

Quels facteurs de bien-être des personnels de direction? Une comparaison France-Québec

FRANCE GRAVELLE, Université du Québec à Montréal

Plan de la présentation

21-22 novembre 2023



le **cnam**
Cnesco

Recherche franco-qubécoise financée par le ministère des Relations internationales et de la Francophonie dans le cadre de la Commission permanente de coopération franco-qubécoise (CPCFQ)

- Collaborateurs
- Contexte
- Travail prescrit *versus* travail réel
- Le bien-être
- L'épuisement professionnel
- Méthodologie
- Analyse des données
- Résultats
- Similarités France-Québec
- Pistes de réflexion
- Conclusion

Contexte

- Augmentation des problèmes de santé reliées au **stress** en milieu de travail et des épisodes d'**épuisement professionnel** chez les personnels de direction.
- 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 en donnant une **place plus grande à l'établissement** et une **responsabilité importante à son chef d'établissement** comme au Québec.
- L'épuisement professionnel des personnels de direction français n'avait pas été analysé à grande échelle avant 2020.
- 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 vivre un épisode d'épuisement professionnel** (SNPDEN-Unsa).

Objectif : analyser, grâce à une méthode mixte, en quoi le stress et l'épuisement professionnel des personnels de direction exerçant dans les établissements scolaires en France et au Québec ont un impact sur leur bien-être.

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; Étienne, sous presse; 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 vivre un épisode d'épuisement professionnel (Gravelle, 2009).
- L'activité réelle est :

[Ce] 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).

Le bien-être (1/2)

- Avis intitulé « *Le bien-être de l'enfant à l'école : faisons nos devoirs* », le Conseil supérieur de l'éducation du Québec (CSE, 2020) a mis en évidence le fait que **le concept de bien-être suscite des débats, tout comme ses indicateurs et les instruments de mesure associés.**
- Les chercheurs s'accordent sur son « ***caractère multifactoriel, multidimensionnel et systémique*** [...] » (Cohen et al., 2009; Debarbieux, 2015; Florin et Guimard, 2017; Guérette et Fortin, 2011; Robinson *et al.*, 2016; Wang et al., 2016) (CSE, 2020, p. 31).
- Il est possible de repérer plusieurs éléments communs aux diverses définitions du bien-être. Le bien-être est décrit comme « ***un état dynamique*** » (Projet Foresight Mental Capital and Wellbeing, 2008, p. 10) ou « ***une adaptation ou ajustement réussi [...] malgré le stress et d'autres obstacles*** » (Kutsyuruba *et al.*, 2019, p. 291).

Le bien-être (1/2)

- Le bien-être permet aux individus de développer « ***leur potentiel, de travailler de manière productive et créative, de construire des relations solides et positives avec autrui, et de contribuer à leur communauté*** » (Projet Foresight Mental Capital and Wellbeing, 2008, p. 10).
- Dans le contexte éducatif, cela se traduit par **les relations avec les élèves** (Jennings, 2015; Jennings et Greenberg, 2009; Braun *et al.*, 2019).
- Acton et Glasgow (2015) mettent en avant le processus collaboratif par lequel il se forme. Ils définissent ainsi le bien-être des enseignants comme étant « ***un sentiment individuel d'accomplissement personnel et professionnel, de satisfaction, de sens et de bonheur, construit dans un processus collaboratif avec les collègues et les élèves*** (p. 102)

L'épuisement professionnel

- **L'épuisement progressif** des ressources physiques, mentales et émotionnelles (Freudenberger, 1975).
- Il proviendrait d'une **relation malsaine entre la personne et son travail** (Brun *et al.*, 2003).
- Un **trouble d'adaptation** (DSM-5).
- Il se manifeste par des **symptômes physiques et psychologiques** (Gravelle, 2009, 2015, 2017).
- **Facteurs d'épuisement professionnel** (Gravelle, 2009) :
 - La latitude décisionnelle.
 - Le soutien social.
 - La reconnaissance au travail.
 - La charge de travail quantitative.
 - La charge de travail qualitative.
 - Les interruptions dans le travail.
 - Le rôle dans l'organisation.
 - Le développement de carrière.
 - La structure et le climat organisationnels.
 - La conciliation travail-famille.

- Posture descriptive interprétative (Savoie-Zajc, 2018).
- Recherche mixte (quantitative et qualitative).
- Critères de sélection :
 - Occuper un poste de personnel de direction.
 - Avoir vécu un épisode d'épuisement professionnel.
- Questionnaires et protocoles d'entrevues semi-dirigées :
 - Conçus à partir des recherches similaires menées au Québec et en milieu franco-ontarien.
 - Adaptés par une délégation française.
- **Questionnaires** : **1098** personnels de direction québécois et **351** français.
- **Focus group** : **5** personnels de direction français (principaux, proviseurs et adjoints français).
- **Entrevues semi-dirigées** : **12** personnels de direction en France et **12** au Québec ont participé à une entrevue semi-dirigée.

Résultats

Les **principaux facteurs de l'épuisement professionnel** chez les personnels de direction :

- La charge de travail quantitative.
- La charge de travail qualitative.
- La structure et le climat organisationnels.

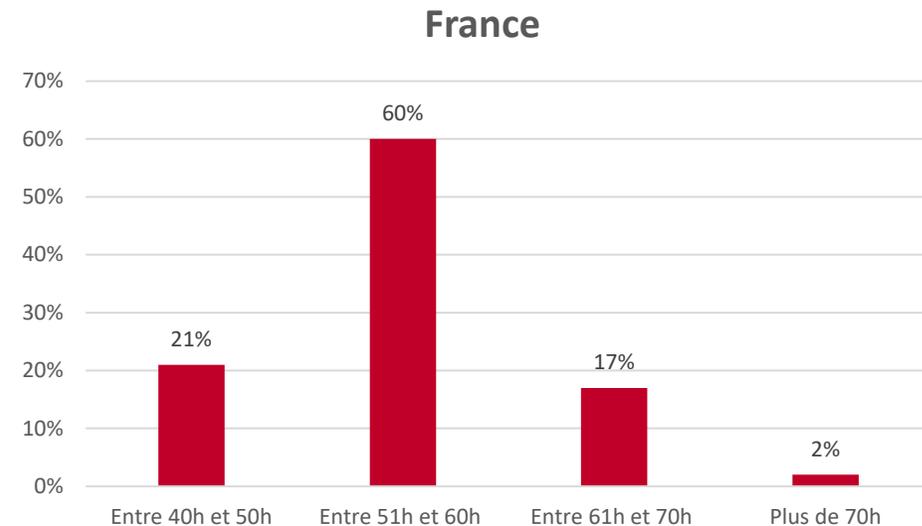
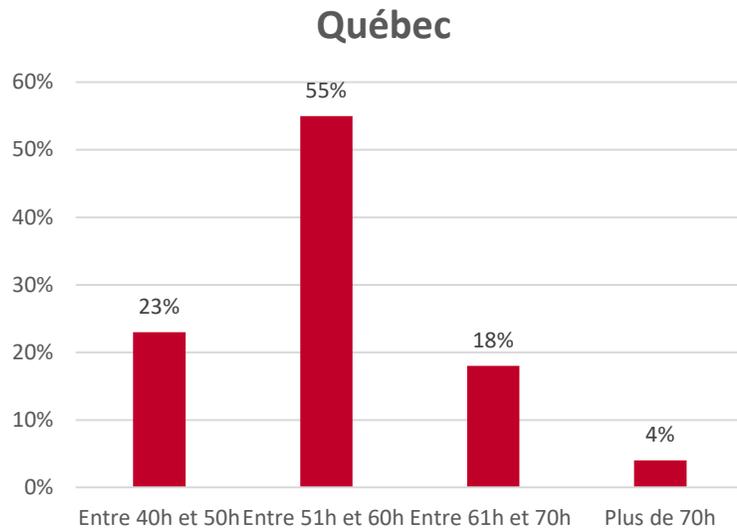
Les **manifestations de l'épuisement professionnel** chez les personnels de direction sont :

- Physiques.
- Psychologiques.
- Comportementales.

Facteurs de l'épuisement professionnel (1/3)

Charge de travail quantitative

Nombre d'heures hebdomadaire travaillées en moyenne par les personnels de direction



Surcharge de travail non prescrite :

Régler différents problèmes; informatisation des tâches; responsabilités sur plusieurs fronts.

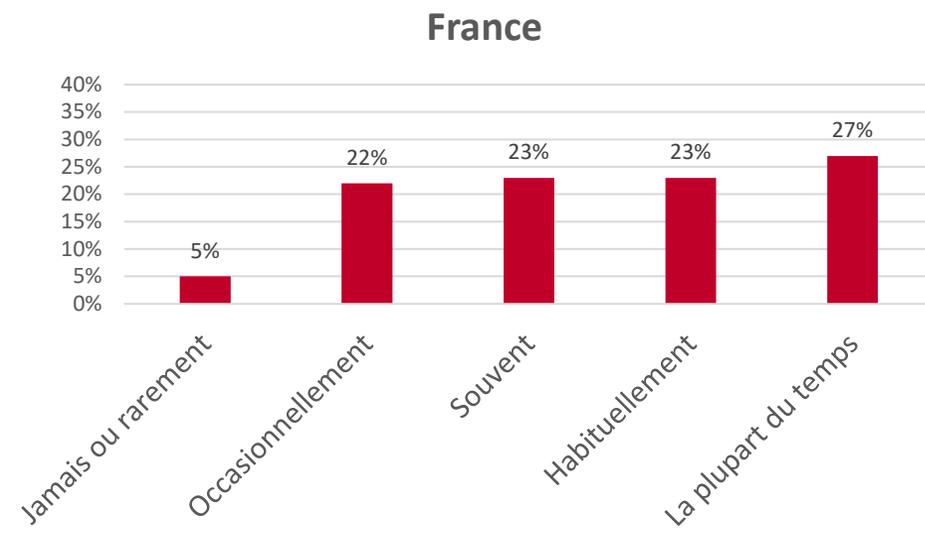
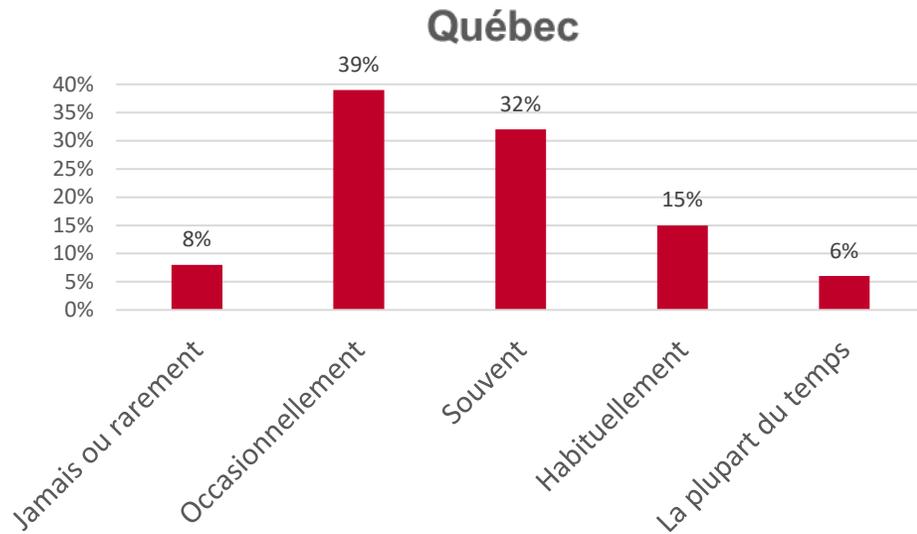
Facteurs de l'épuisement professionnel *(charge de travail quantitative)*

[...] 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 (2/3)

Charge de travail qualitative

Les services académiques vous offrent-ils les appuis/ressources dont vous avez besoin?



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

Facteurs de l'épuisement professionnel (charge de travail quantitative)

Quand on a des attaques, des insultes, des menaces, nous aimerions au moins que 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 cela, 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 montré du doigt. Et c'est cela qui ne va pas! Les collègues ont souvent peur. Ils ne parlent pas. Ils ont peur que la hiérarchie pense qu'ils ne savent pas, qu'ils ne sont pas compétents!

Facteurs de l'épuisement professionnel (3/3)

Structure et climat organisationnels

- 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 personnels de direction.

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 enseignants 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 (1/2)

Manifestations physiques

- **3 %** des personnels de direction au Québec **n'ont jamais eu de troubles du sommeil.**
- **85 %** d'entre eux ont éprouvé **des prises ou pertes de poids.**
- **84 %** d'entre eux en ont eu « **plein le dos** » (des lombalgies).
- **75 %** d'entre eux ont éprouvé des **problèmes gastro-intestinaux.**
- **74 %** d'entre eux ont éprouvé des **migraines.**
- **54 %** d'entre eux ont éprouvé des **troubles cardio-vasculaires.**

Les manifestations de l'épuisement professionnel (2/2)

Manifestations psychologiques

- 99 % des personnels de direction au Québec ont ressenti de la **fatigue**
- 93 % d'entre eux déclarent avoir ressenti de l'**anxiété**, de la **frustration** ou de l'**irritabilité**
- 77 % d'entre eux déclarent avoir ressenti de l'**isolement**
- 71 % d'entre eux déclarent avoir ressenti une **perte du sens de leur travail**
- **Culpabilité**

Manifestations comportementales

- Crises d'**angoisse**
- **Évanouissement**
- **Perte d'intérêt**, isolement
- **Dépendance**
- **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 cela, 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 m'isoler et à rechercher la tranquillité.

Similarités France-Québec

- **Restructuration du système scolaire.**
- **Rôle de cadre intermédiaire.**
- **Différence entre tâche prescrite et tâche réelle.**
- **Épuisement professionnel** principalement dû à la charge de travail quantitative, la charge de travail qualitative, ainsi qu'à la structure et au climat organisationnels.

Conclusion

- Compréhension du stress et des épisodes d'épuisement professionnel vécus par des personnels de direction exerçant au Québec et en France.
- Transfert d'expériences professionnelles entre les personnels de direction exerçant au Québec et en France.

Très grande similarité entre les problématiques scolaires vécues en France et au Québec qui peuvent avoir un impact sur le bien-être des personnels de direction ainsi que sur le personnel scolaire exerçant dans les établissements d'enseignement français et québécois.

Thank you for your attention

FRANCE GRAVELLE
gravelle.france@uqam.ca