Volume 8, numéro 1 - Automne 2026

Le bulletin du GRIDE

De la théorie à la pratique

Quels liens entre le travail, l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter chez les directions d'établissement du Québec?

Marie-Christine Rivest, *professeure, Département des sciences de l'éducation, Université du Québec en Outaouais*

Louise Clément, *professeure, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval*

Contexte et problématique

Les directions d'établissement d'enseignement (DÉE) jouent un rôle essentiel dans la réussite éducative en soutenant les équipes-écoles et en créant des conditions favorables aux apprentissages des élèves. Toutefois, leur travail s'est grandement complexifié depuis plusieurs années déjà : l'intensification de leur travail, la multiplication des responsabilités administratives, les exigences humaines accrues et le contexte scolaire en transformation n'en sont que quelques exemples. Au Québec, comme ailleurs dans le monde, cette réalité chez les DÉE s'accompagne parfois d'une hausse, notamment, de leur épuisement émotionnel (une composante importante de l'épuisement professionnel [burnout]) et de leur intention de quitter la profession. Leur remplacement peut également entraîner des conséquences importantes pour les établissements d'enseignement, comme une augmentation potentielle du roulement du personnel enseignant et une capacité réduite à accomplir la mission éducative. Cela dit, peu d'études ont documenté chez les DÉE au Québec les liens entre les caractéristiques de leur travail, leur épuisement émotionnel et leur intention de quitter la profession. Ce projet de recherche visait donc à répondre à deux questions :

1) Est-ce que certaines caractéristiques du travail peuvent jouer un rôle sur l'épuisement émotionnel des DÉE ? Si oui, quelles sont-elles ?
2) Est-ce que certaines caractéristiques du travail peuvent jouer un rôle sur leur intention de quitter la profession ? Si oui, quelles sont-elles ?

Ce que nous dit la recherche

Le projet de recherche a montré que certaines caractéristiques du travail jouent en effet un rôle important à la fois sur l'épuisement émotionnel et sur l'intention de quitter la profession chez les DÉE (Rivest et Clément, 2025, 2026a, 2026b). À titre d'exemple, précisons que :

1. Une plus grande charge de travail (correspondant à l'ampleur et à la complexité des tâches à accomplir) est associée à un plus grand épuisement émotionnel des DÉE et à leur intention de quitter la profession;

2. Une plus grande charge mentale (correspondant à l'effort continu mobilisant les capacités cognitives et émotionnelles nécessaires pour planifier, coordonner et accomplir une ou plusieurs tâches professionnelles) est associée à un plus grand épuisement émotionnel des DÉE et à leur intention de quitter la profession;

3. Une plus grande incertitude au travail face à l'avenir (correspondant à un sentiment d'insécurité par rapport à la stabilité de l'emploi) est associée à un plus grand épuisement émotionnel des DÉE et à leur intention de quitter la profession;

4. Une plus grande autonomie au travail (soit la liberté ou l'opportunité de déterminer des éléments de sa tâche) diminue l'intention de quitter la profession des DÉE;

5. Une plus grande reconnaissance au travail (correspondant à l'appréciation de son supérieur quant aux efforts déployés) diminue l'intention de quitter la profession des DÉE;

6. Une plus grande participation à la prise de décisions (soit de contribuer au produit final) diminue l'intention de quitter la profession des DÉE.

Les dangers d'une trop grande autonomie au travail chez les DÉE

Toutefois, les résultats montrent aussi que l'autonomie au travail peut constituer une arme à double tranchant pour les DÉE. En effet, lorsque la charge mentale est élevée, une plus grande autonomie peut être associée à une plus grande intention de quitter. Cela pourrait s'expliquer par le fait que, dans certains cas, par exemple pour une DÉE en début de carrière, le fait d'avoir beaucoup d'autonomie peut représenter une surcharge de travail et non une ressource du travail. Cela dit, de façon générale, la recherche sur les DÉE montre que l'autonomie constitue une ressource du travail, mais nos résultats précisent qu'il importe de veiller à ce qu'elle ne devienne pas une surcharge (Rivest et Clément 2026b).

Pistes de réflexions et d'actions

Les résultats permettent d'entrevoir plusieurs pistes concrètes, en développant une culture de bien-être psychologique au travail pour les DÉE, notamment à travers les formations initiales universitaires, mais aussi dans la formation continue offerte par les centres de services scolaires. Les résultats invitent ainsi à réfléchir au partage des responsabilités dans les écoles afin d'éviter qu'une seule personne porte une charge devenue difficilement soutenable. Les espaces de discussion sur le travail (EDT; Rivest et al., 2026; Yvon et Chaiguerova, 2025) pourraient aider en ce sens.

Contributions professionnelles et perspectives

Ce projet de recherche contribue au développement des connaissances professionnelles, notamment en mettant en évidence que certaines exigences du travail et certaines ressources peuvent accroître l'épuisement émotionnel des DÉE et leur intention de quitter la profession. Afin de tenter de mieux comprendre et d'agir sur la charge de travail, les EDT offrent un espace particulièrement intéressant pour donner la parole aux DÉE en présence de leur supérieur hiérarchique, leur permettant d'identifier les sources de la surcharge et les ressources nécessaires pour la diminuer. En plus d'avoir l'avantage de favoriser de la reconnaissance au travail, ces espaces renforcent le soutien social, tout en aidant les niveaux hiérarchiques supérieurs à identifier des leviers pour aider les DÉE. En conclusion, prenons soin de nos DÉE et de leur bien-être en revoyant leurs conditions de travail et en reconnaissant leur contribution déterminante à la réalisation de la mission éducative.

Sous la direction de :
Emmanuel Poirel, professeur, Université de Montréal
Michel Lacasse, conseiller de recherche, Université de Montréal

Ce bulletin est inspiré d'un projet de recherche doctorale portant sur les caractéristiques du travail, le bien-être au travail et l'intention de quitter des DÉE au Québec. Nous remercions chaleureusement toutes les directions et les directions adjointes qui ont participé à cette étude.

Références

Rivest, M. C. et Clément, L. (2025). How do job demands contribute to job attitudes? *Exploring the mediating roles of vitality and emotional exhaustion among school principals. International Journal of Leadership in Education*, 1-23. https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2568010

Rivest, M. C. et Clément, L. (2026a). School principals' work characteristics and wellbeing in relation to their intention to quit and turnover: a systematic literature review. *International Journal of Leadership in Education*, 1-37. https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2606987

Rivest, M. C. et Clément, L. (2026b). Charge mentale et autonomie au travail: un meilleur équilibre à garantir chez les directions d'établissement d'enseignement. *Revue québécoise de psychologie*, 46(4), 119. https://doi.org/10.7202/1127955ar

Rivest, M. C., Yvon, F. et Clément, L. (2026). *Espaces de discussion sur le travail et conditions favorables : le cas de deux milieux scolaires à Montréal*. Communication au symposium du CRIEVAT. ACFAS

Yvon, F. et Chaiguerova, L. (2025). Forces et limites des Espaces de Discussion sur le Travail : L'organisation du travail comme horizon. Dans S. Viviers, I. Ruelland et F. Yvon (dir.). *Agir sur l'organisation du travail : de l'expérience à la transformation ?* Presses de l'Université de Laval