

# Quels facteurs de bien-être des personnels de direction ?

## Une comparaison France-Québec

---



**FRANCE GRAVELLE**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL (CANADA)

### Contexte

---

Depuis de nombreuses années, les problèmes de santé liés au stress et à l'épuisement au travail font partie intégrante des milieux éducatifs, aussi bien au Québec qu'en France (Neveu, 1995). Cette situation est largement reconnue, et de nombreuses études, notamment celles de Gravelle (2009 ; 2012 ; 2013 ; 2015 ; 2017a ; 2017b ; 2017c ; 2019) au Québec et en milieu franco-ontarien, ont mis en lumière que l'écart entre les exigences légales en matière d'instruction publique (travail prescrit) et la réalité de ce qui est effectivement accompli par les personnels de direction (travail réel) peut conduire ces derniers à vivre un épisode d'épuisement professionnel. Dès lors, établir les conditions du bien-être des personnels de directions requiert notamment de prémunir ces derniers de ces épisodes d'épuisement professionnel.

Dans son 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. Néanmoins, les chercheurs s'accordent sur son « caractère multifactoriel, multidimensionnel et systémique [...] » (CSE, 2020, p. 31) (Cohen *et al.*, 2009 ; Debarbieux, 2015 ; Florin & Guimard, 2017 ; Guérette & Fortin, 2011 ; Robinson *et al.*, 2016 ; Wang *et al.*, 2016). De plus, 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). En outre, 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).

En ce qui concerne la profession enseignante, un cadre conceptuel global visant à analyser le bien-être au travail des enseignants et ses liens avec la qualité de l'enseignement a été récemment élaboré dans un document de travail de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, 2020). Ce cadre tient compte à la fois du bien-être cognitif, subjectif, social, physique et mental. Il prend en considération les conditions de travail provenant du système éducatif et de l'établissement d'enseignement qui peuvent influencer le bien-être des enseignants. À première vue, ce cadre permet de constater un impact sur les enseignants eux-mêmes (leur niveau de stress et leur intention de quitter ou de rester dans la profession). Toutefois, le bien-être aurait également un effet plus global, puisqu'il pourrait influencer « la qualité de l'enseignement en ce qui concerne les pratiques

pédagogiques en classe et le bien-être des élèves » (Viac & Fraser, 2020, p. 4) (CSE, 2021). Cela se traduit par exemple dans les relations avec les élèves (Jennings, 2015 ; Jennings & Greenberg, 2009 ; Braun *et al.*, 2019). Pour leur part, 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 » (Acton & Glasgow, 2015, p. 102).

## **I. Problématique**

---

Mises à part les études de Robyn (2022) et celles de Fotinos et Horenstein (Fotinos, 2008 ; 2014 ; Fotinos & Horenstein, 2017 ; 2020), l'épuisement professionnel est demeuré peu étudié à grande échelle chez les personnels de direction travaillant dans les établissements d'enseignement en France. La comparaison de la réalité de la fonction des personnels de direction en France et au Québec a été l'occasion d'identifier des facteurs pouvant conduire à vivre un stress aigu, parfois chronique, pouvant prédisposer à vivre un épisode d'épuisement professionnel.

C'est dans cette optique qu'une recherche collaborative franco-québécoise a été menée de 2019 à 2021, considérant que les liens entre le stress aigu et chronique, prédisposant à l'épuisement professionnel (Chapelle, 2016), n'ont pas été analysés à grande échelle pour les personnels de direction travaillant dans des établissements d'enseignement français, contrairement à ce qui a été fait pour leurs homologues québécois<sup>1</sup>. De 2019 à 2021, plusieurs analyses ont été faites à partir des résultats découlant de cette recherche, afin de permettre le développement de nouvelles connaissances ainsi qu'un transfert d'expériences entre les personnels de direction œuvrant au Québec ainsi qu'en France, afin de favoriser leur bien-être.

Les systèmes éducatifs français et québécois sont concernés par des contextes similaires. Ils ont connu des restructurations (Barrère, 2006 ; République française, 2003 ; Progin *et al.*, 2019 ; Progin *et al.*, 2021 ; UNESCO, 2007), entraînant certaines difficultés susceptibles de générer un stress important chez les personnels de direction. À l'instar des personnels de direction québécois, ceux travaillant en France doivent s'adapter et mettre en œuvre de nouvelles réformes, tout en les faisant accepter par les membres du personnel sous leur direction. Ils jouent ainsi un rôle d'intermédiaire, devant non seulement effectuer les tâches prescrites par la réglementation et la hiérarchie, mais également obtenir et mettre en place des « compromis productifs » (Garant & Letor, 2014 ; Mispelblom Beyer, 2006).

## **II. Cadre théorique**

---

Le fondement théorique de cette recherche a reposé sur l'hypothèse de l'existence d'un écart significatif entre les exigences légales en matière d'instruction publique (travail prescrit) et la réalité de ce qui est effectivement accompli par les personnels français de direction (travail réel) et qui pourrait conduire ces derniers à vivre un épisode d'épuisement professionnel (Castang, 2012 ; Clot,

---

<sup>1</sup> Cette recherche franco-québécoise a été financée par le ministère des Relations internationales et de la Francophonie dans le cadre de la Commission permanente de coopération franco-québécoise (CPCFQ).

1999 ; Daniellou, 1996 ; Daniellou & Jackson, 1997 ; Dejours, 1995 ; 1996 ; 2016 ; Ducros & Amigues, 2014 ; Leplat, 2008 ; Maulini, 2010 ; Piney *et al.*, 2013 ; Prot, 2007).

Il a en effet été démontré au Québec par Gravelle (2009) que l'écart entre les exigences de la Loi sur l'instruction publique de 1988 (travail prescrit) et l'activité réelle des personnels de direction (travail réel) contribue à des épisodes d'épuisement professionnel (Gravelle, 2017a ; 2017b) générés par le stress, les tensions psychologiques et la surcharge émotionnelle résultant de cet écart (Chapelle, 2016 ; Gravelle, 2009).

### **III. Méthodologie**

---

La méthodologie de cette recherche a reposé sur une approche descriptive qui intègre l'interprétation de l'expérience professionnelle des participants (Savoie-Zajc, 2018). Cette approche visait à comprendre la signification que les individus attribuent à leurs expériences vécues (Savoie-Zajc, 2018). Pour atteindre les objectifs de l'étude, une approche de recherche mixte, à la fois quantitative et qualitative, a été employée.

Des associations professionnelles ainsi qu'un syndicat ont été sollicitées dans chacun des deux pays : 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 (SNPDEN) ainsi que l'Association Éducation & Devenir (É&D). Tous ces collaborateurs ont partagé leurs expériences professionnelles et leurs connaissances, lors de visioconférences mensuelles, pendant près de trois années.

#### **A. Critères de sélection des participants**

Conformément aux objectifs de la recherche, les participants ont été sélectionnés sur la base du volontariat, en respectant les critères suivants : 1) occuper un poste de personnel de direction et 2) avoir fait l'expérience d'un ou de plusieurs épisodes de stress dans l'exercice de leur métier, voire avoir vécu un épuisement professionnel.

#### **B. Questionnaire**

Dans un premier temps, une enquête par questionnaire a été menée dans le but de recueillir des données quantitatives sur le travail du personnel de direction et sur les problèmes de santé qu'ils ont rencontrés au cours de leur carrière. Ce questionnaire, intitulé « Stress professionnel des personnels de direction », était identique à celui utilisé dans la recherche menée par Gravelle en 2009. Il avait été validé à plusieurs reprises dans le cadre d'études antérieures portant sur le même sujet, grâce à des entretiens de groupe impliquant des professeurs en gestion de l'éducation et des personnels de direction.

Dans le cadre de cette recherche, le questionnaire a été validé et adapté à la réalité française par une délégation composée d'un professeur émérite en éducation, du secrétaire général du SNPDEN et de la présidente d'Éducation et Devenir (É&D), qui se sont rendus au Québec pour participer à des entretiens de groupe (*focus group*). Ces entretiens ont impliqué la présidente de l'AMDES, le président de la FQDE, le président de l'AQPDE, ainsi que le président de l'Association des directions et directions adjointes des écoles de langue française de l'Ontario (ADFO).

Le questionnaire comportait un total de 45 questions, dont la plupart étaient de nature fermée et accompagnées de sous-questions. Parmi les 1 449 personnels de direction qui ont complété le questionnaire, 1 098 exerçaient au Québec et 351 travaillaient en France.

### **C. Entretien de groupe**

Dans un deuxième temps, un entretien de groupe (*focus group*) a été mené avec 5 personnels de direction, comprenant des principaux, des proviseurs, et des adjoints, exerçant à Paris ou dans les deux académies de Créteil et Versailles. L'objectif de cet entretien était de construire collectivement une compréhension des réalités actuelles du métier. Les questions initiales posées pour stimuler la discussion étaient les suivantes : comment définiriez-vous le métier de personnel de direction ? En quoi consiste le métier de personnel de direction ? Est-ce que l'évolution de la manière de gérer les personnels enseignants ajoute une charge de travail supplémentaire pour les personnels de direction ?

### **D. Entretiens semi-dirigés**

Enfin, 12 personnels de direction ont été interrogés en France ainsi que 12 autres au Québec dans le cadre d'entretiens semi-dirigés individuels. Chaque entretien semi-dirigé avait une durée d'environ 30 à 45 minutes. Les thèmes abordés portaient sur les difficultés et les obstacles pouvant conduire à vivre un épisode d'épuisement professionnel.

## **IV. Principaux facteurs susceptibles de conduire à l'épuisement professionnel**

---

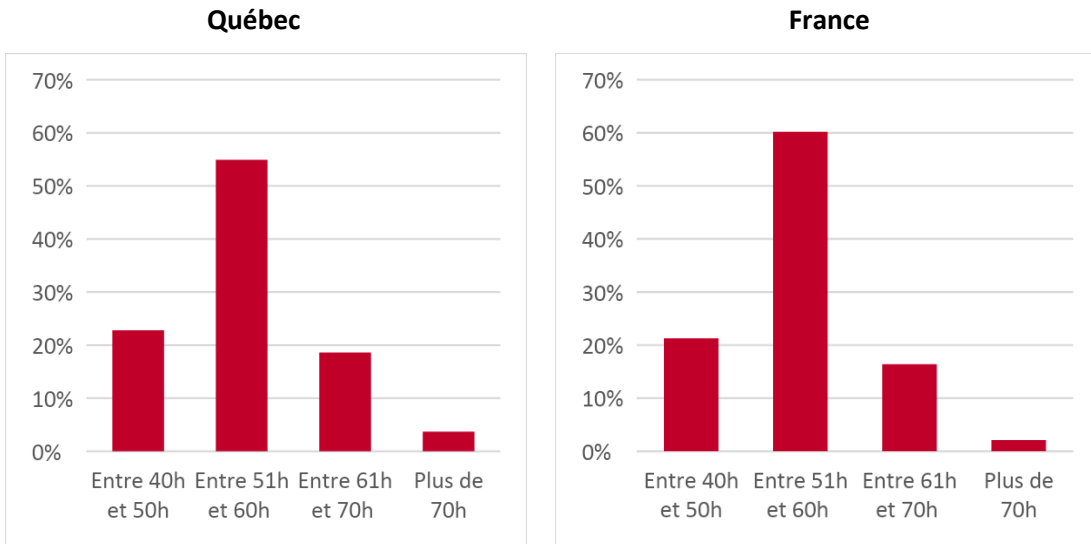
L'analyse des données, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, a permis d'identifier et de comprendre les principaux facteurs contribuant à l'épuisement professionnel. Les analyses révèlent la présence des 9 facteurs d'épuisement professionnel identifiés par Gravelle (2009), tels que : 1) la latitude décisionnelle, 2) le soutien social par les pairs, 3) la reconnaissance au travail par le supérieur immédiat, par les membres de l'équipe de travail ainsi que par les parents, 4) la charge de travail quantitative et qualitative, 5) les interruptions dans le travail, 6) le rôle dans l'organisation, 7) le développement de carrière, 8) la structure et le climat organisationnels ainsi que 9) la conciliation travail-famille. La charge de travail quantitative et qualitative ainsi que la structure et le climat organisationnel ont été identifiés comme étant les principaux facteurs susceptibles de conduire à l'épuisement professionnel, tels que mis en évidence par les études menées au Québec et en milieu franco-ontarien (Étienne et Gravelle, 2020 ; Gravelle, 2009 ; 2012 ; 2013 ; 2015 ; 2017a ; 2017b ; 2017c ; 2019 ; Gravelle & Bérubé Daigneault, 2023 ; Gravelle *et al.*, 2023a ; 2023b ; 2023c).

### **A. Charge de travail quantitative**

Le facteur de la charge de travail quantitative, tel que défini par O'Driscoll et Cooper (1996), a été identifié comme ayant un impact significatif sur le bien-être des participants. Cette observation concorde avec ce qui a été constaté chez les personnels de direction au Québec. En effet, à l'instar du Québec, les personnels de direction français dépassent les exigences prescrites par le Code du travail. Il n'existe pas de prescription au Québec pour la fonction de personnel de direction quant au nombre d'heures de travail à effectuer par semaine. Toutefois, la loi sur les normes du travail du Québec définit une semaine de travail normale pour tout salarié québécois de 40 heures. De plus, il est important de savoir que la fonction n'est pas syndiquée contrairement aux personnels de direction œuvrant en France. Tant les participants français que québécois évoquent une surcharge de travail qui ne résulte

pas nécessairement d'exigences explicites, mais plutôt d'une auto-prescription, comme décrite par Veyrac (1998) et Veyrac et Bouillier-Oudot (2011, p. 223). Cette surcharge de travail quantitative semble donc être un facteur de stress majeur contribuant à l'épuisement professionnel des personnels de direction, que ce soit en France ou au Québec.

**Figure 1 : Nombre d'heures travaillées en moyenne par les personnels de direction**



Note de lecture : Au Québec, 55 % des personnels de direction déclarent travailler entre 51 et 60 heures par semaine.  
 Source : Recherche intitulée « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France et au Québec » (2019--2021).

Selon les personnels de direction interrogés, au Québec comme en France, cette surcharge de travail se manifeste de façon fréquente ou très fréquente.

**Figure 2 : Fréquence de la surcharge de travail déclarée par les personnels de direction**

Québec		France	
Jamais ou rarement	2,4 %	Jamais ou rarement	3,4 %
Occasionnellement	19,1 %	Occasionnellement	20,0 %
Souvent	31,8 %	Souvent	25,5 %
Habituellement	17,7 %	Habituellement	22,1 %
La plupart du temps	30,0 %	La plupart du temps	29,0 %

Note de lecture : Au Québec, 17,7 % des personnels de direction déclarent qu'ils font face à une surcharge de travail de manière habituelle.  
 Source : Recherche intitulée « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France et au Québec » (2019-2021).

De plus, les personnels de direction déclarent que les tâches qui leur sont demandées le sont fréquemment dans des délais trop courts.

**Figure 3 : Perception par les personnels de direction que les délais pour effectuer des tâches sont trop courts**

Québec		France	
Jamais ou rarement	1,8 %	Jamais ou rarement	3,4 %

Occasionnellement	19,3 %	Occasionnellement	13,8 %
Souvent	32,4 %	Souvent	27,6 %
Habituellement	15,7 %	Habituellement	26,2 %
La plupart du temps	30,8 %	La plupart du temps	29,0 %

Note de lecture : En France, 13,8 % des personnels de direction confient qu'ils sont confrontés de manière occasionnelle à des délais trop courts pour effectuer leurs tâches.

Source : Recherche intitulée « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France et au Québec » (2019-2021).

Ils déclarent également être régulièrement interrompus pendant la réalisation de ces tâches.

**Figure 4 : Perception par les personnels de direction d'être interrompus pendant la réalisation des tâches qu'ils ont à effectuer**

Québec		France	
Jamais ou rarement	1,6 %	Jamais ou rarement	0 %
Occasionnellement	6,5 %	Occasionnellement	4,1 %
Souvent	22,7 %	Souvent	12,4 %
Habituellement	17,8 %	Habituellement	21,4 %
La plupart du temps	51,4 %	La plupart du temps	62,1 %

Note de lecture : Au Québec, 22,7 % des personnels de direction affirment qu'ils sont souvent interrompus pendant la réalisation de leurs tâches.

Source : Recherche intitulée « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France et au Québec » (2019-2021).

Le manque de moyens (ressources financières/ressources humaines) pour accomplir ces tâches est en outre ressenti fréquemment par plus de la moitié des personnels interrogés.

**Figure 5 : Perception par les personnels de direction de manquer de moyens**

Québec		France	
Jamais ou rarement	11,2 %	Jamais ou rarement	9,7 %
Occasionnellement	30,8 %	Occasionnellement	21,4 %
Souvent	28,7 %	Souvent	29,5 %
Habituellement	14,4 %	Habituellement	20,7 %
La plupart du temps	14,9 %	La plupart du temps	18,7 %

Note de lecture : En France, 29,6 % des personnels de direction déclarent souvent manquer de moyens pour accomplir leurs tâches.

Source : Recherche intitulée « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France et au Québec » (2019-2021).

Enfin, le manque de formation pour accomplir les tâches qu'on leur demande est différemment perçu par les personnels de direction québécois et français.

**Figure 6 : Perception par les personnels de direction de manquer de formation**

Québec		France	
Jamais ou rarement	14,1 %	Jamais ou rarement	15,2 %
Occasionnellement	45,2 %	Occasionnellement	26,2 %
Souvent	23,2 %	Souvent	32,4 %
Habituellement	10,2 %	Habituellement	15,2 %
La plupart du temps	7,3 %	La plupart du temps	11,0 %

Note de lecture : Au Québec, 7,3 % des personnels de direction confient manquer de formations la plupart du temps.  
 Source : Recherche intitulée « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France et au Québec » (2019--2021).

### B. Charge de travail qualitative

La charge de travail qualitative est également un élément important pouvant contribuer à l'épuisement professionnel des personnels de direction d'établissement d'enseignement (O'Driscoll & Cooper, 1996). Comme cela a été constaté dans l'étude sur les pratiques de soutien et d'accompagnement des nouvelles directions d'établissement d'enseignement du ministère de l'Éducation, du Sport et du Loisir (MELS) du Québec (Gouvernement du Québec, 2006), ainsi que dans les recherches menées auprès des personnels de direction au Québec (Gravelle, 2009; 2012; 2013; 2015; 2017a; 2017b), il est évident que le soutien et l'accompagnement nécessaires pour accomplir leurs tâches ne sont pas toujours disponibles.

La plupart des personnels de direction, au Québec comme en France, déclarent que leur responsabilité au travail augmente de manière fréquente.

**Figure 7 : Perception par les personnels de direction de l'augmentation de leurs responsabilités au travail**

Québec		France	
Jamais ou rarement	2,1 %	Jamais ou rarement	7,6 %
Occasionnellement	9,1 %	Occasionnellement	11,0 %
Souvent	26,4 %	Souvent	23,5 %
Habituellement	22,2 %	Habituellement	23,5 %
La plupart du temps	40,2 %	La plupart du temps	34,5 %

Note de lecture : En France, 23,5 % des personnels de direction déclarent être souvent confrontés à l'augmentation de leurs responsabilités au travail.  
 Source : Recherche intitulée « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France et au Québec » (2019--2021).

Dans l'ensemble, les personnels de direction font face de manière fréquente à une augmentation de leur charge de travail due à l'avènement des nouvelles technologies.

**Figure 8 : Perception par les personnels de direction de l'augmentation de leur charge de travail due à l'avènement des nouvelles technologies**

Québec		France	
Jamais ou rarement	10,2 %	Jamais ou rarement	10,3 %
Occasionnellement	18,3 %	Occasionnellement	10,3 %
Souvent	27,9 %	Souvent	22,8 %
Habituellement	19,1 %	Habituellement	24,1 %
La plupart du temps	24,5 %	La plupart du temps	32,5 %

Note de lecture : Au Québec, 27,9 % des personnels de direction affirment souvent connaître une hausse de leur charge de travail due à l'avènement des nouvelles technologies.

Source : Recherche intitulée « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France et au Québec » (2019--2021).

L'obligation de travailler avec des partenaires multiples est fréquemment perçue par la majorité des personnels de direction comme une raison de l'augmentation de leur charge de travail.

**Figure 9 : Perception par les personnels de direction de l'augmentation de leur charge de travail due à l'obligation de travailler avec des partenaires multiples (autorités académiques, collectivités territoriales, etc.)**

Québec		France	
Jamais ou rarement	17,0 %	Jamais ou rarement	15,9 %
Occasionnellement	25,1 %	Occasionnellement	26,8 %
Souvent	23,7 %	Souvent	22,1 %
Habituellement	19,6 %	Habituellement	19,3 %
La plupart du temps	14,6 %	La plupart du temps	15,9 %

Note de lecture : En France, 22,1 % des personnels de direction déclarent être souvent confrontés à l'augmentation de leurs responsabilités au travail due à l'obligation de travailler avec des partenaires multiples (autorités académiques, collectivités territoriales, etc.).

Source : Recherche intitulée « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France et au Québec » (2019--2021).

Dans le même temps, la majorité des personnels de direction reconnaissent avoir pu bénéficier des appuis et des ressources des services académiques, en particulier en France.

**Figure 10 : Perception par les personnels de disposer des appuis/ressources nécessaires de la part des services académiques**

Québec		France	
Jamais ou rarement	8,1 %	Jamais ou rarement	5,5 %
Occasionnellement	38,7 %	Occasionnellement	22,0 %
Souvent	32,1 %	Souvent	22,8 %
Habituellement	14,6 %	Habituellement	22,8 %
La plupart du temps	6,5 %	La plupart du temps	26,9 %

Note de lecture : Au Québec, 38,6 % des personnels de direction déclarent avoir occasionnellement bénéficiés des appuis/ressources nécessaires de la part des services académiques.

Source : Recherche intitulée « Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France et au Québec » (2019--2021).



### C. Structure et climat organisationnels

La structure et le climat organisationnels, comme démontré dans les recherches antérieures de Gravelle (2009 ; 2015 ; 2017a ; 2017b), se révèlent être un facteur déterminant de l'épuisement professionnel chez les personnels de direction (Hart *et al.*, 1995). Les participants ont été confrontés à la mise en place de nouvelles réformes nationales (Progin *et al.*, 2019 ; 2021), entraînant un stress important. Ces réformes exigent qu'ils assurent la mise en œuvre tout en jonglant avec les malentendus, les difficultés, voire les changements inattendus auxquels ils sont confrontés. De plus, la rapidité avec laquelle ces réformes sont mises en place exerce une pression accrue sur les personnels de direction.

Le manque de soutien, que ce soit en ce qui concerne la mise en œuvre des réformes ou la résolution des problèmes, s'est avéré être un facteur de stress déterminant pour les personnels interrogés, qu'ils soient québécois ou français. Ceux-ci ont également fait part de leur sentiment d'être insuffisamment écoutés et soutenus par les instances responsables. Selon certains d'entre eux, ce manque de soutien s'explique en partie par le fait que les responsables des instances supérieures leur apparaissent comme souvent déconnectés de la réalité dans les établissements scolaires.

En fin de compte, certaines exigences administratives sont perçues comme étant susceptibles de contribuer à l'épuisement professionnel des personnels de direction.

### V. Manifestations de l'épuisement professionnel

---

La recherche indique que plus de la moitié des participants ont connu des problèmes de santé au cours de leur carrière. Cette situation peut s'expliquer par la forte pression liée aux responsabilités inhérentes à leurs postes, ainsi que par les enjeux associés aux possibilités de promotion et de mutation, qui les conduirait à se taire par crainte de ne pas figurer sur la liste des promotions, ou par peur de ne pas obtenir une mutation.

Les données révèlent également une liste de symptômes variés rapportés par les personnels. Les symptômes physiques ressentis se décrivent comme suit : problèmes de sommeil, fluctuations de poids, douleurs lombaires, troubles gastro-intestinaux, migraines ainsi que des problèmes cardiovasculaires. L'analyse qualitative a également mis en évidence des symptômes tels que l'hypotension, des douleurs intercostales de type pression, ainsi que des ulcères.

En ce qui concerne les symptômes d'ordre psychologique, l'ensemble des personnels impliqués dans la recherche a signalé ressentir de la fatigue, plusieurs ont éprouvé de l'anxiété, de la frustration ou de l'irritabilité, souvent associées à un sentiment de manque de reconnaissance. Plusieurs ont également ressenti de l'isolement ainsi qu'une perte de sens dans leur travail. Certains participants ont fait part de niveaux élevés d'angoisse et de culpabilité, avec des épisodes de crise d'angoisse pour certains, et même des cas de syncope. Ces symptômes s'accompagnent fréquemment d'une charge mentale écrasante, qui se traduit par un désintérêt pour les loisirs et, dans certains cas, conduit à l'isolement.

Les contraintes mentales importantes et le stress induit par leur emploi peuvent conduire ces individus à adopter divers comportements nuisibles, tels que la dépendance ainsi qu'un état d'hypervigilance.

Confrontés à un travail excessivement exigeant et stressant, certains d'entre eux pourraient être contraints de recourir à des antidépresseurs pour apaiser leurs troubles psychologiques.

En examinant ces symptômes, il est notable de constater une forte similitude avec ceux qui ont été identifiés dans les études menées auparavant auprès des personnels de direction œuvrant au Québec et dans les établissements d'enseignement franco-ontarien (Gravelle, 2009 ; 2015 ; 2017a ; 2017b). En effet, les problèmes de sommeil, les troubles gastro-intestinaux, les douleurs dorsales, ainsi que les fluctuations de poids, se retrouvent également parmi les symptômes physiques prédominants rapportés par les responsables d'établissements d'enseignement au Québec et en Ontario francophone. Sur le plan psychologique, la fatigue, l'anxiété, et la frustration/irritabilité sont ressentis tant chez les personnels de direction français que chez leurs homologues québécois.

Finalement, du point de vue des symptômes comportementaux, on observe une similitude entre la France et le Québec. Les symptômes se traduisent par une réduction de l'efficacité et une réflexion quant à l'idée de quitter la fonction.

## **Conclusion**

---

Les conclusions de cette recherche ont permis d'identifier et de comprendre les facteurs susceptibles de mener à vivre un épisode d'épuisement professionnel parmi les personnels de direction travaillant dans les établissements d'enseignement en France et au Québec, tout en prenant en compte les résultats obtenus dans les recherches antérieures menées auprès des personnels de direction œuvrant au Québec et en milieu franco-ontarien. Tant en France qu'au Québec, l'épuisement professionnel semble s'expliquer principalement par l'écart significatif entre les tâches prescrites et les tâches réellement accomplies par les personnels de direction. Cet écart entraîne une augmentation substantielle de leur charge de travail, les contraignant à dépasser les heures initialement prévues par leur fonction.

De plus, selon les résultats de la recherche, les personnels de direction, qu'ils soient français ou québécois, ressentent un manque de soutien adéquat pour accomplir leurs responsabilités. Ce manque de soutien se manifeste également au niveau de la structure organisationnelle et du climat au sein des établissements d'enseignement, ce qui semble favoriser l'écart entre les attentes officielles et la réalité du travail. En effet, tant en France qu'au Québec, les systèmes éducatifs ont connu des réorganisations entraînant des défis potentiels qui peuvent générer un stress important chez les personnels de direction des deux continents. Ces responsables doivent s'adapter et mettre en œuvre les nouvelles réformes, tout en obtenant l'adhésion du personnel œuvrant au sein de l'établissement sous leur responsabilité. Ils jouent ainsi un rôle d'intermédiaire devant non seulement respecter les règles établies par la réglementation et la hiérarchie, mais aussi favoriser et mettre en place des « compromis productifs » (Garant & Letor, 2014 ; Mispelblom Beyer, 2006).

En somme, cette recherche a mis en lumière les défis et les facteurs de stress qui pèsent sur les personnels de direction œuvrant en France et au Québec. L'épuisement professionnel est un problème sérieux qui peut avoir un impact significatif sur la santé mentale et physique de ces professionnels, ainsi que sur leur bien-être. De plus, cette recherche a ouvert la voie à une meilleure compréhension de l'épuisement professionnel dans le milieu de l'éducation.

## Références

---

- Acton, R. & Glasgow, P. (2015). Teacher Wellbeing in Neoliberal Contexts: A Review of the Literature. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(8). <https://ro.ecu.edu.au/ajte/vol40/iss8/6>
- Barrère, A. (2006). *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République*. Presses Universitaires de France.
- Braun, S.-S., Roeser, R.-W. Mashburn, A.-J. & Skinner, E. (2019). Middle School Teachers' Mindfulness, Occupational Health and Well-Being, and the Quality of Teacher-Student Interactions. *Mindfulness*, 10(2), 245-255.
- 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, Grenoble]. Faculté de médecine, Université Joseph Fourier.
- Chapelle, F.-G. (2016). Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux : burn out, bore out, stress chronique, addiction au travail, épuisement compassionnel. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 26(3), 111-122.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Presses Universitaires de France.
- Cohen, J., McCabe, E.-M., Michelli, N.-M. & Pickeral, T. (2009). School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. *Teachers College Record*, 111(1), 180-213.
- Conseil supérieur de l'éducation (2020). *Le bien-être de l'enfant à l'école : faisons nos devoirs*. Le Conseil, 176 p. <https://www.cse.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2020/06/50-0524-AV-bien-etre-enfant-4.pdf>
- Daniellou, F. (1996). *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques*. Éditions Octarès.
- Daniellou, F. & Jackson, M. (1997). L'ergonomie intervient dans et sur des situations de gestion. *Revue Performances*, Hors collection, 359-373.
- Debarbieux, É. (2015). *Climat scolaire et prévention de la violence*. Université de paix. URL : <https://www.universitedepaix.org/climat-scolaire-et-prevention-de-la-violence>
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain : Que sais-je n° 2996*. Presses Universitaires de France.
- Dejours, C. (1996). Épistémologie concrète et ergonomie. Dans F. Daniellou (Dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes, débats épistémologiques* (p. 201-217). Éditions Octarès.
- Dejours, C. (2016). *Situations du travail*. Presses Universitaires de France.
- Ducros, C. & Amigues, R. (2014). Le travail des chefs d'établissement : Quelques réflexions sur le travail réel. *Formation et profession*, 22(3), 12-23.

Étienne, R. (2012). Réseaux et systèmes éducatifs, de nouvelles formes d'organisation actuelles et à venir. *Administration & Éducation*, 4, 15-21.

Étienne, R. (2017a). Rôle de l'analyse dans une formation en alternance : faire avec la complexité et accompagner le changement ? Dans J. Desjardins, J. Beckers, P. Guibert, & O. Maulini (Dir.), *Comment changent les formations d'enseignants ?* (p. 78-85). De Boeck Supérieur.

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

Étienne, R. & Fumat, Y. (2014). Comment analyser les pratiques éducatives pour se former et agir ? De Boeck Supérieur.

Étienne, R. & Gravelle, F. (2020). Le stress professionnel et la santé des personnels de direction. *Direction*, 269, 61-68. <https://www.snpden.net/wp-content/uploads/2020/08/direction269.pdf>

Florin, A. & Guimard, P. (2017). La qualité de vie à l'école : comment l'école peut-elle proposer un cadre de vie favorable à la réussite et au bien-être des élèves ? Rapport scientifique. Cnesco-Cnam. [https://www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2017/10/170929\\_QDV\\_Florin\\_Guimard.pdf](https://www.cnesco.fr/wp-content/uploads/2017/10/170929_QDV_Florin_Guimard.pdf)

Fotinos, G. (2008). Le moral des personnels de direction, constat, analyse, propositions. MGEN, MAIF, CASDEN et FAS.

Fotinos, G. (2014). L'état des relations école-parents. Entre méfiance, déviance et bienveillance - une enquête quantitative auprès personnels de direction des Lycées et Collèges. CASDEN.

Fotinos, G. & Horenstein, J.-M. (2017). Le moral des Personnels de direction des collèges et lycées en 2017. 3000 Perdir témoignent. CASDEN.

Fotinos, G. & Horenstein, J.-M. (2020). Les impacts de la crise du Covid-19 et du déconfinement sur les personnels de direction en Ile-de-France. CASDEN.

Garant, M. & Letor, C. (2014). Encadrement et leadership : Nouvelles pratiques en éducation et en formation. De Boeck.

Gouvernement du Québec (2006). Étude des pratiques de soutien et d'accompagnement des nouvelles directions d'établissement. [https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/EtudePratiqueSoutienAccomp\\_int\\_f.pdf](https://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/EtudePratiqueSoutienAccomp_int_f.pdf)

Government Office for Science (2008). *Foresight Mental Capital and Wellbeing Project*. Final Project report. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7c59eced915d6969f44488/mental-capital-wellbeing-report.pdf>

Gravelle, F. (2009). *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec* [Thèse de doctorat]. École doctorale Lettres, Sciences Humaines et Sciences Sociales, Université de Paris-Est. <https://www.theses.fr/2009PEST0058>

Gravelle, F. (2012). Quels sont les principaux changements qui ont modifié la fonction de direction ou de direction adjointe d'établissement scolaire depuis l'avènement de la réforme de l'administration publique au Québec ? *Éducation et francophonie*, 40(1), 76-93.

Gravelle, F. (2013, août). *Formation en situation de travail des directions d'établissement scolaire du Québec... une réalité à considérer !* Congrès international de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF 2013), Montpellier, France.

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). Favoriser l'insertion professionnelle des nouveaux enseignants issus de l'immigration (NEII) : stratégies efficaces. *Revue Enseignement et Recherche en Administration de l'Éducation*, 1(1), 216-226. [http://www.aderae.ca/wp-content/uploads/2017/12/Revue\\_ERAdE\\_Vol1\\_No1\\_Gravelle.pdf](http://www.aderae.ca/wp-content/uploads/2017/12/Revue_ERAdE_Vol1_No1_Gravelle.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, 1-11.

Gravelle, F. (2017c). 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). *Association française des acteurs de l'éducation*. [https://www.afaefr.fr/wp-content/uploads/2017/06/gravelle-en-ligne\\_mars-2017.pdf](https://www.afaefr.fr/wp-content/uploads/2017/06/gravelle-en-ligne_mars-2017.pdf)

Gravelle, F. (2019). Bien-être des directions d'établissement d'enseignement : entre passion et usure du métier. *Direction*, 262, 47-49.

Gravelle, F. & Bérubé Daigneault, J. (2023). Impacts de la gestion axée sur les résultats sur la tâche des directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec : analyse de pratiques de gestion pouvant mener à vivre un stress. Dans F. Gravelle, R. Étienne, C. Gagnon, & J. Monette (Dir.), *Bien-être des personnels de direction en France et au Québec - Agir et faire agir pour surmonter les crises et changer* (p. 129 à 140). Les Éditions JFD inc. <https://www.editionsjfd.com/boutique/sciences-de-leducation-1231/bien-etre-despersonnels-de-direction-au-quebec-eten-france-11641>

Gravelle, F., Étienne, R., Gagnon, C. & Monette, J. (2023a). *Bien-être des personnels de direction en France et au Québec - Agir et faire agir pour surmonter les crises et changer*. Les Éditions JFD inc. <https://www.editionsjfd.com/boutique/sciences-de-leducation-1231/bien-etre-despersonnels-de-direction-au-quebec-eten-france-11641>

Gravelle, F., Étienne, R., Monette, J. & Gagnon, C. (2023b). Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France. Dans F. Gravelle, R. Étienne, C. Gagnon, & J. Monette (Dir.), *Bien-être des personnels de direction en France et au Québec - Agir et faire agir pour surmonter les crises et changer* (p. 7 à 29). Les Éditions JFD inc. <https://www.editionsjfd.com/boutique/sciences-de-leducation-1231/bien-etre-despersonnels-de-direction-au-quebec-eten-france-11641>

Gravelle, F., Étienne, R., Monette, J. & Gagnon, C. (2023c). L'épuisement professionnel des directions et des chefs d'établissements : comparaison entre la situation québécoise et française. Dans F. Gravelle, R. Étienne, C. Gagnon, & J. Monette (Dir.), *Bien-être des personnels de direction en France et au Québec - Agir et faire agir pour surmonter les crises et changer* (p. 145 à 185). Les Éditions JFD inc. <https://www.editionsjfd.com/boutique/sciences-de-leducation-1231/bien-etre-despersonnels-de-direction-au-quebec-eten-france-11641>

Guérette, M. & Fortin, L. (2011). *Recension des écrits sur la qualité de vie à l'école*. Chaire de recherche de la Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke sur la réussite et la persévérance scolaire, 75 p.

Hart, P.-M., Wearing, A.-J. & Headey, B. (1995). Police Stress and Well-Being: Integrating Personality, Coping and Daily Work Experiences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68(2), 133-156.

Jennings, P.-A. (2015). Early Childhood Teachers' Well-Being, Mindfulness, and Self-Compassion in Relation to Classroom Quality and Attitudes towards Challenging Students. *Mindfulness*, 6(4), 732-743.

Jennings, P.-A. & Greenberg, M.-T. (2009). The Prosocial Classroom: Teacher Social and Emotional Competence in Relation to Student and Classroom Outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525.

Kutsyuruba, B., Stasel, R.-S., Walker, K. & Makhamreh, M.-A. (2019). Developing Resilience and Promoting Well-Being in Early Career Teaching: Advice from the Canadian Beginning Teachers Resilience and Well-Being in Early Career Teaching. *Canadian Journal of Education*, 42(1), 285-321.

Leplat, J. (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*. Presses Universitaires de France.

Maulini, O. (2010). Travail, travail prescrit, travail réel. Dans Formation en direction d'institutions de formation, Glossaire. Formation en direction d'institutions de formation, p. 23.

Mispelblom Beyer, F. (2006). *Encadrer : Un métier impossible ?* Armand Colin.

Neveu, J.-P. (1995). Épuisement professionnel – Concept et méthodologie. *Le travail humain*, 58(3), 209.

O'Driscoll, M.-P. & Cooper, C.-L. (1996). A critical incident analysis of stress-coping behaviours at work. *Stress & Health*, 12(2), 123-128.

OCDE (2020). Résultats de TALIS 2018 (volume II) : des enseignants et chefs d'établissement comme professionnels valorisés, TALIS. Éditions OCDE.

Piney, C., Nascimento, A, Gaudart, C. & Volkoff, S. (2013). *Entre indicateurs et travail réel : l'expérience de l'encadrement de proximité dans un service public*. Actes du 48<sup>e</sup> congrès international Société d'Ergonomie de langue française, août, Paris.

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

Progin, L., Letor, C., Étienne, R. & Pelletier, G. (Dir.) (2021). Les directions d'établissement au cœur du changement : pilotage, collaboration et accompagnement des équipes éducatives. 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, & J. Trincaz (Dir.), *Vieillir dans le métier* (p. 17-32). L’Harmattan.

République française (2020, 20 novembre). *Acte II de la décentralisation*. <https://www.vie-publique.fr/fiches/19609-quappelle-t-lacte-ii-de-la-decentralisation>

Robin, J.-Y. (2022). Chefs d’établissement, le burn-out n’est pas une fatalité ! Le bord de l’eau.

Robinson, L.-R., Leeb, R.-T., Merrick, M.-T., Forbes, M.-T. & Forbes, L.-W. (2016). Conceptualizing and measuring safe, stable, nurturing relationships and environments in educational settings. *Journal of Child and Family Studies*, 25, 1488-1504.

Savoie-Zajc, L. (2018). La recherche qualitative/interprétative. Dans T. Karsenti & L. Savoie-Zajc (Dir.), *La Recherche en éducation, étapes et approches* (4<sup>e</sup> éd.) (p. 191-218). Presses de l’Université de Montréal.

Suter, F., Maag Merki, K., Feldhoff, T., Arndt, M., Castelli, G., Gyger Gaspoz, D., Jude, N., Mehmeti, T., Melfi, G., Plata, A., Radisch, F., Selcik, F., Sposato, G. & Zaugg, A. (2023). *Expériences de membres de directions d’école en Suisse alémanique, italienne et romande durant l’année scolaire 2021/2022 pendant la pandémie COVID-19. Principaux résultats de l’étude « S-CLEVER+. Le développement scolaire face à de nouveaux défis »*. S-Clever. [https://s-clever.org/wp-content/uploads/2023/04/S-CLEVER\\_2023\\_CH-rapport-de-resultats.pdf](https://s-clever.org/wp-content/uploads/2023/04/S-CLEVER_2023_CH-rapport-de-resultats.pdf)

Teiger, C. & Bernier, C. (1990). Intérêt de l’analyse ergonomique du travail pour la mise en évidence des compétences méconnues : le cas des tâches de saisie dans le tertiaire informatisé. Dans C. Brabant, & K. Messing (Dir.), « *Sexe faible* » ou *travail ardu* (p. 61-70). Association canadienne-française pour l’avancement des sciences (ACFAS).

UNESCO (2007). *Données en éducation de la France* (6<sup>e</sup> éd.). World data on education, UNESCO. [http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/archive/Countries/WDE/2006/WESTERN\\_EUROPE/France/France.pdf](http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/Countries/WDE/2006/WESTERN_EUROPE/France/France.pdf)

Veyrac, H. (1998). Approche ergonomique des représentations de la tâche pour l’analyse d’utilisations de consignes dans des situations de travail à risques [Thèse de doctorat d’ergonomie inédite]. Toulouse, Université de Toulouse Le Mirail.

Veyrac, H. & Bouillier-Oudot, M.-H. (2011). Les concepts de représentations de la tâche en ergonomie pour la formation professionnelle des enseignants débutants. Dans P. Maubant & S. Martineau (Dir.), *Fondements des pratiques professionnelles des enseignants* (p. 219-242). Presses de l’Université d’Ottawa.

Viac, C. & Fraser, P. (2020). *Teachers’ well-being: A framework for data collection and analysis*. OECD Education Working Papers 213, OECD Publishing.

Wang, M.-T. & Degol, J.-L. (2016). School Climate: A review of the Construct, Measurement, and Impact on Student Outcomes. *Educational Psychology Review*, 28(2), 315-352.