

---

**Gestion de l'éducation et nouvelle  
gouvernance : comparaison des  
impacts vécus par les directions  
d'établissement scolaire œuvrant  
au Québec et en Ontario**

*France Gravelle*, Ph. D.

Professeure en gestion de l'éducation et nouvelle gouvernance  
Département d'éducation et pédagogie  
Faculté des sciences de l'éducation  
Université du Québec à Montréal

le sens de la réalité des individus, il adopte une perspective systémique, interactive, alors que la recherche se déroule dans le milieu naturel des personnes. Le savoir produit est donc vu comme enraciné dans une culture, un contexte, une temporalité. »  
(Savoie-Zajc, 2004, p. 126)

---

**(2006-2009)**

Université de Paris-Est

Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des **commissions scolaires francophones du Québec**



**(2016)**

Analyse de l'épuisement professionnel chez les membres de la direction d'école des **conseils scolaires franco-ontariens**

# Mise en contexte

## Québec

Plan d'action ministériel pour la Réforme de l'éducation, intitulé « *Prendre le virage du succès* » (1997) :

- Participation décisionnelle des parents qui était auparavant de nature consultative.
- Mise en place des conseils d'établissement.
- Décentralisation de certains pouvoirs vers les établissements scolaires.

Loi sur l'instruction publique (180)  
Loi 88  
Loi 124

## Ontario

Rapport de la Commission royale sur l'éducation intitulé « *Pour l'amour d'apprendre* » (1994) :

**1995** - Dépôt de deux projets de loi :

- Création de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation (OQRE) (**Loi 30**).
- Création de l'Ordre des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (**Loi 31**).

**1997** - Amélioration de la qualité de l'éducation (**Loi 160**) :

- Création d'un conseil d'école dans toutes les écoles de l'Ontario.

# Problématique

---

## Constat...

- Absences au travail dû à l'épuisement???

## Questionnement...

- Quels sont les principaux facteurs pouvant conduire à l'épuisement professionnel?
- Quelles sont les conditions de son émergence?
- Quelles sont les situations professionnelles qui favorisent plus spécifiquement l'émergence de cet épuisement?
- Comment se manifeste-il?

## Questions de recherche...

### Québec

- En quoi consiste l'épuisement professionnel des directions et des directions adjointes d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec?

### Ontario

- En quoi consiste l'épuisement professionnel chez les membres de la direction d'école des conseils scolaires franco-ontariens?

# Épuisement professionnel

---



BURNOUT

Selon Trincaz (2007), « l'épuisement menace ceux qui se **dévouent de manière disproportionnée**. Il est réclamé de garder la juste distance. Un trop fort investissement comporte aussi le risque **d'empiéter sur la vie privée**. Les termes pour exprimer le ressenti sont forts : cela peut *empoisonner la vie familiale, ça te bouffe, on pète les plombs, on craque, on finit par dérailler, on est assailli par tout ça, on en rêve la nuit, on s'en prend plein la gueule, on fait une vraie dépression*. Il est donc nécessaire de **se protéger, se blinder, se calmer, se déculpabiliser**, mettre une barrière avec son chez-soi, et surtout ne pas se laisser attendrir. »

# Objectifs de recherche

---

## Recherche interprétative...

- Évaluer empiriquement l'ampleur de la problématique de l'épuisement professionnel (facteurs perçus par les directions et les directions adjointes d'établissement).
- Établir ses conditions d'apparition, les situations professionnelles favorisant son émergence ainsi que ses manifestations.
- Tenter de trouver des réponses aux questionnements de l'ensemble des acteurs du milieu de l'éducation du Québec ainsi que des pistes de solution.

**Tenter de trouver des réponses aux questions de l'ensemble des acteurs du milieu de l'éducation de l'Ontario.**



# Cadre théorique

Théorie selon laquelle...

➤ un **écart considérable** existe entre :

**Activité théorique supposée**

(Loi sur l'instruction publique - travail prescrit)

**Activité théorique supposée**

(Loi sur l'éducation de l'Ontario - travail prescrit)



**Activité déployée par les employés**

(tâche des directions d'établissements d'enseignement - travail réel)

(Clot, 2002; Prot, 2004, 2007; voir aussi Teiger et Bernier, 1990; Terssac, 1992, Terssac et Maggi, 1996a, 1996b)



Écart pouvant contribuer à l'apparition de l'épuisement professionnel  
ou de problèmes de santé reliés au stress.

# Méthodologie

---

## Conception du questionnaire

- **À partir des échelles traditionnellement utilisées dans les recherches concernant le stress au travail :**
  - Recherche « Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines » (Brun, Biron, Martel et Ivers, 2003).

## Conception du canevas d'entrevue

- **Rencontres** : directions d'établissements d'enseignement – associations – professeurs en gestion de l'éducation – directeur général des relations de travail du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec.

## Validation

- **Entrevues focalisées tenues en Outaouais (2) et à Montréal (1) :**
  - Enrichissement du contenu du questionnaire et du canevas d'entrevue.
  - Ajout de facteurs composant le travail réel des membres de la direction d'école.

**Adaptation du vocabulaire en fonction du système scolaire franco-ontarien.  
Validation auprès de membres de la direction d'école au sein de conseils scolaires franco-ontariens.**



# Questionnaire

Échelles	Sections du questionnaire
<p><b>Reconnaissance au travail</b> (Siegrist, 1996)</p>	<p>Établissement scolaire - Structure et climat organisationnels - Reconnaissance au travail - Commission/Conseil scolaire</p>
<p><b>Charge de travail quantitative et qualitative</b> (Osipow et Spokane, 1992)</p>	<p>Tâche d'une direction d'établissement d'enseignement/direction d'école - Charge de travail quantitative et qualitative</p>
<p><b>Ambiguïté du rôle</b> (Osipow et Spokane, 1992)</p>	<p>Commission/conseil scolaire - Structure et climat organisationnels - Ambiguïté du rôle d'une direction d'établissement d'enseignement/direction d'école</p>
<p><b>Conciliation travail-vie familiale-personnelle</b> (Kopelman et al., 1983)</p>	<p>Tâche direction d'établissement d'enseignement/direction d'école – Conciliation travail-famille-vie personnelle et/ou familiale</p>
<p><b>La qualité des relations personnelles</b> (Senécal, Vallerand et Vallière, 1992)</p>	<p>Établissement scolaire - Structure et climat organisationnels - Relations interpersonnelles - Commission/Conseil scolaire</p>
<p><b>Effort mental</b> (Karasek, 1985)</p>	<p>Tâche d'un membre d'une direction d'établissement d'enseignement/direction d'école - Charge de travail quantitative et qualitative</p>
<p><b>Latitude décisionnelle</b> (Karasek, 1985)</p>	<p>Établissement scolaire - Structure et climat organisationnels - Autonomie décisionnelle – Commission/conseil scolaire</p>
<p><b>Soutien social au travail</b> (Johnson, Hall et Theorell, 1989; Karasek et Theorell, 1990)</p>	<p>Établissement scolaire - Structure et climat organisationnels - Relations interpersonnelles</p>

# Entrevue semi-directive

---

1	Pouvez-vous nous parler de votre épuisement professionnel ainsi que des symptômes physiques ressentis?
2	D'après vous, quels sont les principaux facteurs qui font émerger l'épuisement professionnel?
3	Pensez-vous que le fait d'occuper une fonction à titre de direction d'établissement d'enseignement/direction d'école au sein d'une commission scolaire/d'un conseil scolaire franco-ontarien a eu un impact sur votre épuisement professionnel? Si oui, lequel?
4	Pensez-vous que les changements à la Loi sur l'instruction publique/Loi sur l'éducation de l'Ontario qui sont survenus depuis la dernière décennie ont changé la fonction de direction d'établissement d'enseignement/direction d'école? Si oui, lesquels plus spécifiquement?
5	En tant que direction d'établissement d'enseignement/direction d'école, vous sentez-vous soutenu par vos collègues? Si la réponse à cette question est « non », à cause de quels facteurs selon vous?
6	En ce qui concerne votre fonction à titre de direction d'établissement d'enseignement/direction d'école, si vous pouviez faire des recommandations au ministère de l'Éducation du Québec/ministère de l'Éducation de l'Ontario, que seraient-elles?
7	Autre(s) commentaire(s), s'il y a lieu, ayant trait à cette entrevue.

# Choix et critères de sélection des participants à la recherche

- **Échantillonnage intentionnel** : pertinent par rapport à l'objet et aux questions de la recherche (Savoie-Zajc, 2007).
- **Critère** : déjà vécu un épuisement professionnel (diagnostic de trouble d'adaptation et/ou un problème de santé relié au stress).

## Associations professionnelles qui ont participé à la recherche (Québec) :

- Fédération québécoise des directeurs et des directrices d'établissement d'enseignement.
- Association montréalaise des directions d'établissement scolaire.
- Association des cadres scolaires du Québec.
- Association québécoise du personnel de direction des écoles.
- **3 686** membres de la direction d'école.



ASSOCIATION DES CADRES SCOLAIRES  
DU QUÉBEC



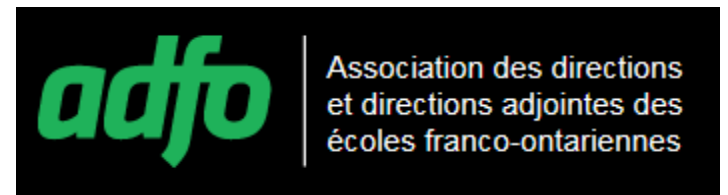
ASSOCIATION QUÉBÉCOISE  
DU PERSONNEL DE DIRECTION  
DES ÉCOLES

# Choix et critères de sélection des participants à la recherche

---

## Association professionnelle qui a participé à la recherche (Ontario) :

- Association des directions et directions adjointes des écoles franco-ontariennes.
- **569** membres de la direction d'école.



# Participants aux entrevues (Québec)

<i>ENTREVUE</i>	<i>POSTE OCCUPÉ LORS DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL</i>	<i>SECTEUR DE FORMATION</i>	<i>EXPÉRIENCE EN GESTION CUMULÉE À JOUR</i>	<i>SEXE</i>
<i>1</i>	Directeur	Primaire	14	M
<i>2</i>	Directeur	Secondaire	6	M
<i>3</i>	Directeur	Primaire	20	M
<i>4</i>	Directrice	Formation professionnelle	9	F
<i>5</i>	Directrice	Primaire	20	F
<i>6</i>	Directeur	Primaire	11	M
<i>7</i>	Directrice adjointe	Primaire	5	F
<i>8</i>	Directeur	Primaire	15	M
<i>9</i>	Directeur	Primaire	16	M
<i>10</i>	Directrice	Primaire	2 1/2	F
<i>11</i>	Directrice adjointe	Secondaire	5	F
<i>12</i>	Directeur	Primaire	14	M
<i>13</i>	Directrice adjointe	Primaire	10	F
<i>14</i>	Directeur	Primaire	14	M
<i>15</i>	Directrice adjointe	Éducation des adultes	6	F

# Participants aux entrevues (Ontario)

---

<i>ENTREVUE</i>	<i>POSTE OCCUPÉ LORS DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL</i>	<i>SECTEUR DE FORMATION</i>	<i>EXPÉRIENCE EN GESTION CUMULÉE À JOUR</i>	<i>SEXE</i>
<i>1</i>	Directeur	Secondaire	6	M
<i>2</i>	Directrice	Services pédagogiques	16	F
<i>3</i>	Directeur	Secondaire	15	M
<i>4</i>	Directrice	Primaire	5	F

# Analyse des données

---

## Questionnaires (Québec) :

- **46** questionnaires version papier complétés.
- Les données relatives à tous les questionnaires ont été comptabilisées manuellement (méthode de la double saisie).

## Entrevues semi-directives (Québec) :

- **15** entrevues semi-directives.
- Les verbatim des entrevues ont été transférés intégralement dans la banque de documents du logiciel Nvivo et ont été catégorisés.

# Analyse des données

---

## Questionnaires (Ontario) :

- **9** questionnaires en ligne complétés.
- Les données relatives à tous les questionnaires ont été comptabilisées manuellement (méthode de la double saisie).

## Entrevues semi-directives (Ontario) :

- **4** entrevues semi-directives.
- Les verbatim des entrevues seront transférés intégralement dans la banque de documents du logiciel Nvivo et seront été catégorisés.



# Résultats quantitatifs (Québec)

---

**Quatre (4) principaux symptômes physiques ressentis avant et/ou pendant l'épuisement professionnel/problème de santé relié au stress :**

1. Problème de sommeil.
2. Problèmes gastro-intestinaux.
3. Problème de dos.
4. Perte ou prise de poids (ex æquo avec le 3<sup>e</sup>).

**Quatre (4) principaux symptômes psychologiques :**

1. Fatigue.
2. Anxiété.
3. Perte de confiance en soi.
4. Frustration/irritabilité (ex æquo avec le 3<sup>e</sup>).

**Quatre (4) principaux symptômes comportementaux :**

1. Troubles alimentaires.
2. Agressivité.
3. Décision de quitter ses fonctions.
4. Diminution de la productivité (ex æquo avec le 3<sup>e</sup>).

# Résultats quantitatifs (Ontario)

---

## Quatre (4) principaux symptômes physiques ressentis avant et/ou pendant l'épuisement professionnel/problème de santé relié au stress :

1. Problème de sommeil.
2. Perte ou prise de poids.
3. Problème de dos.
4. Problèmes gastro-intestinaux.

## Quatre (4) principaux symptômes psychologiques :

1. Fatigue.
2. Perte de confiance en soi.
3. Frustration.
4. Pleurs incontrôlables.

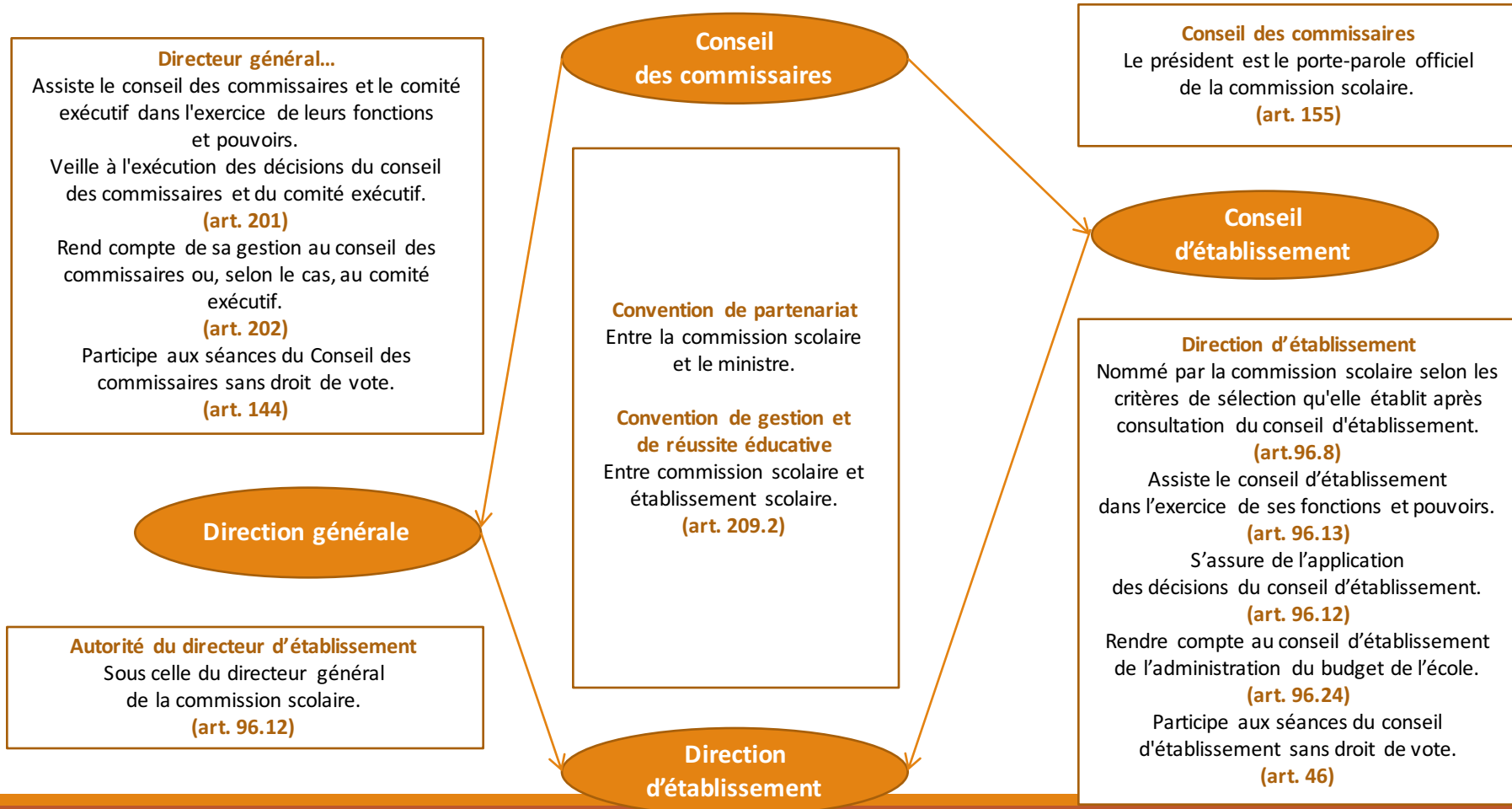
## Quatre (4) principaux symptômes comportementaux :

1. Agressivité.
2. Troubles alimentaires.
3. Décision de quitter ses fonctions.
4. Conflit.

# Autorité bicéphale (Québec)

L'autorité qui s'exerce sur l'établissement est bicéphale parce que la direction de l'établissement scolaire se situe dans une perspective de « double allégeance hiérarchique »...

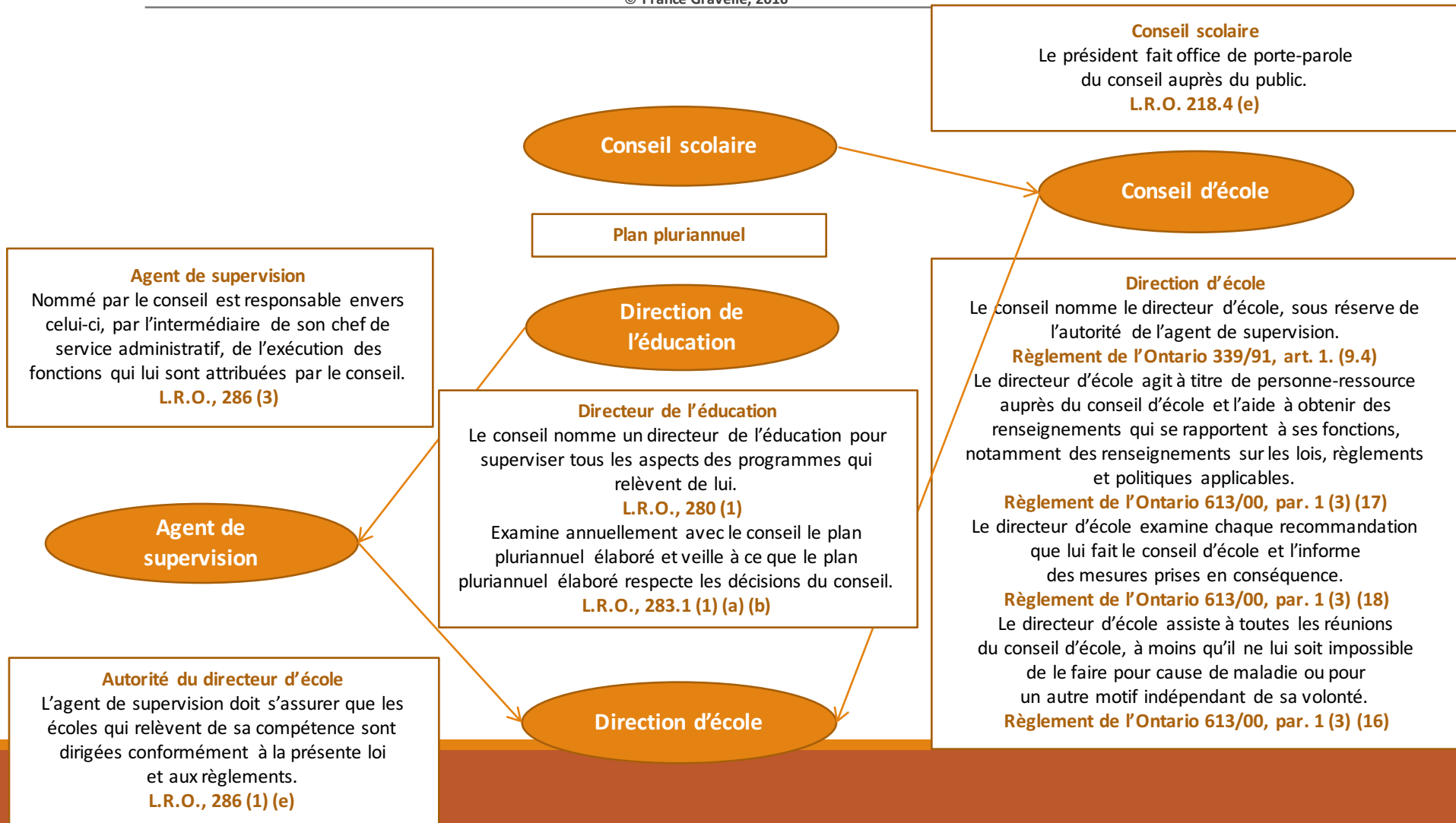
© France Gravelle, 2008



# Autorité bicéphale (Ontario)

L'autorité qui s'exerce sur l'école est bicéphale parce que la direction se situe dans une perspective de « double allégeance hiérarchique »...

© France Gravelle, 2016



# Conclusion des volets de recherche

---

## Changements ayant eu un impact sur le fonctionnement des établissements...

- Multiplication des :
  - Politiques.
  - Mécanismes de consultation.
  - Procédures.
  - Plans d'action.
  - Demandes de ressources.
  - Rapports d'activités.
  - Formulaires.

## Résultat...

- Répercussions vécues par les directions/directions adjointes d'établissement d'enseignement dans le cadre de leur profession :
  - Alourdissement et complexification de la tâche.
  - Activité non réalisée = peu de temps pour se consacrer à la gestion pédagogique et à l'accompagnement des enseignants.

# Réflexion collective

---

Enjeux pouvant avoir un impact sur la fonction du personnel de direction...

**au Québec?**

**en Ontario francophone?**

**en France?**



# Références

---

Bernatchez, J. (2011). La formation des directions d'établissement scolaire au Québec : apprendre à développer un savoir-agir complexe, *Télescope*, 17(3), p. 158-175.

Brun, J.-P., Bron, C., Martel, J. et Ivers, H. (2003). Évaluation de la santé au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines. *Études et recherches*, R-342, Québec, Canada : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Récupéré en ligne le 10 mai 2016 : <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-342.pdf>

Clot, Y. (2002). *La fonction psychologique du travail*. Troisième édition augmentée. Paris, France : PUF.

Gouvernement de l'Ontario. (1994). *Rapport de la Commission royale sur l'éducation – Pour l'amour d'apprendre*. Récupéré en ligne le 10 mai 2016 : <https://archive.org/stream/pourlamourdappre02onta#page/n3/mode/2up>

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). Récupéré en ligne le 10 mai 2016 de theses.fr, l'archive de publications électroniques des thèses en France : <http://www.theses.fr/2009PEST0058>

Gravelle, F. (2013). *Formation en situation de travail des directions d'établissement scolaire du Québec... une réalité à considérer!* Actes du Congrès de l'Actualité de la recherche en éducation et en formation (AREF). Montpellier, France. Récupéré du site du congrès : <http://www.aref2013.univ-montp2.fr/code/?c=content/2093-formation-en-situation-de-travail-des-directions-d%E2%80%99C3%A9tablissement-scolaire-du-qu%C3%A9bec%E2%80%A6une>

Johnson, J.V., Hall, E.M. et Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 15, 271-279.

Karasek, R. (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*. Los Angeles : Department of Industrial and System Engineering, University of Southern California.

Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Kopelman, R. E., Grennhau, J.H. et Connolly, T.F. (1983). A model of work, family and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.

Lauzon, N. et Corriveau, L. (2012). *Coaching des directions d'établissement scolaire en insertion professionnelle dans des commissions scolaires du Québec*. Récupéré le 12 juin 2013 du site de l'Association francophone pour le savoir (ACFAS) : <http://adarae.uqar.ca/images/documents/evenements/colloque/ACFAS2012/lauzoncorriveau2012.pdf>

Ministère de l'Éducation. (1997). *Prendre le virage du succès – plan d'action ministériel pour la réforme de l'éducation*. Québec : Gouvernement du Québec.

Ministère de l'Éducation de l'Ontario (2008). *Lignes directrices destinées aux conseils scolaires pour la mise en œuvre du mentorat pour les leaders scolaires nouvellement nommés*. Récupéré le 12 juin 2013 du site du ministère : <http://www.edu.gov.on.ca/fre/policyfunding/memos/august2008/MentoratLignesDirectrices.pdf>

Ministère de l'Éducation du Québec (2001). *La formation à l'enseignement : les orientations, les compétences professionnelles*. Récupéré le 11 juin 2013 du site du ministère, section Publications : [http://www.mels.gouv.qc.ca/dftps/interieur/pdf/formation\\_ens.pdf](http://www.mels.gouv.qc.ca/dftps/interieur/pdf/formation_ens.pdf)

Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport du Québec (2008). *La formation à la gestion d'un établissement d'enseignement*. Récupéré le 11 juin 2013 du site du ministère, section Publications : <http://www.mels.gouv.qc.ca/sections/publications/index.asp?page=fiche&id=640>

Osipow, S.H. et Spokane, A. (1992). *Occupational Stress Inventory (research version)*. USA : Psychological Assessment Resources.

Prot, B. (2004). Controverses entre les professionnels à propos de l'exercice de leur métier. *Gérontologie et société*, décembre, 169-181.

# Références (suite)

---

- 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. Trincas (dir.), *Vieillir dans le métier* (p. 17-32). Paris, France : L'Harmattan.
- Teiger, C. et 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 *Sexe faible ou travail ardu?* (p. 61-70). Montréal, Canada : AFCAS.
- Terssac de, G. (1992). *L'autonomie dans le travail*. Paris, France : Presses universitaires de France.
- Terssac de, G. et Maggi, B. (1996a). Le travail et l'approche ergonomique. Dans F. Deniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes* (p. 77-103). Toulouse, France : Octarès.
- Terssac de, G. et Maggi, B. (1996b). Autonomie et conception. Dans G. de Terssac et E. Friedberg (dir.), *Coopération et conception* (p. 243-267). Toulouse, France : Octarès.
- Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? *Recherches qualitatives (hors série)*, 5. Récupéré en ligne le 10 mai 2016 du site de la revue : [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v5/savoie\\_zajc.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/savoie_zajc.pdf)
- Savoie-Zajc, L. (2004). La recherche qualitative/interprétative en éducation. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation. Étapes et approches (3<sup>e</sup> éd.)* (p. 123-150). Sherbrooke, Canada : Éditions du CRP.
- Sénécal, C., Vallerand, R.J. et Vallière, E. F. (1992). Construction et validation de l'échelle de qualité des relations interpersonnelles. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 42, 315-322.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- St-Germain, M. (2013). *Étude des divergences entre le temps de travail réel et le temps de travail souhaité chez les directions membres de la FQDE*. Fédération québécoise des directeurs et des directrices d'établissement d'enseignement (FQDE). Anjou.
- Tremblay, D. (2003). *Les communautés virtuelles de praticiens : vers de nouveaux modes d'apprentissage et de création de connaissances?* Récupéré le 12 juin 2013 du site de TÉLUQ : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC03-25.pdf>
- UNESCO. (1993). *Articulation de l'éducation formelle et non formelle Implications pour la formation des enseignants*. Récupéré en ligne le 21 juin 2013 du site de l'UNESCO : <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001001/100125F.pdf>