

AU-DELÀ DE LA PERSONNALITÉ DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT : EXIGENCES DU TRAVAIL ET STRESS PROFESSIONNEL

Emmanuel Poirel, Université de Montréal

Rana Naimi, Université de Montréal

Marie-Christine Rivest, Université du Québec en Outaouais

Alice Levasseur, Université d'Ottawa

Patricia Eustache, Directrice de l'École À-l'Orée-des-Bois

Partenaires: AMDES; AQPDE; FQDE



Colloque sur la santé mentale
du personnel scolaire au Québec
Université Laval, Québec, 8 avril 2025





Mars 2025

Membres

- Professeurs des universités de la francophonie (Québec, France)

Équipe

Groupe de recherche et d'intervention
travail des directions d'



Mission

À partir de recherches et en partenariat avec les milieux de la pratique, étudier et documenter le travail des directions d'établissement d'enseignement dans la francophonie et intervenir pour soutenir la profession.

- Nancy Lauzon

responsable par axe

Secret-Rouillard

Collaboration pancanadienne

- Alice Levasseur
- Andréanne Gélinas-Proulx
- Marie-Christine Rivest

Organigramme du GRIDE

PROBLÈME

Le travail des directions d'établissement d'enseignement (DÉ) est « malade » (Poirel et al., 2023) et ce n'est pas nouveau....

- ✓ Entre 1966 et 1988, plus de 1300 articles sur le stress des directions d'établissements scolaires ont été publiés (Gmelch, 1988).
- ✓ Les principales sources de stress proviennent des contraintes administratives, des responsabilités administratives, des attentes de rôles, des relations interpersonnelles et des conflits intrapersonnels.
- ✓ En comparant les salaires, les responsabilités et la charge de travail, la fonction de direction d'école est d'ailleurs considérée par certains comme la profession la plus exigeante, « the toughest job in America » (Carr, 2003, p. 15).

Au Québec :

- ✓ Le stress professionnel (Poirel, 2009; Poirel et Yvon, 2012, 2014, 2017)
- ✓ L'épuisement professionnel (Gravelle, 2009; 2012, 2023)
- ✓ Les compétences émotionnelles (Hadchiti, 2020, 2021..; Poirel et Mamprin, 2023)
- ✓ La santé positive et le bien-être (Clément et al., 2022, 2023, 2024.....)



L'enquête longitudinale du GRIDE

- ✓ En **2019-2020**, avant la pandémie, les directions disaient travailler intensément (98%), très vite (92%) et pendant de longues périodes de concentration intense (88%).
- ✓ En **2022-2023** c'est encore davantage 99%, 97% et 91%. ↑
- ✓ Entre 2020 et 2023, le nombre moyen des élèves est passé de 537 à 623 par école et la moyenne des élèves HDAA, de 109 à 121. ↑
- ✓ Les directions ont également davantage de personnel à gérer, passant, en moyenne, de 71 à 85, avec un **nombre accru de personnel non-qualifié**. ↑
- ✓ **90%** des DÉ considèrent que le travail est très exigeant émotionnellement.
- ✓ **15%** des DÉ pensent quitter leur emploi et **12%** planifient chercher un emploi d'ici les douze prochains mois.
- ✓ **20%** mènerait actuellement une « réflexion sérieuse quant à [son] avenir » en prévision de la prochaine rentrée scolaire (FQDE, 2024).



Contexte

- ✓ Les systèmes éducatifs misent fortement sur le leadership des directions d'établissement d'enseignement (DÉ) pour améliorer la réussite des élèves.
- ✓ Un contexte évolutif, des changements sociaux (p. ex., pénurie de main-d'œuvre et présence de personnel non légalement qualifié) et légaux (p. ex., gestion axée sur les résultats, *Loi sur l'instruction publique* [LIP] modifiée par les projets de loi n^{os} 40 et 23).
- ✓ Complexification du travail des DÉ dans le contexte d'accélération du temps social (Hirsch, 2010; Bernatchez, 2018), qui nécessite de développer des compétences organisationnelles, communicationnelles et interpersonnelles pour piloter les changements et gérer les crises.
- ✓ La prise en compte de la diversité sous toutes ses formes.
- ✓ La mise en place des classes de maternelle 4 ans.
- ✓ Les problèmes de santé mentale, d'absentéisme.
- ✓ La nouvelle réalité du numérique.
- ✓ Les objectifs de développement durable.



PROBLÈME

- ✓ Les exigences du travail de directions d'établissement d'enseignement continuent de se complexifier....
- ✓ Les directions ont beaucoup de demandes et manquent de ressources pour faire tout ce qui est attendu....
- ✓ Changer et innover sont devenus des injonctions



COMMENT S'ADAPTER ?

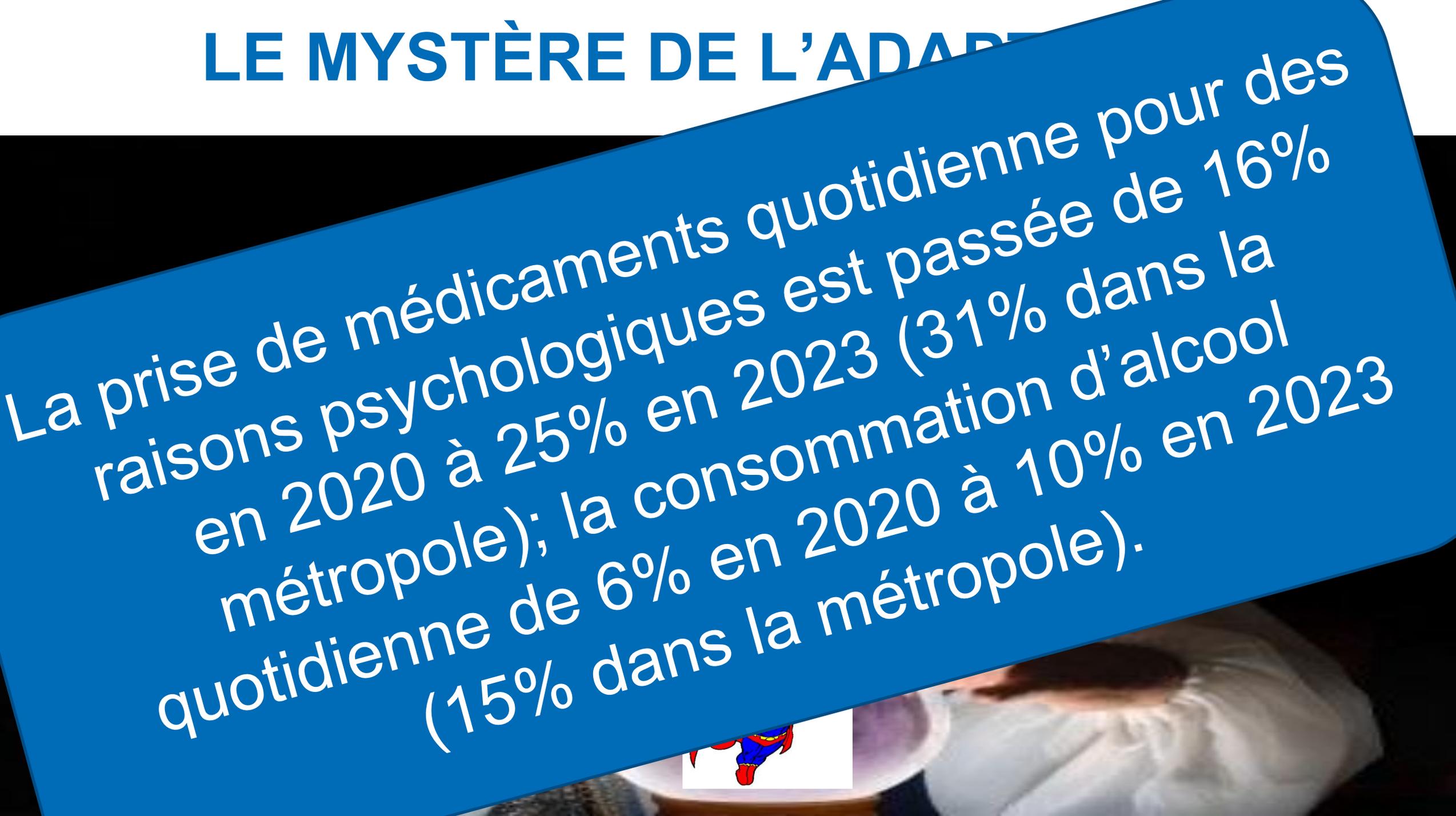


LE MYSTÈRE DE L'ADAPTATION

Avoir une personnalité forte,
apprendre à bien gérer le stress ou
développer sa résilience



LE MYSTÈRE DE L'ADAPTE



La prise de médicaments quotidienne pour des raisons psychologiques est passée de 16% en 2020 à 25% en 2023 (31% dans la métropole); la consommation d'alcool quotidienne de 6% en 2020 à 10% en 2023 (15% dans la métropole).

LA BONNE PERSONNALITÉ POUR L'EMPLOI

✓ En éducation où on demande aux DÉ d'être + PLUS + que des gestionnaires...

des leaders pédagogiques, transformationnel, transformatif, leaders de mobilisation vers la collaboration...

Il est nécessaire d'avoir la bonne personnalité pour l'emploi

✓ Capacité à gérer le stress et être résilient

✓ Trait de personnalité (big five)

Exigences mises en évidence par les tests psychométriques lors du processus d'embauche

OBJECTIF

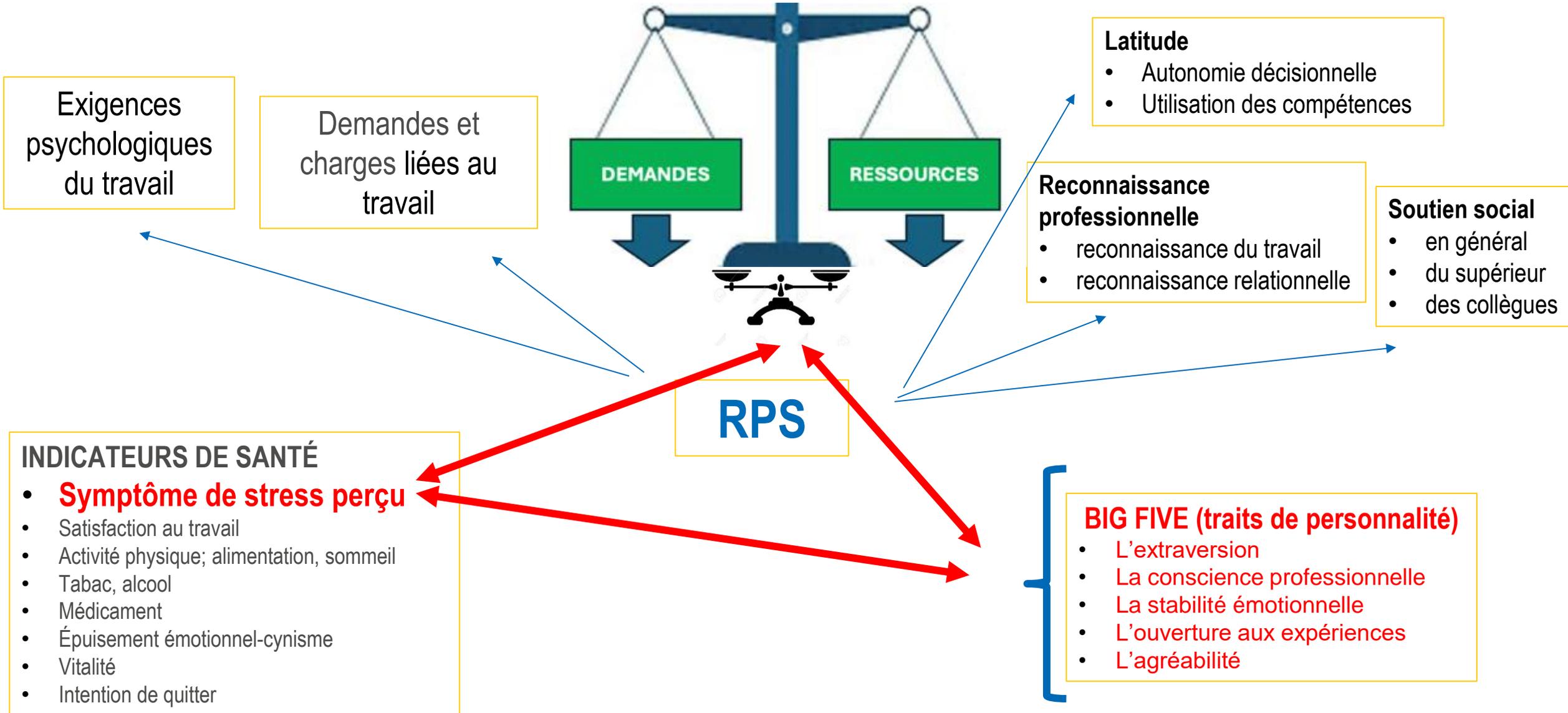
Étudier le lien entre les demandes, les ressources, le stress perçu et les traits de personnalité chez les directions scolaires





CADRE THÉORIQUE

Modèle sur la Qualité de vie au travail et la santé

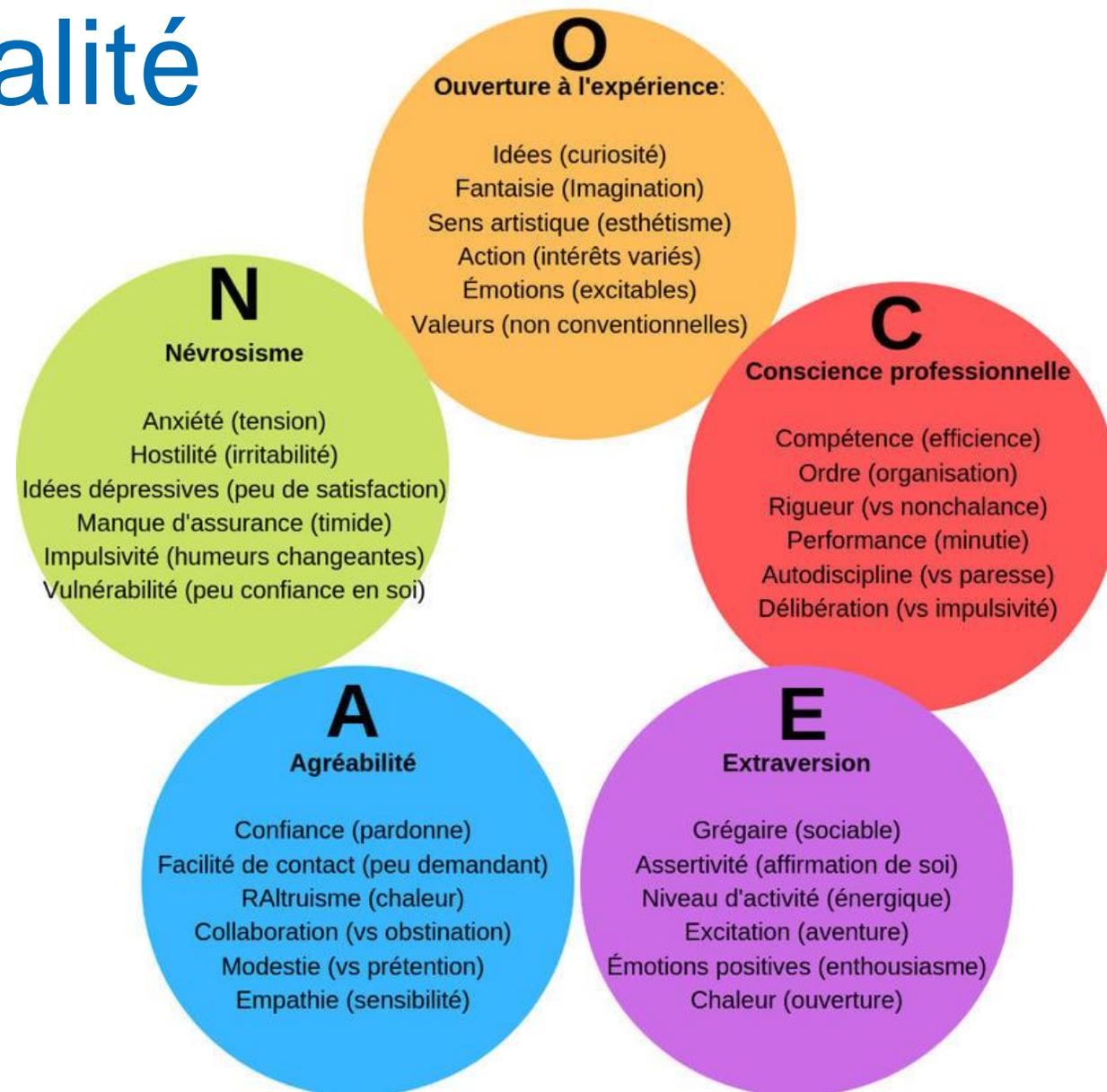


Inspiré du modèle demande/ressources, les déterminants de la santé et de satisfaction au travail (Karasek, 1990; Riley, 2018; Demerouti, 2001, 2017)

Les traits de personnalité BIG 5

Le modèle des Big Five (ou Modèle des Cinq Grands Facteurs) est une théorie dominante en psychologie de la personnalité. Il repose sur cinq dimensions principales qui expliquent la variabilité des traits de personnalité entre les individus. Ce modèle est largement utilisé en recherche et en psychologie appliquée.

Le lien entre certains traits de caractère (Big Five) et le leadership est établi depuis longtemps (Do & Minbashian, 2020; Judge, Bono, Ilies et Gerhardt, 2002; Zadok & Benoliel, 2023)



LES TRAITS DE PERSONNALITÉ ET LE LEADERSHIP

Un trait de personnalité est une caractéristique stable qui sert à décrire le comportement d'un individu et qui donne un style à son comportement

Cinq grands traits de personnalité ont été associés à l'actualisation d'un leadership efficace (Pépin, 2005):

- L'extraversion
- La conscience professionnelle
- La stabilité émotionnelle
- L'ouverture aux expériences
- L'agréabilité

L'EXTRAVERSION

C'est le degré auquel l'individu est expressif, affirmatif, volubile, sociable et audacieux plutôt que réservé, timide, tranquille, peu loquace et solitaire

LA CONSCIENCE PROFESSIONNELLE

C'est le degré auquel l'individu est travaillant, organisé, méticuleux, consciencieux et persévérant plutôt que désorganisé, irresponsable, négligent, paresseux et irrégulier (négligence)

LA STABILITÉ ÉMOTIONNELLE

C'est le degré auquel l'individu est calme, détendu, à l'aise, imperturbable et confiant plutôt que nerveux, irritable, anxieux, émotif et d'humeur changeante (instabilité émotionnelle ou névrosisme)

L'OUVERTURE AUX EXPÉRIENCES

C'est le degré auquel l'individu est original, curieux, flexible, imaginatif et créatif plutôt que conformiste, moralisateur, conservateur et conventionnel

L'AGRÉABILITÉ

C'est le degré auquel l'individu est aimable, sympathique, chaleureux, bienveillant et coopératif plutôt que indifférent, intransigeant, dur, hostile et agressif (désagrabilité)

LE STRESS

- ✓ APPROCHE PAR LA BIOLOGIQUE
- ✓ APPROCHE PAR LA PSYCHOLOGIE COGNITIVE
- ✓ APPROCHE PAR LA PSYCHOLOGIE POSITIVE
- ✓ APPROCHE PAR LES ÉMOTIONS



Source
de stress



Cause
(Santé/maladie)



PERSPECTIVE THÉORIQUE

Première définition du stress :

Le stress est une demande face auquel l'organisme doit s'adapter (Selye, 1956).

- Stimulus-réponse
- Fight / flight / freeze (Cannon, 1935)

Approche biologique (Lupien, 2009)

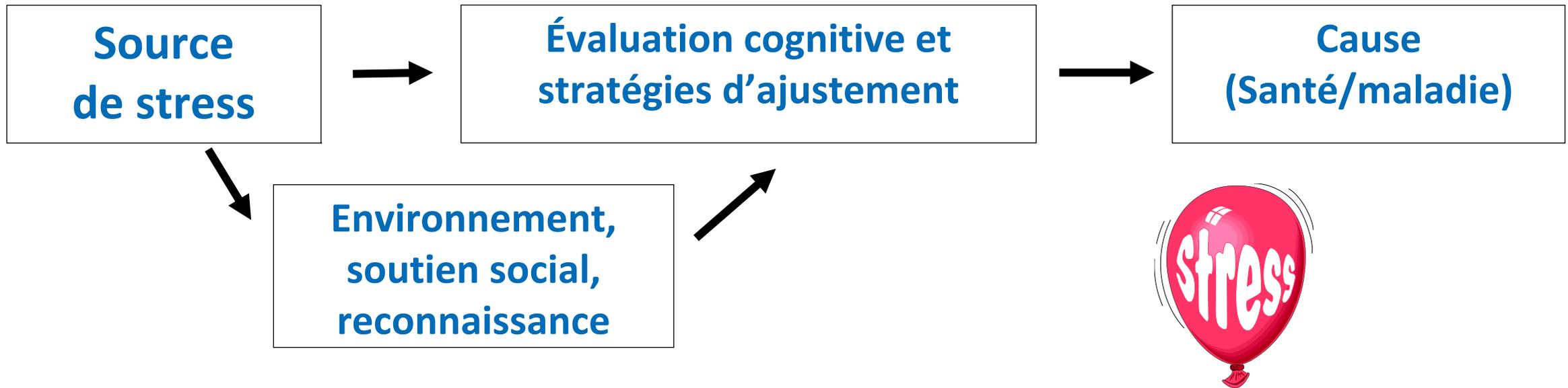


Approche transactionnelle du stress (coping):

Le stress est une transaction entre la personne et l'environnement dans laquelle la situation est évaluée par la personne comme étant un défi (si elle a les ressources) ou une menace (lorsque les ressources sont jugées insuffisantes) avant de déployer des stratégies de coping (cognitives-émotionnelle, comportementales)

Approche psychologique (Lazarus, 1966, 2000)



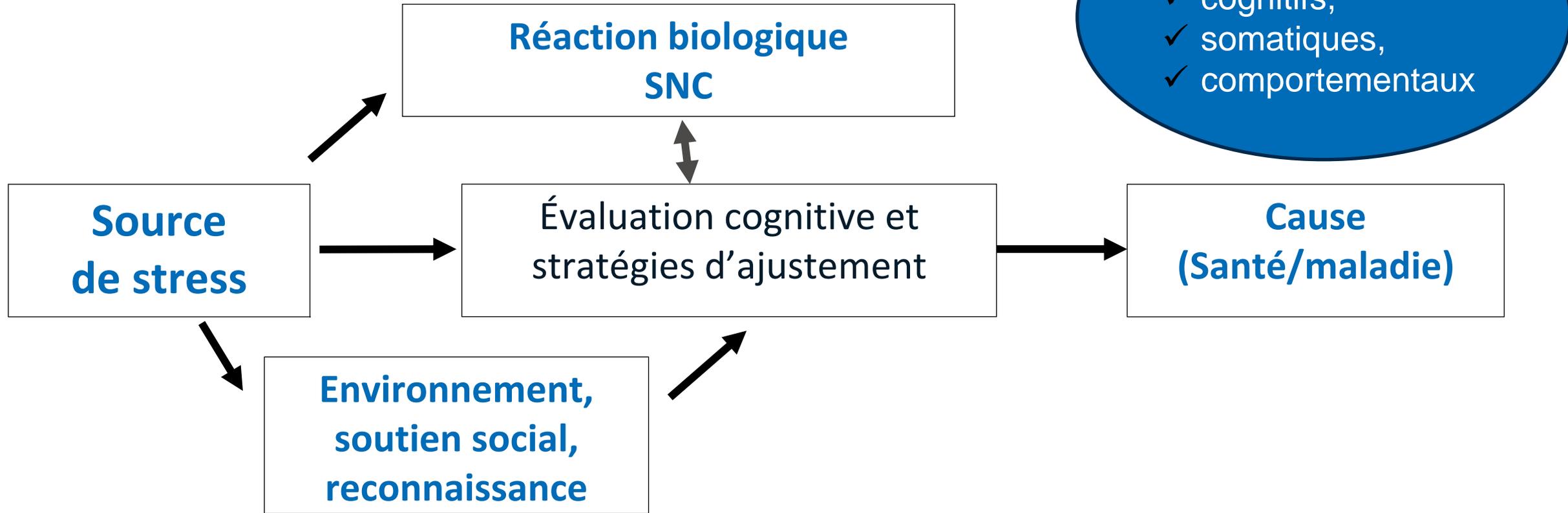


Approche sociale du stress (environnement et soutien):

Le stress dépend des conditions de vie, des demandes, des contraintes, des conflits, des incertitudes et des événements perturbateurs qui mettent à l'épreuve la capacité d'adaptation de l'individu (coping)

Approche psychosociologique (Pearlin 1989)

LE STRESS PERÇU



APPROCHE BIOPSYCHOSOCIALE DU STRESS



MÉTHODE

Groupe de **R**cherche et d'**I**ntervention sur l'organisation du travail des **D**irections d'**É**tablissement d'enseignement

MÉTHODOLOGIE



Étude longitudinale

Écoles publiques francophones

Directions et directions adjointes

AQPDE, AMDES, FQDE

QUESTIONNAIRE

Trois Axes

N=871

ANALYSE

- 1) L'exercice du leadership et la réussite des élèves
- 2) La qualité de vie au travail et la santé ;
- 3) La formation et le développement professionnel.

- DEMANDES
- RESSOURCES
- TRAITS DE PERSONNALITÉ
- SYMPTÔMES DU STRESS PERÇU

collecte entre novembre 2022 et février 2023

N= 871 qui peut varier selon les échelles

(AMDES = 162; AQPDE = 133; FQDE = 576).

ANALYSE

Descriptive (moyenne-pourcentage).
Régression linéaire multiple

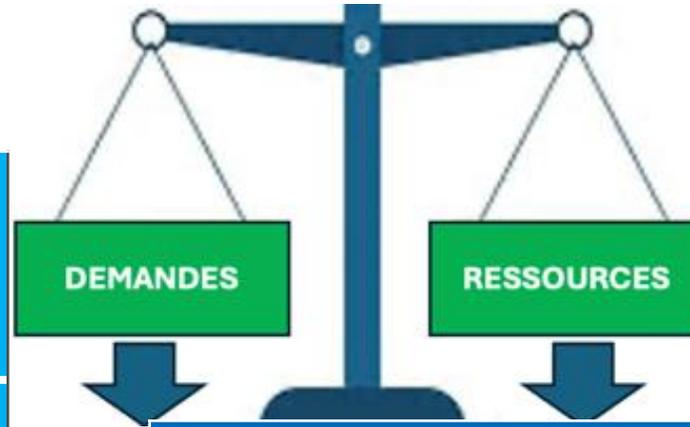


RÉSULTATS DESCRIPTIFS

RÉSULTATS : ENTRE DEMANDES ET RESSOURCES

EXIGENCES/DEMANDES DU TRAVAIL

Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard	99 %
Mon travail est « très bousculé »	94 %
Attendre le travail de collègues ralentit souvent mon propre travail	48 %
Mon travail est très exigeant émotionnellement	90 %
J'ai trop de demandes de la part de la commission scolaire (Centre de services)	68 %
J'ai trop de demandes qui viennent directement du ministère de l'éducation	66 %



LATITUDE DÉCISIONNELLE

Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même	88 %
J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail	90 %

RECONNAISSANCE

Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant	30 %
Je me sens reconnu à ma juste valeur par les parents	84 %
Je me sens reconnu à ma juste valeur par mon personnel (enseignant, professionnel, soutien)	81 %

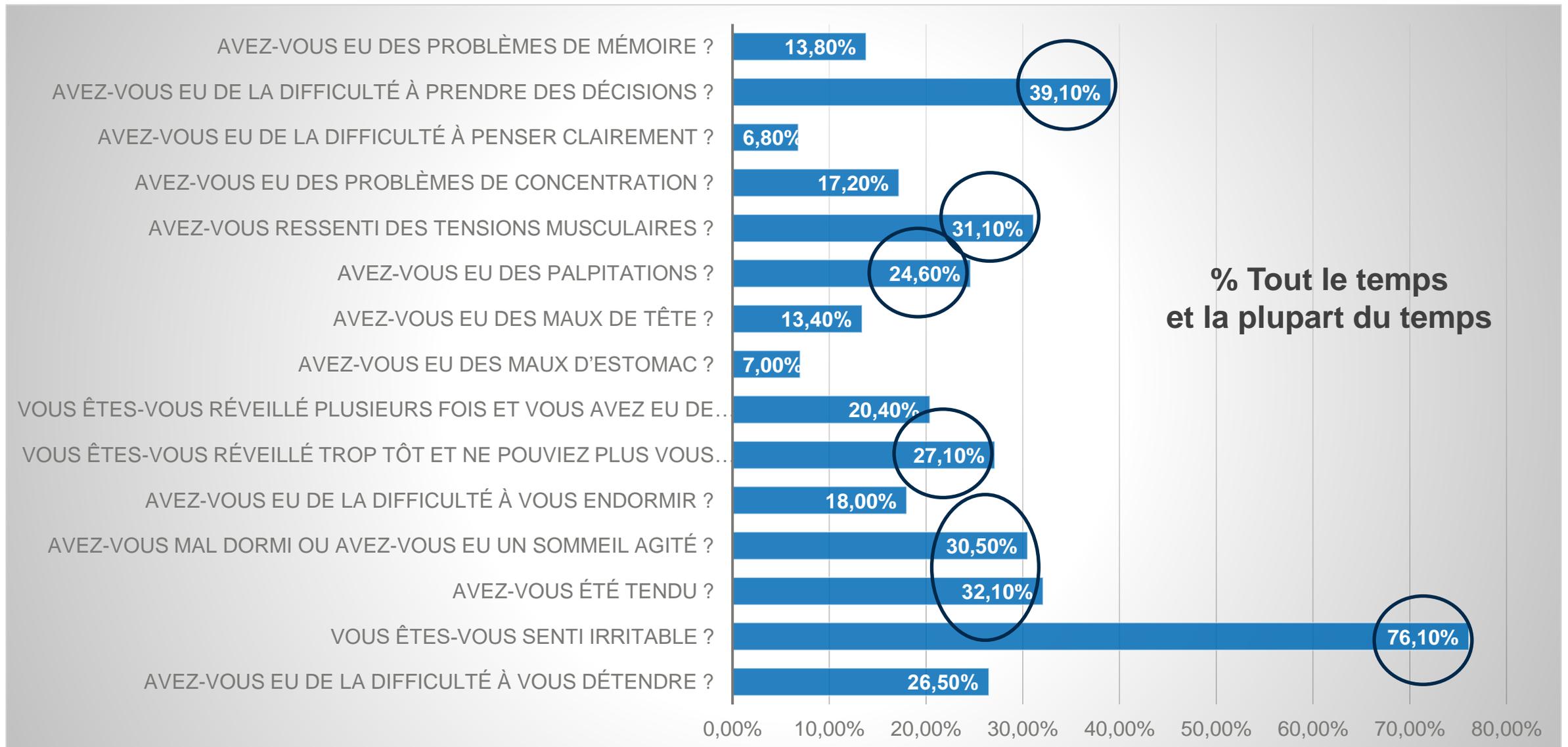
COMPÉTENCES

Mon travail me demande un haut niveau de compétence	100%
J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	95 %

SOUTIEN

J'ai du soutien de la part de mes supérieurs	86 %
J'ai du soutien de la part de d'autres directions en dehors de mon milieu (par exemple, association professionnelle, mentorat).	94 %
J'ai du soutien de la part de mon personnel (enseignant, professionnel, soutien).	89 %
Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	75 %

Stress perçu — COPSQ (Questionnaire psychosocial de Copenhague III)



**% Tout le temps
et la plupart du temps**

% Tout le temps et la plupart du temps

Personnalité - Big five

Tout à fait d'accord

Moy

Je suis ouvert d'esprit, original, curieux, imaginatif et non conventionnel

92%

Je suis consciencieux, en contrôle, compétent, organisé, minutieux et réfléchi

96%

Je suis extraverti, enthousiaste, énergique, sociable, positif et affirmatif.

86%

Je suis agréable, altruiste, bienveillant, modeste, franc et respectueux

99%

Je suis stable émotionnellement, calme et serein.

92%



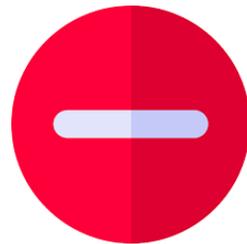
RÉSULTATS DES ANALYSES

uniquement les résultats
statistiquement
significatifs

Genre et STRESS

Les hommes
perçoivent
MOINS de stress
 $\beta = -0,30, p < 0,01$

association négative
avec le stress



Les femmes
perçoivent
PLUS de stress
 $\beta = 0,46, p < 0,001$

association positive
avec le stress

Exigence du travail et STRESS

- ✓ Tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard.
- ✓ Travail est très bousculé.
- ✓ Attente du travail de collègues ralentit souvent mon propre travail.
- ✓ Travail est très exigeant émotionnellement.
- ✓ Trop de demandes de la part du Centre de services scolaire.
- ✓ Trop de demandes qui viennent directement du ministère de l'Éducation.

Les exigences du travail contribuent le plus fortement aux symptômes de stress perçus par les DÉE ($\beta=0,35$, $p<0,001$) de toutes les variables du modèle

STRESS





**AUGMNETATION
CONSTANTE DES
DEMANDES AU
TRAVAIL DEPUIS
1980**

**SUR LE PLAN
QUANTITATIF ET
QUALITATIF**

BIG 5 et STRESS

Stabilité émotionnelle

DÉ calmes et sereines

Moins de symptômes
de stress ($\beta=-0,22, p<0,001$)



Davantage de
symptômes de stress.
($\beta=0,12, p<0,05$)



Amabilité

DÉ agréables, altruistes, bienveillantes,
modestes, franches et respectueuses

POUR CONCLURE

- ✓ L'âge, l'expérience, la fonction (direction vs adjoint) ne contribuent pas au stress perçu.
- ✓ Les ressources, notamment le soutien du supérieur perçu par les DÉ, ne contribuent pas à diminuer leurs symptômes de stress.
- ✓ Les directrices ♀ sont davantage à risque que les directeurs ♂.
- ✓ Les DÉ qui se disent agréables, altruistes, bienveillantes, modestes, franches et respectueuses seraient plus à risques.

En somme, les exigences du travail contribuent fortement aux symptômes de stress perçus par les DÉ, à un point tel que les ressources, notamment le soutien du supérieur, ne contribuent pas à diminuer leurs symptômes de stress et que les effets protecteurs de certaines variables de nature individuelle (Big 5) en sont significativement diminués...



QUE FAIRE DEVANT CE CONSTAT ?

CONSTAT

CHANGER LE REGARD....

Sur l'adaptation des personnes
devant les besoins du travail



Sur l'adaptation du travail devant
les besoins des personnes



SUR QUOI INTERVENIR?



 PRIMAIRE	Source organisationnelle	Centrée sur les causes (approche la plus efficace à long terme)
 SECONDAIRE	Source individuelle	Centrée sur une meilleure adaptation des personnes (ex : conférence sur la gestion du stress, massage sur chaise, atelier de méditation pleine conscience, amélioration des habitudes de vie, de la résilience)
 TERTIAIRE	Curatif	Centrée principalement sur le curatif et le retour au travail (ex : PAÉ - service de consultation psychologique pour les travailleurs, etc.)

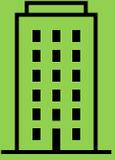


SUR QUOI INTERVENIR?



« Les conclusions sont mitigées quant aux interventions de type psychosocial... approches de réduction du stress tendant à intervenir sur la perception qu'a l'employé(e) de son environnement de travail, au moyen de stratégies soutenant la participation, la communication et les rapports sociaux, tout en réduisant l'ambiguïté des rôles, en atténuant les conflits et en augmentant l'autonomie face à la tâche. »

Source : (Harvey et al., 2008) - Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail : Une synthèse des approches au niveau international (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST))

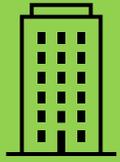


PRIMAIRE

SUR QUOI INTERVENIR?

« Les interventions.. [qui]...mettent l'accent sur des changements objectifs apportés à l'environnement de travail, plus particulièrement à la conception des tâches...une modification de la charge ou de l'horaire de travail, par exemple, semble avoir un impact important sur le bien-être et la performance (Rick et al, 2002).»

Source : (Harvey et al., 2008) - Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail : Une synthèse des approches au niveau international (Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST))



PRIMAIRE

COMMENT FAIRE ?

- ✓ DIMINUER LES DEMANDES (reddition de comptes) QUI VIENNENT D'EN HAUT «TOP DOWN ».
- ✓ DONNER DU POUVOIR AU DÉ (marge de manœuvre sur l'organisation du travail) (LA RESSOURCE LA PLUS IMPORTANTE).
- ✓ DÉVELOPPER LE COURAGE MANAGÉRIAL (conversations courageuses) « BOTTOM UP ».



Merci !