

Introduction

Collaboration internationale entre les personnels de direction de la France et les directions d'établissement du Québec

France Gravelle, Ph. D.

Professeure-chercheuse titulaire en gestion
de l'éducation et nouvelle gouvernance
Université du Québec à Montréal

Richard Étienne, Ph. D.

Professeur honoraire en sciences de l'éducation et de la formation
Université Paul Valéry, Montpellier 3

Caroline Gagnon, doctorante

Université du Québec à Montréal

Julie Monette, aspirante au doctorat

Université du Québec à Montréal

Contexte

Depuis bientôt deux décennies, les problématiques de santé reliées au stress en milieu de travail et les épisodes d'épuisement professionnel ont augmenté de façon considérable et constituent un des enjeux majeurs auxquels doivent actuellement faire face les personnels de direction d'établissement d'enseignement, surtout depuis le début de la pandémie. Les conséquences qui en découlent sont lourdes et touchent plusieurs directions et directions adjointes d'établissements d'enseignement (Étienne, 2020, sous presse; Étienne et Gravelle, 2020; Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015, 2017, 2019; Gravelle et Gagnon, sous presse) en plus d'avoir des répercussions sur les déroulements de carrière. Plus spécifiquement, 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 situations et problématiques qui mènent à vivre un épisode d'épuisement professionnel, dans une perspective de prévention. En outre, le personnel de direction d'établissement d'enseignement,

en tant que personnel d'encadrement, gagnerait à être mieux sensibilisé et formé à ces situations et problématiques dans la mesure où, pour d'autres catégories de personnels, il assure le suivi et l'accompagnement professionnel. En renforçant les connaissances et les compétences des personnels de direction dans ce domaine, on crée les conditions pouvant mener à une vraie gestion des ressources humaines (GRH) de proximité, tout en leur procurant un bien-être au sein de l'établissement d'enseignement sous leur autorité. Il semble donc essentiel de s'attacher à cette problématique en tenant compte d'un paysage international en constante évolution et d'une pandémie mondiale persistante, afin de privilégier des pistes de solution innovantes qui vont permettre aux personnels de direction d'établissement d'enseignement d'être plus informés quant aux stratégies à mettre en œuvre, afin d'éviter de vivre du stress pouvant mener à un épisode d'épuisement professionnel.

Unir ses forces pour contribuer à prévenir l'épuisement professionnel chez le personnel de direction d'établissement d'enseignement

Constatant l'importance de cette problématique encore très présente chez les personnels de direction d'établissement d'enseignement, une équipe de chercheurs en provenance de la France et du Québec ont décidé d'unir leurs forces, afin d'identifier les principales situations et problématiques ayant un effet négatif sur la fonction de personnel de direction d'établissement d'enseignement pouvant conduire à vivre un épisode d'épuisement professionnel, communément appelé *burnout* (Robin, 2022). L'équipe scientifique a décidé de travailler en étroite collaboration avec plusieurs partenaires, dont 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), et, en France, avec le Syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale (SNPDEN) ainsi que l'Association Éducation et Devenir (E&D). Considérant l'incidence que l'épuisement professionnel peut avoir sur la fonction, il est apparu légitime, pour l'équipe de chercheurs, de proposer un projet de partenariat international France-Québec qui avait pour objectif, dans un premier temps, de faciliter l'exercice de la fonction sur les deux continents. Par la suite, il a paru essentiel de partager les résultats de la recherche, qui ont permis le développement de nouvelles connaissances ainsi qu'un transfert d'expériences, à l'ensemble des personnels de direction d'établissement d'enseignement travaillant sur tous les continents.

Constats de départ

Au Québec, des changements en lien avec la gouvernance scolaire ont eu des conséquences sur la santé psychologique des directions d'établissement d'enseignement (Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015, 2017; Gravelle et Gagnon, sous presse). Depuis 2017, Gravelle et son équipe mènent une recherche portant spécifiquement sur les effets de la gestion axée sur les résultats (GAR) auprès des directions d'établissement, afin d'analyser les pratiques de gestion. Pour sa part, la France a elle aussi travaillé à restructurer son système scolaire, ce qui semble avoir également contribué à la complexification de la tâche réelle des personnels de direction d'établissement d'enseignement français, selon le Syndicat national des personnels de direction de l'éducation nationale (SNPDEN) de la France (Jarraud, 2018). Pour essayer de pallier ces difficultés, au Québec, un projet intitulé *Analyse de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissement des commissions scolaires francophones du Québec* a été mené par Gravelle, de 2006 à 2009. Par la suite, une deuxième phase a été menée en milieu franco-ontarien. Du côté de la France, avant le déroulement de la recherche intitulée *Changements à la gouvernance scolaire : impacts sur la tâche des chefs d'établissement en France*, l'épuisement professionnel avait été peu analysé, à grande échelle, chez les personnels de direction œuvrant dans les établissements d'enseignement français, même si les enquêtes par questionnaires de Fotinos (2008; Fotinos et Horenstein, 2017, 2021) ont toujours comporté des items sur leur rapport au travail et leur moral. C'est donc pour cette raison que l'objectif principal de cette recherche était, dans un premier temps, d'analyser de manière quantitative et qualitative en quoi consiste l'épuisement professionnel pour cette population spécifique. Voulant être en mesure d'effectuer une analyse comparative entre la France et le Québec ainsi que de savoir s'il y avait eu une évolution positive de la fonction de direction d'établissement d'enseignement au Québec ces dernières années, la FQDE, l'AMDES et l'AQPDE ont demandé à ce que l'équipe de chercheurs puisse à nouveau acheminer le questionnaire en ligne à ses membres et mener des entrevues semi-dirigées via le logiciel de webconférence Zoom.

Avantages pour les acteurs des milieux de l'éducation français et québécois

La sensibilisation aux manifestations ainsi qu'aux situations professionnelles favorisant l'émergence d'un épisode d'épuisement professionnel va probablement influencer la tâche réelle des personnels de direction

d'établissement d'enseignement, comme cela a été le cas pour les directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec et en Ontario francophone. De plus, cette sensibilisation semble faciliter une prise de conscience individuelle pouvant mener à une meilleure qualité de vie et à un meilleur bien-être au travail. Plus précisément, la compréhension de l'épuisement professionnel des personnels de direction d'établissement d'enseignement français va, d'une part, aider ces dirigeants à comprendre les effets du stress, dans le cadre de leurs fonctions. D'autre part, la diffusion des résultats aux différents acteurs du milieu de l'éducation français et québécois peut contribuer à identifier des moyens pour prévenir l'épuisement professionnel, tout en devenant un outil de référence pour l'ensemble des personnels de direction d'établissement d'enseignement œuvrant partout à travers le monde.

Avantages pour l'État

Quand nous parlons de l'État, nous parlons du gouvernement. Au Québec, des changements en lien avec la gouvernance scolaire ont eu un effet direct sur la santé psychologique des directions d'établissement d'enseignement occasionnant entre autres des dépenses exorbitantes, ce qui s'est traduit par un fort taux d'absentéisme. Pour ce qui est de l'Europe, des enquêtes de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail ont révélé que 50 % à 60 % de l'absentéisme au travail était lié, directement ou indirectement, au stress professionnel, et que son coût était évalué à environ 20 milliards d'euros par an pour l'Union européenne (Brillet *et al.*, 2017). Plus précisément, l'État français assure 54,6 % du financement final total de la dépense intérieure d'éducation qui était évaluée pour 2016 à 149,9 milliards d'euros, ce qui constitue une augmentation de 95 % depuis 1980, avec un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 1,9 %. Il est donc apparu légitime de vouloir minimiser les coûts liés à l'absentéisme et aux déroulements de parcours en lien avec des épisodes d'épuisement professionnel vécus par des personnels de direction d'établissement d'enseignement français, ce qui permet de réinjecter des sommes d'argent dans les établissements d'enseignement, même s'il faut considérer que ces personnels ne sont pas remplacés en cas d'absence et que leur intérêt de carrière consiste à éviter le plus possible les arrêts maladie.

Ainsi, considérant que la France a elle aussi travaillé à restructurer son système scolaire (Barrère, 2008; Ministère de l'Éducation nationale, 2003; UNESCO, 2007), il s'est donc avéré intéressant de se pencher sur

cette problématique, en mettant à contribution les résultats des phases 1 et 2 du projet de recherche de Gravelle ainsi que ceux d'Étienne, pour ainsi essayer de minimiser les effets liés à cette cause.

En somme, nous souhaitons que le développement de ces nouvelles connaissances ainsi que le transfert d'expériences entre les personnels de direction d'établissement d'enseignement, œuvrant au Québec et en France, puissent faire en sorte que la fonction de personnel de direction d'établissement d'enseignement soit perçue de façon positive et attrayante, afin d'attirer des passionnés de l'éducation pour exercer cette fonction qui demande de la *PASSION POUR L'ÉDUCATION!*

Références

- Barrère, A. (2008). Les chefs d'établissement au travail : hétérogénéité des tâches et logiques d'action. *Travail et formation en éducation*, 13(2), 21-34.
- Brillet, F., Sauviat, I. et Soufflet, E. (2017). Les conséquences et la prévention des risques psychosociaux. Dans F. Brillet, I. Sauviat et E. Soufflet (dir.), *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail* (p.63-84). Dunod.
- Étienne, R. (2020). Changements dans la gouvernance du système éducatif et souffrance au travail des personnels de direction en France. Dans F. Gravelle (dir.), *Nouvelle gouvernance scolaire : impacts sur l'agir des professionnels de l'enseignement* (p. 127-138). Presses de l'Université du Québec.
- Étienne, R. (sous presse, à paraître en juin 2023). Diriger un établissement, entre faire agir les autres et se ménager pour continuer à piloter. Le cas du système éducatif français. *Éducation et socialisation, les Cahiers du CERFEE*, 68.
- Étienne, R. et 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>
- Fotinos, G. (2008). *Le moral des personnels de direction, constat, analyse, propositions*. MGEN, MAIF, CASDEN et FAS.
- Fotinos, G. et Horenstein, J. M. (2017). *Le moral des Personnels de direction des collèges et lycées en 2017. 3000 «perdir» témoignent*, CASDEN.
- Fotinos, G. et Horenstein, J. M. (2021). *Les personnels d'administration*, CASDEN.

- 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.
- 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!* [Communication]. 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. (2017). 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*. <www.afae.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., Étienne, R., Gagnon, C. et Monette, J. (sous presse). Bien-être au travail des directions d'établissement d'enseignement : analyse comparative entre la France et le Québec. *Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*.
- Gravelle, F. et Gagnon, C. (sous presse). Analyse comparative entre le travail prescrit versus le travail réel des directions d'établissement d'enseignement œuvrant au Québec et en Ontario. *Revue Enseignement et Recherche en Administration de l'Éducation (ERAdE)*.
- Jarraud, F. (2018, 4 juin). *Philippe Vincent (Snpden) : Les chefs d'établissement ne demandent pas à recruter les enseignants*. Le café pédagogique. <https://www.cafepedagogique.net/les-archives-du-cafe/>
- ministère de l'Éducation nationale. (2003). *Loi n° 2033-339 du 14 avril 2003 portant ratification de l'ordonnance n° 2000-549 du 15 juin 2000 relative à la partie Législative du code de l'éducation*. France.
- Robin, J.-Y. (dir.). (2022). *Chefs d'établissement, le burn-out n'est pas une fatalité!* Le Bord de l'Eau, critiques éducatives.
- UNESCO. (2007, septembre). Données en éducation de la France (6^e éd.). *World data on Education*, <http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/archive/Countries/WDE/2006/WESTERN_EUROPE/France/France.pdf>