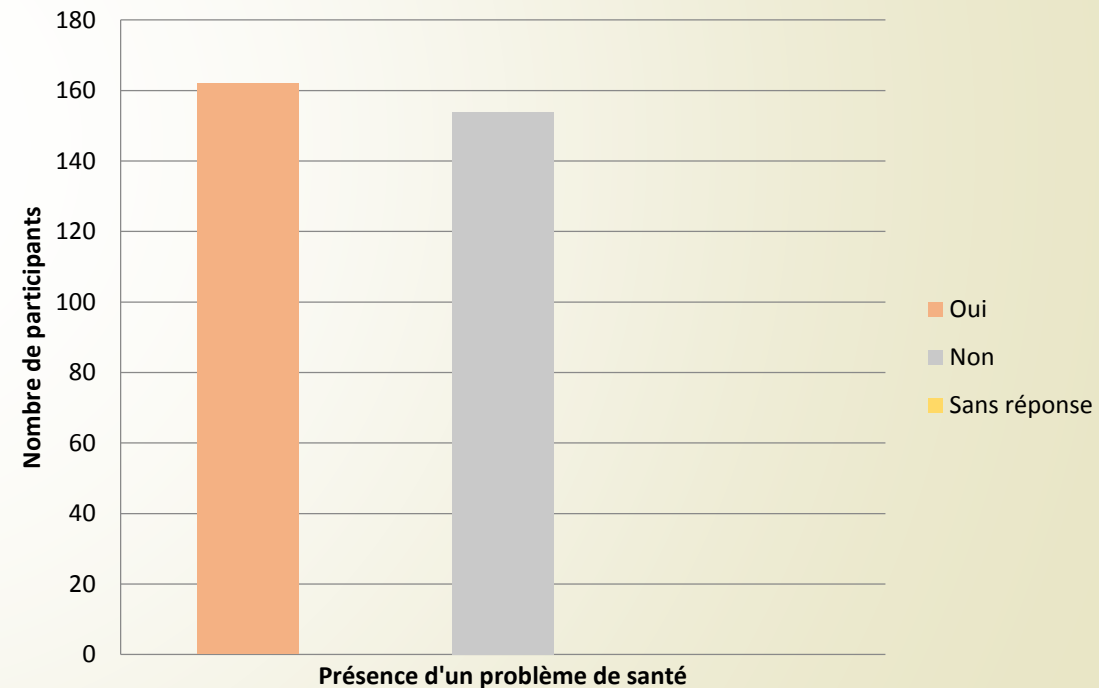
Les manifestations de l'épuisement professionnel

(suite)

Physiques

- 3 % n'ont jamais eu de troubles du sommeil.
- 85 % ont éprouvé des prises ou pertes de poids.
- 84 % en ont eu « plein le dos » (des lombalgies).
- 75 % des problèmes gastro-intestinaux.
- 73 % des migraines.
- 54 % des troubles cardio-vasculaires.

Avez-vous déjà vécu un problème de santé relié au stress professionnel?



Les manifestations de l'épuisement professionnel

(suite)

Psychologiques

- 100 % ont ressenti de la fatigue.
- 93 % de l'anxiété et de la frustration ou de l'irritabilité.
- 85 % de l'isolement.
- 83 % une perte du sens de leur travail.
- Culpabilité.

Comportementales

- Crises d'angoisse.
- Évanouissement.
- Perte d'intérêt, isolement.
- Dépendance.
- Rongement des ongles.
- Hypervigilance.

Manifestations de l'épuisement professionnel

[...] la première chose qui m'a sauté aux yeux c'est que j'ai arrêté de lire depuis 12 ans alors que c'était une passion. Quand je rentre chez moi, je ne suis plus en capacité d'avoir une disponibilité mentale pour lire et ça, c'est un grand drame pour moi parce que depuis que je suis petite, la lecture a toujours été une compagne ou presque. Ça s'est déjà manifesté comme cela. Ensuite, il y a eu une tendance accrue à s'isoler et à rechercher la tranquillité.

Comparaison France-Québec

Similarités France-Québec :

- Restructuration du système scolaire (Barrère, 2008; Ministère de l'Éducation nationale, 2003; Progin, Étienne et Pelletier, 2019; Progin, Letor, Étienne et Pelletier, 2021 UNESCO, 2006).
- Rôle de cadre intermédiaire (Étienne, 2017, 2020; Garant et Letor, 2014; Mispelblom Beyer, 2006;).
- Différence entre la tâche prescrite et la tâche réelle (Gravelle, 2009, 2015, 2017a, 2017b).
- Épuisement professionnel principalement dû à la tâche quantitative, la tâche qualitative et la structure et le climat organisationnels (Gravelle, 2009, 2015, 2017a, 2017b).



Pistes de recommandations

1. Développer dans la formation initiale ou continue, des moments et des méthodes d'analyse de pratiques.
2. Offrir de l'accompagnement dans chaque département et/ou rectorat de la part d'un personnel de direction expérimenté.
3. Gérer au moyen de restrictions strictes le temps de travail et de télétravail.
4. Rétablir la confiance et le dialogue au sein du système.

Conclusion

Retombées de la recherche :

- Même questionnaire et canevas d'entrevue (adaptation du vocabulaire).
- Compréhension du stress et de l'épuisement professionnel des personnels de direction en France.
- Transfert d'expériences professionnelles entre les directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec et les personnels de direction exerçant en France.
- L'analyse des verbatim suite aux entrevues semi-dirigées au Québec est en cours.
- Identification de pistes de recommandations à explorer (analyse plus approfondie à venir).
- France et le Québec = **très grande similitude entre les problématiques scolaires vécues.**

Références

American Psychiatric Association (1996). *Manuel Diagnostique et Statistique des Troubles Mentaux (DSM-IV)*. Paris, Masson.

Barrère, A. (2008). Les chefs d'établissement au travail : hétérogénéité des tâches et logiques d'action. *Travail et formation en éducation*, 2. <http://tfe.revues.org/698>

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. (Rapport n° R-342). Québec, Canada : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-342.pdf>

Castang, P.-Y. (2012). *Écart entre le travail prescrit et le travail réel : contribue-t-il à l'augmentation des contraintes psychologiques et organisationnelles des salariés de la mise en rayon des supermarchés de la région Grenobloise ?* [thèse de doctorat, Université Joseph Fourier, Grenoble, France]. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00763188/document>

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail. Première édition*. Paris : Presses Universitaires de France.

Daniellou, F. (1996). *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*. Toulouse : Éditions Octarès.

Daniellou, F. et Jackson, M. (1997). L'ergonomie intervient dans et sur des situations de gestion. *Revue Performances*, 16-20.

Dejours, C. (1995). *Le facteur humain. Que sais-je n°2996*. Paris : Presses Universitaires de France.

Références

(suite)

Dejours, C. (1996). Épistémologie concrète et ergonomie. Dans F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques* (p. 201-217). Toulouse : Éditions Octarès.

Dejours, C. (2016). *Situations du travail*. Paris : Presses universitaires de France.

Ducros, C. et Amigues, R. (2014). Le travail des chefs d'établissement : Quelques réflexions sur le travail réel. *Formation et profession*, 22(3), 12-23. <http://dx.doi.org/10.18162/fp.2014.96>

Étienne, R. (2017). De la godille au pilotage Quelques éléments pour faire face aux imprévus en gardant le cap. *Les Cahiers d'Éducation & Devenir*, n° 29, Actes du colloque des 11, 12 et 13 mars 2016 à Paris, p. 78-85.

Étienne, R. (2020). Changements dans la gouvernance du système éducatif et souffrance au travail des personnels de direction en France. Chapitre 9. In F. Gravelle (dir.). *Nouvelle gouvernance scolaire : impacts sur l'agir des professionnels de l'enseignement*. Montréal : Presses de l'Université du Québec, p. 127-138.

Gravelle, F. (2009). *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec* [thèse de doctorat]. Université de Paris-Est. <http://www.theses.fr/2009PEST0058>

Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la profession de direction/direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la Réforme de l'administration publique au Québec? *Éducation et francophonie*, 40(1), 73-93. http://www.acelf.ca/c/revue/pdf/EF-40-1-076_GRAVELLE.pdf

Références

(suite)

Gravelle, F. (2013). Formation en situation de travail des directions d'établissement scolaire du Québec... une réalité à considérer! [communication]. *Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF)*. Montpellier, France. <https://aref2013.umontpellier.fr/?q=content/2093-formation-en-situation-de-travail-des-directions-d%E2%80%99%C3%A9tablissement-scolaire-du-qu%C3%A9bec%E2%80%A6une>

Gravelle, F. (2015). Être dirigeant scolaire à l'heure d'une gouvernance axée sur les résultats au Québec... situation qui peut épuiser... *La Recherche en Éducation*, 13, 5-20.

Gravelle, F. (2017a). La santé psychologique des directions d'écoles : situations pouvant avoir un impact sur la santé psychologique des directions d'écoles (comparaison entre le Québec et l'Ontario). *Revue Administration et éducation*. http://www.afaefr.fr/wpcontent/uploads/2017/06/gravelle-en-ligne_mars-2017.pdf

Gravelle, F. (2017b). Impact d'un changement de gouvernance sur la profession de direction d'établissement d'enseignement œuvrant en milieu scolaire québécois et de direction dirigeant des écoles franco-ontariennes. *Recherches & éducatives*, (18).

Leplat, J. (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*. Paris : Presses Universitaires de France
Maulini, O. (2010). Travail, travail prescrit, travail réel. *FORDIF-Formation en direction d'institutions de formation, Glossaire*, 23. <http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/maulini/publ-1101.pdf>

Références

(fin)

Piney, C., Nascimento, A., Gaudart, C. et Volkoff, S. (2013). Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public. *Actes du 48e congrès international Société d'Ergonomie de langue française*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00871256/document>

Progin, L., Étienne, R. et Pelletier, G. (dir.). (2019). *Diriger un établissement scolaire : tensions, ressources et développement*. De Boeck Supérieur.

Progin, L., Letor, C., Étienne, R. et Pelletier, G. (dir.) (2021). *Diriger un établissement scolaire au temps du changement*. Bruxelles: De Boeck supérieur.

Prot, B. (2007). Évolutions structurelles du métier : facteurs externes ou organisationnels du vieillissement – remettre le métier au travail : le style d'activité à l'épreuve. Dans C. Montandon et J. Trincaz (dir.), *Vieillir dans le métier* (p.17-32). Paris, France : L'Harmattan.