

# Des directions d'établissements d'enseignement sont épuisées. Pourquoi ?

---

Florence Legris  
*Université de Montréal*

Carole Sénéchal  
*Université d'Ottawa*

Serge Larivée  
*Université de Montréal*

Luc Brunet  
*Université de Montréal*

## Résumé

L'épuisement professionnel est un syndrome généré par du stress chronique au travail qui entraîne des conséquences néfastes pour la santé psychologique et physique des individus. Très étudié chez des populations d'enseignants et chez le personnel de la santé, à notre connaissance, peu de revues systématiques de la documentation ont porté sur les facteurs de risque de l'épuisement professionnel chez les directions d'école. L'objectif de cette recherche est de colliger les connaissances sur l'épuisement professionnel auprès

de cette population à partir de l'instrument de mesure *Maslach Burnout Inventory* (MBI) afin de guider la recherche future et éventuellement mettre en place des interventions visant à prévenir le développement de ce syndrome chez cette population. Parmi les 552 articles initialement identifiés dans les bases de données, l'équipe de recherche en a retenu 15 pour cette revue systématique, en considérant les critères d'inclusion. Les facteurs de risque et de protection recensés sont nombreux. Cette revue systématique discute de huit facteurs individuels et cinq facteurs situationnels. Ces facteurs de risque et de protection observés dans d'autres types de populations peuvent également s'appliquer aux directions d'école. De plus, des facteurs jamais étudiés auparavant ont démontré une association avec l'épuisement professionnel chez cette population.

*Mots-clés* : épuisement professionnel, directions, établissements d'enseignement, facteurs de risque

## Abstract

Burnout is a syndrome generated by chronic stress at work that leads to harmful consequences on the psychological and physical health of the individuals suffering from it. While it has been extensively studied in populations of teachers and health care personnel, few systematic reviews of the literature have been conducted on the risk factors for burnout among school principals. Yet, principals are also at risk of burnout, given the nature of their work. The aim of this research is to collect information on burnout in this population using the Maslach Burnout Inventory (MBI) burnout measurement instrument in order to guide future research and implement interventions to prevent the development of this syndrome in this population. Of the 552 articles initially identified in the databases, 15 were retained in the systematic review considering the inclusion criteria. Numerous risk and protective factors were identified: eight individual factors and five situational factors are discussed in this systematic review. The results suggest that the risk and protective factors for burnout observed in other populations may also apply to school principals. Furthermore, previously unstudied factors have been shown to be associated with burnout in this population.

*Keywords*: burnout, principals, schools, risk factors

## Introduction

L'épuisement professionnel, plus communément appelé « *burnout* », se définit par une réaction psychologique causée par des facteurs de stress chronique au travail (Maslach et al., 2001). La dimension clé reconnue comme la plus importante dans les modèles théoriques sur le *burnout* est l'épuisement émotionnel, provenant généralement d'une charge de travail trop élevée et de conflits au travail (Elomaa et al., 2023). Deux autres dimensions sont nécessaires pour lier ce phénomène à une condition spécifique au travail : la dépersonnalisation et le manque d'accomplissement personnel (Maslach et Leiter, 2017). La dépersonnalisation est caractérisée par le détachement émotionnel ou un désintérêt pour son travail. On l'associe parfois au cynisme. Ces personnes tendent alors à réduire les efforts dans leur travail, ce qui fait chuter leur performance. Par ailleurs, le manque d'accomplissement personnel est la perception de la diminution de l'efficacité et le découragement face à l'incapacité d'effectuer ses tâches au travail (Maslach, 2006). Cette dimension se manifeste souvent en cooccurrence avec une diminution de l'estime personnelle (Friedman, 1995).

Pour l'individu, l'épuisement professionnel peut entraîner des problèmes de santé physique et psychologique. Des recherches ont établi un lien entre le stress chronique et le développement de maladies cardiovasculaires, de problèmes de sommeil et un vieillissement accéléré (Shirom, 2010). Les individus souffrant d'épuisement professionnel sont également plus à risque de développer de l'anxiété, de la dépression, d'augmenter leur consommation de substances (alcool, médicaments) ainsi que de ressentir une baisse d'estime de soi (Alarcon, 2011). De plus, les effets néfastes peuvent « déborder » dans leur vie familiale et leur vie de couple (Burke et Greenglass, 1989).

Les organisations reconnaissent maintenant largement cette condition, de plus en plus commune, comme une menace sérieuse à l'efficacité et à la performance des employés (Awa et al., 2010 ; Maslach et Leiter, 2017). Pour une organisation, l'épuisement professionnel peut entraîner de l'absentéisme, une baisse de la rétention du personnel et, conséquemment, une augmentation du roulement du personnel (Alarcon, 2011 ; García-Carmona et al., 2019). Les pertes financières des entreprises américaines liées au stress au travail sont estimées à 300 millions de dollars, selon l'American Institute of Stress (2022).

Les études sur l'épuisement professionnel se sont principalement déroulées dans les domaines de la santé et de l'éducation, puisque ces professions sont axées sur la relation d'aide (Maxwell et Riley, 2016). En effet, ce rôle amène son lot de stress pour l'aidant et le place dans une position plus vulnérable. Dans le domaine de la santé, les infirmiers et les infirmières rapportent les taux d'épuisement professionnel les plus élevés, l'estimation globale s'élevant à 11,23 %, principalement attribuables à une charge de travail excessive et à la nature du travail axée sur les soins (Woo et al., 2020). Les enseignants vivent également fréquemment de l'épuisement professionnel. Dans la recension systématique et la méta-analyse de García-Carmona et al. (2019), certaines études montrent une prévalence d'épuisement professionnel qui atteint 40 %. Dans le cadre de cette recension systématique, nous utiliserons le *Maslach Burnout Inventory* (MBI; Maslach et Jackson, 1981).

Même si cette thématique a fait l'objet de nombreux travaux de recherche, peu d'entre eux concernent l'épuisement professionnel chez les directions d'établissements d'enseignement. Leur travail les expose pourtant tout autant à des facteurs de risque individuels et situationnels associés à l'épuisement professionnel.

## Objectif

À ce jour, il existe peu de revues systématiques de la documentation sur les facteurs de risque associés à l'épuisement professionnel chez les directions d'établissements d'enseignement. Une revue systématique de la documentation permettrait de rassembler et d'intégrer les connaissances sur le sujet et de mieux comprendre l'épuisement professionnel chez cette population pour aider à le prévenir, favoriser la rétention et augmenter le bien-être au travail et dans la vie personnelle. Les établissements d'enseignement pourraient également bénéficier de cette recherche par une augmentation du rendement de l'organisation, de l'engagement des enseignants, ainsi que l'élaboration d'interventions pour prévenir ou traiter l'épuisement professionnel chez les directeurs et directrices d'écoles.

## Méthode

Afin de sélectionner les articles pour cette revue systématique de la documentation, l'équipe de recherche a déterminé les critères d'inclusion suivants.

Les recherches incluses :

1. étudient une population de directions principales d'établissements d'enseignement primaires et secondaires, puisque ceux-ci jouent un rôle d'influence plus important sur l'organisation et sur les élèves, et que plus d'études visent cette population. De plus, la pénurie de directions et d'enseignants s'observe dans les écoles primaires et secondaires, ce qui justifie ce choix ;
2. étudient une ou plusieurs dimensions de l'épuisement professionnel ;
3. utilisent la mesure de symptômes d'épuisement professionnel de Maslach et Jackson (1981) ou des versions modifiées (version éducation, par exemple), puisqu'elle est la plus couramment utilisée dans les études sur l'épuisement professionnel. Se limiter à cette mesure permet de comparer plus facilement les études et les résultats de celles-ci. Cette revue systématique acceptait toutes les versions de cet instrument ;
4. étudient un ou plusieurs facteurs de risque situationnels ou individuels associés à l'épuisement professionnel ;
5. ont été publiées entre janvier 2000 et décembre 2023 ;
6. ont été publiées en français ou en anglais.

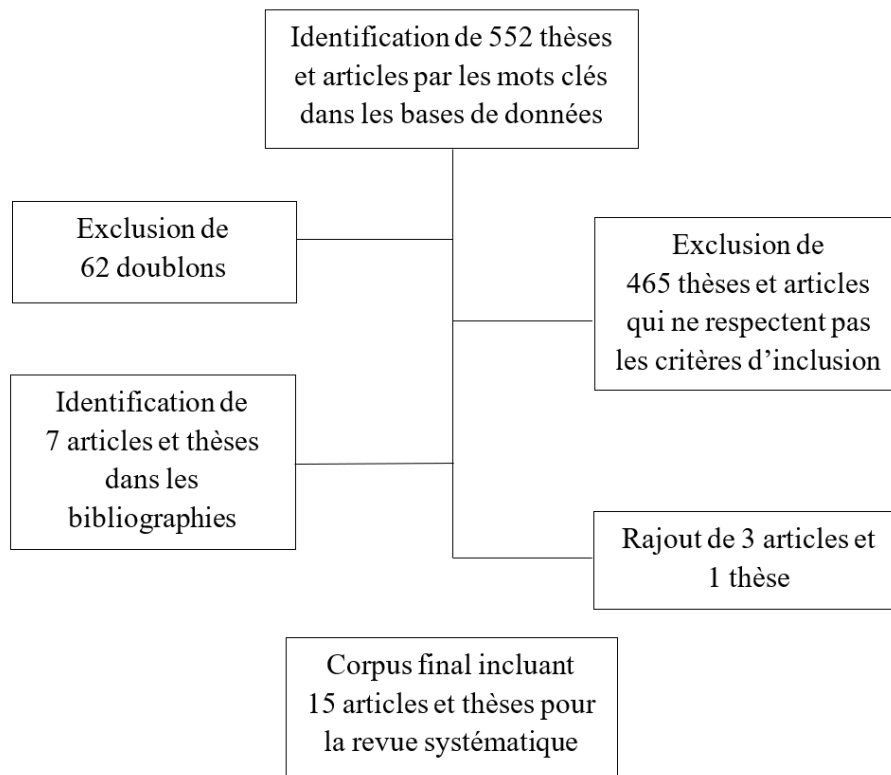
Les bases de données consultées pour effectuer la revue systématique sont :

PsychINFO, PubMed, ERIC (ProQuest) et Web of Science. Les termes recherchés dans les bases de données sont : *burnout OR exhaust\* OR depersonali\* OR «occupational stress AND principals OR «school administrat\*» OR «school manager\* AND «primary school\*» OR «elementary school\*» OR «secondary school\*» OR «middle school\*» OR «high school\*»*.

Les références ont été triées dans le logiciel de traitement de données EndNote. L'équipe de recherche a pu recueillir un total de 552 études grâce à la recherche par mots clés dans les bases de données. L'exclusion des doublons ( $n = 62$ ) a ramené ce total à 465 documents.

La lecture des titres et résumés a mené à l'exclusion de 381 articles, puisqu'ils n'étudiaient pas l'épuisement professionnel comme variable résultante ou que la population étudiée n'était pas les directions d'établissements d'enseignement. Trois articles ont été exclus en raison de la langue de publication (autre que le français ou l'anglais). Un article était introuvable. Finalement, une lecture complète des documents restants a entraîné le rejet de deux articles parce que la mesure de *burnout* utilisée n'était pas mentionnée, et de dix autres qui n'utilisaient pas la mesure de *burnout* de Maslach, ainsi que de deux thèses n'étudiant pas les facteurs de risque d'épuisement professionnel et trois autres ne faisant pas la distinction entre les directeurs, les directeurs adjoints et les enseignants. À ce stade, le corpus rassemblait douze articles et thèses.

Ensuite, l'équipe a épluché les titres apparaissant dans les bibliographies de chacun des documents afin de trouver des thèses et des articles pertinents que la recherche systématique dans les bases de données aurait pu omettre. Cela a amené l'examen de deux thèses et cinq articles supplémentaires. Après lecture complète, une thèse a été exclue en raison de l'absence de distinction entre les directeurs et les adjoints à la direction dans la présentation des résultats, et trois articles ont été exclus parce que la mesure de Maslach n'était pas utilisée pour mesurer l'épuisement professionnel. Au total, cette revue systématique examine 15 articles et thèses. La figure 1 décrit le procédé de sélection effectué.

**Figure 1.***Démarche de sélection des études*

## Résultats

Afin de permettre une compréhension globale des résultats, ceux-ci sont divisés par catégorie de facteurs de risque (individuels et situationnels) associés à l'épuisement professionnel chez les directions d'établissements d'enseignement.

Les facteurs de risque individuels des directeurs et directrices d'écoles primaires ou secondaires sont : l'âge, les années d'expérience à titre de directeur, les années d'expérience en éducation, le type de leadership exercé, l'autoefficacité, la satisfaction au travail, le capital psychologique, le bien-être psychologique, la robustesse (*hardiness*) et la confiance par rapport à son rôle de leader.

Les facteurs situationnels, externes à la personne, font référence à l'environnement dans lequel la personne ressent du stress dans le poste de direction d'un établissement d'enseignement. Les facteurs de risque situationnels relevés dans les articles et les thèses

sont : la charge de travail, le nombre d'heures travaillées par semaine, les demandes quantitatives, le travail émotionnel, le stress généré par la gestion des étudiants, le stress généré par la gestion des membres du personnel et des parents, la solitude ressentie, le nombre d'élèves dans l'école, l'autonomie ressentie, l'augmentation des frais de scolarité, le financement, les conflits entre les rôles ressentis et l'ambiguïté des rôles ressentie. Les études et thèses seront comparées afin de relever les différences dans les résultats. Les forces et les limites des études seront également discutées dans cette section.

### **Les facteurs de risque individuels**

Selon Maslach et Leiter (2017), peu ont étudié les facteurs de risque individuels (aussi appelés facteurs personnels) associés à l'épuisement professionnel. Cependant, les études incluses dans cette revue systématique permettent de relever une grande quantité de facteurs individuels. Cette disparité pourrait être attribuable à la profession de direction d'écoles, un domaine où les chercheurs démontrent un intérêt accru pour l'étude des facteurs de risque individuels et situationnels. Les prochains paragraphes présentent 15 facteurs de risque individuels identifiés dans la littérature.

#### ***L'âge et les années d'expérience***

L'âge et les années d'expérience comme directeur étant des variables confondantes, une seule sous-section regroupe ces deux facteurs. Dans la littérature sur l'épuisement professionnel, l'âge est l'un des facteurs de risque montrant le plus de constance dans les résultats. En effet, les personnes plus jeunes, ou ayant moins d'expérience dans leur emploi, obtiennent des scores plus élevés de *burnout* que leurs confrères plus expérimentés (Maslach et Leiter, 2017). Les études incluses dans cette revue systématique ne permettent pas l'observation de cette tendance. En effet, sur 15 études, 11 ont étudié l'âge ou les années d'expérience comme facteurs de risque individuels, et 6 d'entre elles ont trouvé une association significative entre l'âge et l'épuisement professionnel. Parmi celles-ci, une étude présentait des résultats contradictoires quant au lien entre les années d'expérience et l'épuisement professionnel.

Deux études ont été réalisées aux États-Unis (Combs et al., 2009 ; Combs et Edmonson, 2010) avec respectivement des échantillons de 4 206 et 190 participants. Ces deux études ne rapportent aucune association entre l'épuisement professionnel et l'âge,

les années d'expérience comme directeur ou les années d'expérience dans le domaine de l'éducation. L'étude effectuée par Flynn (2001) rapporte également une relation non significative entre les années d'expérience comme directeur, les années d'expérience en administration et l'épuisement professionnel. Cependant, une différence significative apparaît entre l'âge et la dimension d'épuisement émotionnel ( $t = 2,72; p < 0,05$ ), sans que l'auteur fasse mention des groupes d'âge comparés. Les résultats de Flynn pourraient signifier que l'âge et les années d'expérience ne varient pas nécessairement de la même manière ou que cette association serait due au hasard, étant donné que plusieurs variables ont été testées à la fois et qu'aucune correction de Bonferroni n'est mentionnée afin d'ajuster l'erreur de type I. Similairement à l'étude de Flynn, Gramling-Vasquez (2010) a examiné l'association entre plusieurs variables démographiques et l'épuisement professionnel. L'âge et les années d'expérience comme directeur, les années d'expérience en éducation, les années d'expérience dans le même district et les années à titre de directeur certifié ont tous des associations non significatives avec l'épuisement professionnel.

Tomic et Tomic (2008) ont également conclu que l'association entre l'âge et l'épuisement professionnel était non significative dans leur échantillon de 514 directeurs et directrices d'écoles primaires aux Pays-Bas. La dernière étude montrant une association non significative est celle de Friedman (2002), avec un échantillon de 821 participants en Israël. Cette étude a mesuré les années d'expérience comme directeur et comme enseignant. Les années d'expérience en enseignement montraient une relation non significative avec l'épuisement professionnel et les années d'expérience comme directeur, une relation significative avec les dimensions d'épuisement émotionnel ( $\beta = 0,09; p < 0,01$ ) et de dépersonnalisation ( $\beta = 0,09; p < 0,05$ ), quoique les tailles d'effet fussent petites ( $R^2 = 0,01$  et  $0,02$ , respectivement).

Cinq études ont trouvé un lien entre ces deux variables. L'étude réalisée par Cubitt et Burt (2002) montre des résultats équivoques. Les auteurs rapportent un résultat significatif entre les années d'expérience dans différents rôles au sein de l'école et les dimensions d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation ( $\beta = -0,18; p < 0,05$ ); cependant, aucune analyse ne portait sur la variable âge comme telle. Pour la variable d'expérience comme directeur, l'association était positive ( $\beta = 0,18; p < 0,01$ ; et  $\beta = 0,13; p < 0,05$ ). Cependant, pour la variable d'expérience en enseignement, l'association était négative (dépersonnalisation :  $\beta = -0,18; p < 0,01$ ). Ces résultats ne permettent pas de conclure à la présence d'un lien clair entre l'expérience et l'épuisement professionnel.

Mastalerz (2000) a utilisé un échantillon de 156 directions catholiques à Chicago aux États-Unis. Son étude montre une faible association négative entre l'âge, les années d'expérience dans le même poste et les années d'expérience en direction avec l'épuisement professionnel (âge :  $r = 0,150$ ;  $p < 0,05$ ; années dans le poste :  $r = 0,189$ ;  $p < 0,01$ ; années de direction :  $r = -0,182$ ;  $p < 0,05$ ;  $\beta = -0,206$ ). Les directions plus âgées auraient des niveaux plus bas d'épuisement professionnel que leurs collègues moins expérimentés. Dans leur étude, Federici et Skaalvik (2012a, 2012b) observent la même tendance. Les corrélations sont également faibles pour deux des trois dimensions (épuisement :  $r = -0,62$ ;  $p < 0,05$ ; dépersonnalisation :  $r = -0,116$ ;  $p < 0,01$ ; accomplissement :  $r = -0,053$ ;  $p < 0,01$ ). Pour leur part, Maxwell et Riley (2016) ont décelé une association négative entre l'âge et les années d'expérience avec l'épuisement émotionnel (âge :  $r = -0,19$ ; expérience :  $r = 0,06$ ;  $p < 0,01$ ). À l'opposé, Yildirim et Dinc (2019) ont testé plusieurs variables, dont l'âge, et ont obtenu une association significative entre l'âge et les symptômes d'épuisement professionnel. Les corrélations ne sont pas spécifiées, ce qui constitue une limite de leur étude. Pour leur échantillon de 547 directions d'écoles en Belgique, l'âge était positivement corrélé aux symptômes physiques de l'épuisement professionnel, indiquant que plus un directeur ou une directrice est âgé(e), plus les symptômes physiques d'épuisement professionnel sont élevés.

En bref, selon les études de cette revue systématique, il n'existe pas de lien clair entre l'âge et l'épuisement professionnel chez les directions d'écoles aux États-Unis et en Europe. De plus, la direction (positive ou négative) de l'association peut varier selon l'étude.

### ***La capacité à gérer son stress***

Selon Gramling-Vasquez (2010), les directions ayant la perception d'avoir la capacité de gérer leur stress rapportent des scores d'épuisement émotionnel et de dépersonnalisation significativement plus élevés (épuisement :  $r = 0,232$ ; dépersonnalisation :  $r = 0,223$ ;  $p \leq 0,05$ ). Comme cette relation positive est contraire à la logique, ces directeurs pourraient donc avoir une perception inexacte de leur capacité à gérer leur stress, puisque les symptômes d'épuisement professionnel proviennent plutôt de l'inaptitude à gérer le stress (Maslach et al., 2001)

### ***L'autoefficacité***

L'autoefficacité est un sentiment ressenti par un individu et constitue la croyance d'avoir la capacité d'exercer une influence sur sa vie ou sur ce qu'il peut accomplir (Bandura, 1997). Federici et Skaalvik (2012a, 2012b) ont testé l'association entre l'autoefficacité et l'épuisement émotionnel chez un échantillon de 1 818 directeurs d'écoles primaires et secondaires en Norvège dans deux études. Pour explorer les liens, ils ont testé deux modèles d'équations structurelles. Les deux études révèlent une forte association négative entre l'autoefficacité et l'épuisement émotionnel chez les directeurs d'écoles ( $R^2 = 0,48$  et  $0,27$ , respectivement). Cela indique que l'autoefficacité pourrait être plutôt considérée comme un facteur de protection contre l'épuisement émotionnel. Bref, un sentiment élevé d'autoefficacité préviendrait l'épuisement professionnel.

Le modèle d'équations structurelles utilisé constitue une force méthodologique de leurs études. Malgré l'impossibilité d'affirmer un lien de causalité entre ces deux variables, le modèle d'équations structurelles est plus précis qu'une corrélation directe pour estimer la direction d'un lien donné. En résumé, l'autoefficacité est un facteur de protection prometteur selon ces deux études norvégiennes. La reproduction de cette étude dans d'autres contextes géographiques permettrait de voir le potentiel de généralisation des résultats.

### ***Le capital psychologique***

Malekitabar et al. (2017) ont étudié le capital psychologique chez une population de 130 directions d'écoles secondaires en Iran. Le capital psychologique, défini comme la capacité d'un individu à affronter les difficultés dans un contexte de travail, est un construit composé de quatre dimensions : la confiance d'entreprendre des tâches qui constituent un défi (dimension d'autoefficacité), de l'optimisme par rapport aux résultats attendus (dimension d'optimisme), la persévérance pour atteindre ses objectifs (dimension d'espoir) et la résilience face aux difficultés (dimension de résilience) (Luthans et Youssef, 2007). La recherche indique une association entre la dimension d'espoir et des impacts positifs au travail (Luthans et Jensen, 2002). Selon Malekitabar et al. (2017), le capital psychologique serait négativement associé à l'épuisement professionnel. Les analyses de régression révèlent que le capital psychologique est associé significativement au score global de *burnout* ( $\beta = 0,223$  ;  $p < 0,001$ ). La taille d'effet ( $R^2$ ) est de  $0,346$  : elle présente donc un grand effet (Cohen, 2013).

Malgré l'association positive dans leur étude (ce qui donnait à penser que le capital psychologique contribue au développement de l'épuisement professionnel), les auteurs préconisent l'augmentation du capital psychologique afin de prévenir l'épuisement professionnel. Les auteurs considèrent donc que cette variable est un facteur de protection, même si les chiffres disent le contraire (Malekitabar et al., 2017). Cette information contradictoire est difficilement interprétable et requiert des clarifications avant de les généraliser à d'autres populations de directeurs d'écoles.

### ***Le bien-être psychologique***

Le bien-être psychologique est un construit ayant fait l'objet de plusieurs études dans la littérature sur l'épuisement professionnel. Il est décrit comme le sentiment de bonheur et d'actualisation de soi (Malekitabar et al., 2017). Selon Ryff et Keyes (1995), il regroupe les composantes d'acceptation de soi, de développement personnel, de raison de vivre, de relations positives avec les autres, de maîtrise de son environnement et d'un sentiment d'autonomie. Il serait également un facteur de protection contre l'épuisement professionnel (McHugh, 2023).

L'étude par Malekitabar et al. (2017) montre que le bien-être psychologique est associé significativement au score global de *burnout* ( $\beta = 0,470$ ;  $p < 0,001$ ). À l'instar de la variable de capital psychologique, les auteurs impliquent le rôle protecteur du bien-être contre l'épuisement professionnel. Comme mentionné précédemment, le modèle (incluant la variable de capital psychologique) avait une grande taille d'effet ( $R^2 = 0,346$ ). L'étude de Maxwell et Riley (2016) observe quant à elle une association négative avec le bien-être psychologique ( $r = -0,38$ ;  $p < 0,01$ ). Cependant, leur modèle d'équations structurelles ne reliait pas le bien-être psychologique et l'épuisement professionnel. Le lien observé est donc purement corrélational.

### ***La robustesse (hardiness)***

La robustesse est un trait de personnalité qui permet d'affronter le stress et de combattre ses effets néfastes sur la santé (Kobasa, 1979). Celui-ci motiverait l'individu à adopter des façons de gérer son stress sainement (par exemple, faire de l'exercice) plutôt que d'opter pour des stratégies de palliation nuisibles, dont le déni ou l'évitement (Maddi, 1990), susceptibles de mener à l'épuisement professionnel. Mastalerz (2000) a testé ce facteur chez un échantillon de 156 directeurs catholiques à Chicago. Les résultats

indiquent une corrélation négative faible à modérée, qui varie entre  $r = 0,136$  et  $r = 0,518$  ( $p < 0,05$ ), sur les différentes dimensions d'épuisement professionnel. En prenant le score total des trois dimensions, la corrélation entre la robustesse et l'épuisement professionnel est de  $r = -0,512$ ;  $p < 0,001$  (Mastalerz, 2000). Le bêta standardisé entre la robustesse et l'épuisement professionnel est de  $-0,378$ ;  $p < 0,001$ . Ces résultats indiquent que des scores élevés de robustesse sont associés à des niveaux plus faibles d'épuisement professionnel, constituant ainsi un facteur de protection contre l'épuisement professionnel. Cet échantillon plutôt restreint (directeurs et directrices catholiques à Chicago) rend difficile la généralisation à d'autres populations de directions.

### ***La confiance par rapport à son rôle de leader***

La confiance est décrite comme la conviction d'avoir les capacités nécessaires pour effectuer son travail. Dans le contexte où il est question de directions d'établissements scolaires, il s'agit de la confiance par rapport à son rôle de leader. À cet égard, Mastalerz (2000) a demandé aux participants de son étude de coter leur confiance en tant que leaders catholiques, leaders éducatifs et leaders d'établissements, afin de voir s'il existe une différence entre ces trois rôles d'un directeur catholique. Les analyses ont montré une association négative faible entre la confiance dans les trois rôles et le score global de *burnout*. Les scores varient entre  $r = -0,284$  et  $r = -0,355$  ( $p < 0,05$ ) (Mastalerz, 2000). Le bêta standardisé entre la robustesse et l'épuisement professionnel est de  $B = 0,212$ ;  $p < 0,05$ . Le modèle incluant la variable d'âge et de robustesse a une grande taille d'effet ( $R^2 = 0,390$ ). Une confiance faible en ses capacités est donc associée à des scores plus élevés d'épuisement professionnel. Cependant, le construit de confiance en son rôle de leader est très similaire au construit d'accomplissement personnel, la troisième dimension de l'épuisement professionnel. En effet, un sentiment d'accomplissement personnel implique de se sentir apte à accomplir ses tâches au travail. Le développement de l'épuisement professionnel nécessite également des scores faibles sur cette dimension. Il est donc peu étonnant d'observer cette corrélation négative entre la confiance au travail et l'épuisement professionnel. Se sentir confiant dans ses aptitudes de directeur ressemble grandement au sentiment de pouvoir accomplir ses tâches, ce qui pourrait expliquer pourquoi la confiance est négativement associée à l'épuisement professionnel. Cette similarité entre les deux construits constitue une limite de cette étude, puisque ces deux variables pourraient se confondre.

### *L'intelligence émotionnelle*

Selon Salovey et Mayer (1990), l'intelligence émotionnelle est « l'habileté à évaluer ses propres émotions et celles des autres, de les distinguer et d'utiliser cette information pour guider ses pensées et actions » (p. 5). Celle-ci comprend quatre composantes : l'évaluation des émotions des autres, l'expression de ses émotions de façon empathique, la régulation de ses propres émotions et de celles des autres, et l'utilisation de ses émotions et de celles des autres de façon adaptative (Silbaugh et al., 2023). Silbaugh et al. (2023) se sont penchés sur le rôle de l'intelligence émotionnelle comme facteur de protection contre l'épuisement professionnel. Selon les auteurs, les directions d'école ayant une plus grande intelligence émotionnelle auraient moins tendance à utiliser le *surface acting* (SA : faire semblant de ressentir une émotion, cacher ses émotions) et plus tendance à utiliser le *deep acting* (DA : consiste à ressentir réellement l'émotion appropriée à la situation grâce à deux stratégies, la réévaluation de la situation ou le déploiement attentionnel) (Andela et al., 2015). En conséquence, cette tendance exercerait une influence négative sur leurs symptômes d'épuisement professionnel. Afin de montrer cet effet, Silbaugh et al. (2023) ont effectué un modèle d'équations structurelles. Ils ont trouvé qu'en effet, l'intelligence émotionnelle était négativement associée au SA ( $\beta = -0,452$ ;  $p \leq 0,001$ ), et que le SA était positivement associé à l'épuisement professionnel ( $\beta = 0,604$ ;  $p \leq 0,001$ ). De plus, l'effet direct de l'intelligence émotionnelle sur l'épuisement professionnel était significatif ( $\beta = 0,215$ ;  $p \leq 0,05$ ). Cependant, l'effet indirect incluant la variable de DA était non significatif. Le modèle avait une grande taille d'effet ( $R^2 = 0,284$ ). Ceci révèle l'existence d'une médiation partielle du SA dans l'association entre l'intelligence émotionnelle et l'épuisement professionnel. Cette recherche laisse entendre que les directions ayant une plus grande intelligence émotionnelle seraient moins à risque de ressentir des symptômes d'épuisement professionnel, et que la réduction du SA accentuerait cet effet.

En fin de compte, force est de constater la grande quantité de facteurs individuels testés. Comme la plupart de ces facteurs sont étudiés dans une ou deux études seulement, la reproduction de ces études serait souhaitable afin d'évaluer la généralisation de ceux-ci avec d'autres échantillons de directions scolaires. D'autre part, même si nombre d'études ont étudié les facteurs d'âge, d'années d'expérience et de sexe, il n'existe pas encore de consensus sur le lien entre ces facteurs de risque et l'épuisement professionnel.

## Les facteurs de risque situationnels

Les facteurs de risque situationnels ont fait l'objet de plus de recherches que les facteurs individuels dans le domaine de l'épuisement professionnel. De plus, certaines recherches indiquent que les facteurs situationnels prédisent plus fortement l'épuisement professionnel (Maslach et Leiter, 2017). Ces études ont identifié une multitude de facteurs situationnels susceptibles de contribuer à son développement. Ces facteurs situationnels proviennent de l'environnement dans lequel l'individu travaille ou du type de profession exercée. Cette revue systématique de la documentation a permis de découvrir plusieurs facteurs de risque dans la littérature sur le sujet, ainsi que des facteurs jamais étudiés auparavant. Cependant, pour la majorité des auteurs, le but était de vérifier si des effets précédemment démontrés pouvaient s'observer dans une population de directions d'écoles. De façon générale, cette revue de littérature montre que les résultats des études sur les directions d'écoles appuient ceux de la recherche, toutes populations confondues. Les sections suivantes présentent en tout onze facteurs de risque situationnels.

### *La charge de travail et le nombre d'heures travaillées par semaine*

Quatre études de la présente revue systématique ont étudié la charge de travail et le nombre d'heures travaillées hebdomadairement. Trois études montrent une association positive significative avec une ou plusieurs dimensions de l'épuisement professionnel. L'étude de Combs et Edmondson (2010) ne montre aucune association significative entre le nombre d'heures de travail par semaine et la dimension d'épuisement émotionnel chez un échantillon de 190 directions d'écoles secondaires publiques au Texas. Pourtant, 30 % de cet échantillon ont rapporté un niveau élevé d'épuisement émotionnel et 63,44 heures de travail par semaine. Ces niveaux élevés d'épuisement professionnel ne proviendraient donc pas du nombre élevé d'heures de travail.

Toutes les autres études de cette revue systématique examinant la charge de travail montrent des associations significatives entre la charge de travail ou le nombre d'heures travaillées et les scores de *burnout*. L'étude de Friedman (2002) montre des associations positives entre la charge de travail, l'épuisement émotionnel ( $r = 0,39$ ;  $p < 0,01$ ) et la dépersonnalisation ( $r = 0,22$ ;  $p < 0,01$ ), ainsi qu'une association négative avec l'accomplissement personnel ( $r = 0,42$ ;  $p < 0,01$ ). Cubitt et Burt (2002) ont trouvé une association significative entre le nombre d'heures de travail par semaine ( $\beta = 0,09$ ;

$p < 0,05$ ), la charge de travail ( $\beta = 0,44$ ;  $p < 0,01$ ) et la dimension d'épuisement émotionnel. Cette étude n'a cependant pas testé la dimension d'accomplissement personnel. L'étude de Yildirim et Dinc (2019) met en évidence des associations positives entre la charge de travail et les symptômes physiques ( $B = 0,76$ ;  $p < 0,01$ ), cognitifs et affectifs ( $B = 0,96$ ;  $p < 0,05$ ) de l'épuisement professionnel. Les chercheurs n'ont toutefois pas indiqué à quelles dimensions de l'échelle de Maslach réfèrent ces symptômes. En bref, ces résultats concordent avec ceux de la littérature sur le rôle de la charge de travail sur l'épuisement professionnel, c'est-à-dire qu'une plus grande charge de travail est associée à des scores plus élevés de *burnout*.

### ***Le stress généré par les collègues et les parents***

La documentation sur l'épuisement professionnel examine à plusieurs reprises le stress généré par les conflits interpersonnels. Chez les directions d'établissements d'enseignement, cette variable a fait l'objet de peu d'intérêt. Sauf erreur, Friedman (2002) est le seul chercheur à avoir examiné ce facteur de risque. Ses analyses ont montré que le stress généré par les enseignants prédit le plus fortement les trois dimensions d'épuisement professionnel (épuiement :  $r = 0,42$ ; dépersonnalisation :  $r = 0,51$ ; accomplissement :  $r = -0,48$ ;  $p < 0,01$ ), suivi par les parents (épuiement :  $r = 0,37$ ; dépersonnalisation :  $r = 0,39$ ; accomplissement :  $r = -0,37$ ;  $p < 0,01$ ) et l'équipe administrative et technique (épuiement :  $r = 0,24$ ;  $p < 0,05$ ; dépersonnalisation :  $r = 0,20$ ;  $p < 0,05$ ; accomplissement :  $r = -0,34$ ;  $p < 0,01$ ). Les corrélations entre le stress généré par les différentes personnes et les dimensions d'épuisement professionnel demeurent faibles à modérées.

### ***La solitude***

Dans la même étude de Cubitt et Burt (2002), la solitude a été testée comme seconde variable situationnelle. Ils ont alors émis l'hypothèse que la solitude affecterait particulièrement les directions d'écoles, étant donné leur rôle d'administrateur et leur charge de travail élevée. Cela les amènerait alors à avoir moins de contacts avec leurs collègues et leur famille. Les analyses de l'étude démontrent une association significative entre la solitude, l'épuisement émotionnel ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ) et la dépersonnalisation ( $\beta = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ) (Cubitt et Burt, 2002).

### ***L'autonomie***

Le manque d'autonomie est un facteur de risque largement étudié dans la documentation sur l'épuisement professionnel et est inclus dans la dimension de contrôle, l'une des six catégories principales de précurseurs de *burnout*, selon Maslach et Leiter (2017). L'autonomie est la perception de déterminer ses propres actions et le fait qu'elles proviennent de son propre intérêt, ou de l'importance que l'on accorde à celles-ci (Black et Deci, 2000). Un environnement de travail qui soutient l'autonomie est bénéfique pour la satisfaction au travail et prévient le roulement de personnel dans l'organisation (Chung-Yan, 2010 ; Gorrell et De Nobile, 2023). Une seule étude dans cette revue systématique s'est intéressée à l'association entre l'autonomie et l'épuisement professionnel. Cela pourrait être attribuable au type d'emploi à l'étude. Étant donné que les directeurs sont ceux qui prennent les décisions dans l'école, nous pensons qu'ils bénéficient d'une plus grande autonomie. Le manque d'autonomie ne serait alors pas un facteur de risque pour les directions. Pourtant, Federici et Skaalvik (2012a) ont montré l'existence d'une corrélation modérée entre l'autonomie perçue chez les directions et l'épuisement émotionnel ( $r = -0,46$ ,  $\beta = -0,34$ ;  $p < 0,001$ ). La taille d'effet était grande pour leur modèle d'équations structurelles ( $R^2 = 0,27$ ). Les autres dimensions de l'épuisement professionnel n'ont pas été testées. Les directions qui ressentent peu d'autonomie auraient donc des scores plus élevés d'épuisement émotionnel. Il serait intéressant de reproduire l'étude pour évaluer la généralisation de ce facteur de risque.

### ***Les conflits entre les rôles et l'ambiguïté des rôles***

Les conflits entre les rôles sont constitués des demandes ou des valeurs conflictuelles provenant des collègues ou des supérieurs qui empêchent la personne d'effectuer son travail efficacement (Maslach et Leiter, 2017). L'ambiguïté des rôles se manifeste lorsque l'employé éprouve de la difficulté à discerner ou à identifier son rôle dans l'organisation ou la direction que doit prendre son travail. Ces deux facteurs de risque sont fréquemment étudiés simultanément dans les études sur l'épuisement professionnel. Les conflits entre les rôles ont montré des associations relativement fortes avec l'épuisement émotionnel dans les différentes études. Quant à l'ambiguïté des rôles, les études sont équivoques quant au lien avec l'épuisement professionnel (Maslach et Leiter, 2017). Étant donné les nombreuses études à ce sujet dans la littérature, il est surprenant de constater qu'une seule étude de cette revue systématique a testé ces facteurs de risque. Une hypothèse

pouvant l'expliquer est la position occupée par les directions. En effet, les conflits entre les rôles et l'ambiguïté des rôles proviennent d'un manque de contrôle sur son travail. Puisque les directions ont une position de gestionnaire, elles auraient plus de contrôle que les employés et seraient donc moins à risque de percevoir un manque d'autonomie dans leur travail. Pourtant, l'étude de Yildirim et Dinc (2019) montre l'existence d'une association significative entre l'ambiguïté des rôles, les conflits entre les rôles (score total) et les symptômes d'épuisement professionnel (symptômes physiques :  $B = 0,45$  ;  $p = 0,000$  ; symptômes cognitifs et affectifs :  $B = 0,63$  ;  $p = 0,000$ ). La taille d'effet n'étant pas mentionnée, la force des liens est difficile à évaluer. En bref, cette étude porte à croire que les directions d'écoles sont également à risque de développer du stress lié aux conflits entre les rôles et l'ambiguïté des rôles.

En bref, cette revue systématique confirme que la majorité des facteurs de risque d'épuisement professionnel observés antérieurement dans la littérature pour d'autres populations (dont les enseignants) s'appliquent également à une population de directions d'écoles. Cependant, excepté pour la charge de travail, peu d'études ont testé chacun de ces facteurs, ce qui fournit peu de preuves concernant leurs effets. D'autre part, les facteurs de solitude, d'augmentation des frais de scolarité et de financement, qui n'avaient pas été explorés auparavant, montrent des associations significatives. Des recherches futures seraient nécessaires pour appuyer les effets trouvés dans les études présentées ci-haut.

## **Discussion**

L'objectif de cette recherche était d'effectuer une revue systématique de la documentation sur les facteurs de risque d'épuisement professionnel chez les directions d'établissements d'enseignement. Celle-ci a permis de regrouper les connaissances sur le sujet et d'identifier les lacunes dans la recherche, afin de guider les recherches futures dans ce domaine. D'abord, nous avons pu constater que les directions d'établissements d'enseignement vivent des niveaux modérés d'épuisement émotionnel, qui se traduisent par de la fatigue et une diminution des ressources mentales et physiques (Maslach, 2006). Cette première dimension de l'épuisement professionnel peut mener à un détachement émotionnel de son travail dans le but de faire face aux difficultés. L'épuisement émotionnel peut ensuite entraîner le développement des deux autres dimensions de

l'épuisement professionnel : la dépersonnalisation, manifestée par du ressentiment envers son travail ou ses collègues, et le sentiment d'un manque d'accomplissement personnel, exprimé par une réduction de l'efficacité et un découragement face à ses capacités à faire son travail (Maslach et Leiter, 2017).

Les niveaux généralement modérés d'épuisement émotionnel chez les directions d'établissements scolaires sont inquiétants, puisqu'ils peuvent constituer un signe d'alarme de futurs problèmes au travail (Maslach, 2006). Des niveaux élevés peuvent évoluer et entraîner la dépersonnalisation si la gestion de ces symptômes est inadéquate. Il est important de prévenir l'épuisement émotionnel chez les directions, puisque leur rôle dans l'établissement d'enseignement est crucial à son bon fonctionnement (Ten Bruggencate et al., 2012). Prévenir l'épuisement professionnel peut également contribuer à ralentir le roulement problématique des directions d'écoles observé à travers le monde (Goldring et al., 2018; Williams, 2003; Yildirim et Dinc, 2019). Étudier les facteurs de risque de l'épuisement professionnel est une étape nécessaire à sa prévention. Les informations recueillies dans cette recherche aideront à concevoir des interventions de prévention adaptées à cette population.

Même si cette revue systématique inclut des études provenant de plusieurs pays dans le monde, la majorité d'entre elles proviennent des États-Unis (7 sur 15) et d'Europe (4 sur 15). Une étude s'est déroulée en Australie et une autre en Nouvelle-Zélande. Au total, 13 études sur 15 ont utilisé généralement des populations de participants d'origine caucasienne. Seules deux études proviennent d'ailleurs dans le monde (Israël et Iran), et aucune ne provient des pays asiatiques. Cet aspect restreint la généralisation des résultats. La taille des échantillons dans les études est assez variée, allant de 79 à 4 206 participants. En moyenne, les études contenaient 832,33 participants. Les échantillons sont donc suffisamment représentatifs.

En ce qui concerne le sexe, nous avons pu voir des différences notables entre les études, allant de 14 % d'hommes à 81,8 % d'hommes, avec une moyenne de 55 % par échantillon. Cette distribution est suffisamment représentative de la population générale pour tirer des conclusions valides. Le type d'écoles étudiées était bien distribué. Quatre études ont utilisé un échantillon de directions d'écoles primaires et cinq d'écoles secondaires. Les 11 autres études ont utilisé des échantillons variés de directions d'écoles. Les niveaux d'épuisement professionnel sont plus ou moins équivalents dans tous les types d'écoles.

## Les facteurs de risque

### *Les facteurs de risque individuels*

Nous avons pu constater que l'âge et les années d'expérience sont les variables les plus fréquemment étudiées. Cependant, les résultats fournissent peu de preuves voulant que ces deux variables soient reliées à l'épuisement professionnel. Sur 12 études, 5 considèrent que l'âge est négativement associé à l'épuisement professionnel, tandis qu'une seule étude a trouvé une association positive (Federici et Skaalvik, 2012a, 2012b; Friedman, 2002; Mastalerz, 2000; Maxwell et Riley, 2016; Yildirim et Dinc, 2019). Une étude a trouvé des résultats contradictoires (Cubitt et Burt, 2002). Les autres études n'ont pas trouvé d'association (Combs et al., 2009; Combs et Edmonson, 2010; Flynn, 2001; Gramling-Vasquez, 2010; Tomic et Tomic, 2008). Le lien entre l'âge et l'épuisement professionnel est encore flou chez les directions d'établissements d'enseignement.

Le bien-être psychologique est étudié à deux reprises. Une étude montre des résultats contradictoires quant aux recommandations émises dans la discussion, ce qui empêche l'interprétation (Malekitabar et al., 2017). La deuxième montre une association négative entre le bien-être et l'épuisement professionnel, ce qui indiquerait que le bien-être est un facteur de protection (Maxwell et Riley, 2016). L'autoefficacité est étudiée dans deux études (Federici et Skaalvik, 2012a, 2012b). Celles-ci ont révélé des associations négatives avec l'épuisement professionnel. De plus, des modélisations d'équations structurelles confirment ces liens. Cependant, ces deux études ont utilisé un seul échantillon de participants, ce qui limite la généralisation des résultats.

Les facteurs suivants ont été étudiés une seule fois et ont obtenu des associations négatives significatives avec l'épuisement professionnel, ce qui porte à croire qu'ils constituent des facteurs de protection : le capital psychologique (Malekitabar et al., 2017), la robustesse (*hardiness*), la confiance au travail (Mastalerz, 2000), le sentiment de contrôle (interne), l'autonomisation (*empowerment*) (Arlotto, 2002), la réalisation existentielle (*existential fulfillment*) (Tomic et Tomic, 2008) et l'intelligence émotionnelle (Silbaugh et al., 2023). Des recherches supplémentaires sont évidemment nécessaires pour chacun de ces facteurs. La capacité perçue à gérer son stress est un facteur individuel qui a fait l'objet d'une seule étude et qui a obtenu une association positive avec l'épuisement professionnel (Gramling-Vasquez, 2010).

### ***Les facteurs de risque situationnels***

Le facteur de risque situationnel le plus fréquemment étudié est la charge de travail ou le nombre d'heures de travail par semaine. Sur quatre études, trois présentent une association positive entre la charge de travail et l'épuisement professionnel (Cubitt et Burt, 2002 ; Friedman, 2002 ; Yildirim et Dinc, 2019). L'étude de Combs et Edmonson (2010) ne montre aucun lien entre les deux. Enfin, une variable similaire à la charge de travail, les demandes qualitatives, montre le même effet (Maxwell et Riley, 2016).

Les autres facteurs de risque étudiés une seule fois sont : les demandes émotionnelles (Maxwell et Riley, 2016), le stress généré par la gestion des étudiants, la solitude ressentie (Cubitt et Burt, 2002), le stress généré par les collègues et les parents (Friedman, 2002), le total amassé lors de la levée de fonds utilisée pour le financement de l'école (Mastalerz, 2000), et finalement, les conflits entre les rôles et l'ambiguïté des rôles (Yildirim et Dinc, 2019). Pour terminer, les facteurs de protection ayant une association négative avec l'épuisement professionnel sont : l'autonomie (Federici et Skaalvik, 2012a), l'augmentation des frais de scolarité et le pourcentage des fonds provenant des frais de scolarité (Mastalerz, 2000).

En bref, beaucoup de facteurs n'ont été testés qu'une seule fois et plusieurs facteurs ont obtenu des résultats contradictoires d'une étude à l'autre. Le seul facteur ayant obtenu du support constant est la charge de travail.

## **Limites**

Les recherches incluses dans cette revue systématique ont toutes utilisé des devis transversaux. Ce faisant, les résultats ne montrent que des associations entre des variables, dont la direction est subjective, ne démontrant aucun lien de causalité. Il est ainsi impossible d'affirmer que ces variables sont réellement des facteurs de risque. Les recherches futures devraient utiliser des devis longitudinaux afin de mieux évaluer un éventuel lien de causalité entre les facteurs de risque et l'épuisement professionnel. De plus, cette revue systématique n'incluait que des articles ou des thèses utilisant la mesure de *burnout* de Maslach afin de faciliter la comparaison des études. Il serait pertinent d'effectuer une revue systématique sur les études utilisant d'autres outils de mesure, dont le *Burnout Measure* (Pines et Aronson, 1981). Finalement, cette revue systématique de

la littérature couvrait les articles et les thèses entre les années 2000 et 2023. Cependant, aucune revue de la documentation traditionnelle ni de méta-analyse n'a été effectuée sur la période couvrant les années précédentes. Il est donc nécessaire d'effectuer ce travail entre les années 1981 (création de la mesure de *burnout* de Maslach) et 1999 afin de rassembler et de comparer l'intégralité des connaissances à ce sujet.

## Conclusion

Cette revue systématique de la documentation a permis de constater la variété de facteurs de risque individuels et situationnels associés à l'épuisement professionnel chez les directions d'établissements d'enseignement dans plusieurs pays, depuis les vingt dernières années. Parmi ceux-ci, une portion considérable avait fait l'objet d'études dans la documentation sur l'épuisement professionnel, notamment chez les enseignants, par exemple. Cette revue systématique a montré que les effets observés chez d'autres populations sont, en général, également observables chez les directions d'établissements d'enseignement. Parmi les facteurs recensés, la charge de travail, le manque d'autonomie perçue, l'autoefficacité, la gestion des étudiants, le stress généré par les collègues ou la communauté, le travail émotionnel, les conflits entre les rôles et l'ambiguïté des rôles ont présenté des associations qui appuient la documentation sur l'épuisement professionnel. Cependant, des facteurs tels que l'âge, les années d'expérience et le sexe montrent des résultats contradictoires dans les études de cette revue systématique. Certaines études montrent un lien entre ces variables individuelles et l'épuisement professionnel, tandis que d'autres ne montrent aucun lien significatif. De plus, d'autres études de cette recherche ont étudié des facteurs de risque que la documentation sur l'épuisement professionnel chez les directions n'avait pas recensé auparavant. Le sentiment de contrôle, le type de leadership, la solitude, la confiance au travail, le capital psychologique, la robustesse (*hardiness*), la réalisation existentielle, l'augmentation des frais de scolarité et le financement sont des facteurs nouvellement explorés dans les études de cette revue systématique qui démontrent des associations significatives avec l'épuisement professionnel chez les directions d'établissements d'enseignement. Les informations recueillies dans cette revue systématique seront néanmoins utiles pour guider les recherches futures, notamment dans la mise en place d'interventions de prévention de l'épuisement professionnel chez les directions d'établissements d'enseignement.

## Références

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- American Institute of Stress. (2022). *Workplace stress*. <https://www.stress.org/workplace-stress>
- Andela, M., Truchot, D. et Borteyrou, X. (2015). Emotional labour and burnout: Some methodological considerations and refinements. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 47(4), 321–332. <https://doi.org/10.1037/cbs0000024>
- Arlotto, G. P. (2002). *A structural equation modeling analysis of the direct and indirect effects of locus of control and empowerment on burnout in high school principals* [Dissertation doctorale, George Washington University]. ProQuest Information and Learning. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/structural-equation-modeling-analysis-direct/docview/305525776/se-2>
- Awa, W. L., Plaumann, M. et Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184–190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Black, A. E. et Deci, E. L. (2000). The effect of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science Education*, 84(6), 740–756. [https://doi.org/10.1002/1098-237X\(200011\)84:6<740::AID-SCE4>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/1098-237X(200011)84:6<740::AID-SCE4>3.0.CO;2-3)
- Burke, R. J. et Greenglass, E. R. (1989). Psychological burnout among men and women in teaching: An examination of the Cherniss model. *Human Relations*, 42(3), 261–273. <https://doi.org/10.1177/001872678904200304>
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 237–251. <https://doi.org/10.1037/a0019823>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>e</sup> éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

- Combs, J. P. et Edmonson, S. L. (2010). Professional burnout and job demands among high school principals: A mixed methods study. Dans K. M. T. Collins, A. J. Onwuegbuzie et Q. Jiao (dir.), *Toward a broader understanding of stress and coping: Mixed methods approaches* (p. 437–462). IAP Information Age Publishing.
- Combs, J., Edmonson, S. L. et Jackson, S. H. (2009). Burnout among elementary school principals. *AASA Journal of Scholarship & Practice*, 5(4), 10–15. <https://www.researchgate.net/profile/Pamela-Angelle/publication/234661848>
- Cubitt, S. et Burt, C. (2002). Leadership style, loneliness and occupational stress in New Zealand primary school principals. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 37(2), 159–169. <https://www.researchgate.net/publication/297554697>
- Elomaa, M., Eskelä-Haapanen, S., Pakarinen, E., Halttunen, L. et Lerkkanen, M.-K. (2023). Work-related stress of elementary school principals in Finland: Coping strategies and support. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 868–888. <https://doi.org/10.1177/17411432211010317>
- Federici, R. A. et Skaalvik, E. M. (2012a). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 15(3), 295–320. <https://doi.org/10.1007/s11218-012-9183-5>
- Federici, R. A. et Skaalvik, E. M. (2012b). Teacher and principal self-efficacy: Relations with autonomy and emotional exhaustion. Dans **S. L. Britner** (dir.), *Self-efficacy in school and community settings* (p. 125–150). Nova Science Publishers.
- Flynn, P. D. (2001). *Identification of the level and perceived causes of stress and burnout among high school principals in South Carolina* (publication no. 9981251) [Thèse de doctorat, University of South Carolina]. ProQuest Dissertation & Theses. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/identification-level-perceived-causes-stress/docview/304639046/se-2>
- Friedman, I. A. (1995). Measuring school principal-experienced burnout. *Educational and Psychological Measurement*, 55(4), 641–651. <https://doi.org/10.1177/0013164495055004012>

- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5(3), 229–251. <https://doi.org/10.1023/A:1016321210858>
- García-Carmona, M., Marín, M. D. et Aguayo, R. (2019). Burnout syndrome in secondary school teachers: A systematic review and meta-analysis. *Social Psychology of Education*, 22(1), 189–208. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9471-9>
- Goldring, R., Taie, S. et O'Rear, I. (2018, juillet). *Principal attrition and mobility: Results from the 2016-17 principal follow-up survey. First look.* (publication no. NCES 2018-066). National Centre for Education Statistics. <https://nces.ed.gov/pubs2018/2018066.pdf>
- Gorrell, A. et De Nobile, J. (2023). The well-being of Australian primary school principals: A study of the key concerns. *International Journal of Educational Management*, 37(6-7), 1243–1254. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2023-0039>
- Gramling-Vasquez, S. (2010). *State report card rating, poverty and burnout: South Carolina high school principal perspectives* (publication no. 3397829) [Thèse de doctorat, Western California University]. ProQuest Dissertation & Theses. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/state-report-card-rating-poverty-burnout-south/docview/219965924/se-2>
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>
- Luthans, F. et Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304–322. <https://doi.org/10.1177/1534484302013003>
- Luthans, F. et Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Maddi, S. R. (1990). Issues and interventions in stress mastery. Dans H. S. Friedman (dir.), *Personality and disease* (p. 121–154). John Wiley & Sons.

- Malekitabar, M., Riahi, M. et Malekitabar, A. R. (2017). The role of psychological capital in psychological well-being and job burnout of high school principals in Saveh, Iran. *Iranian Journal of Psychiatry and Behavioral Sciences*, 11(1), article e4507. <https://doi.org/10.5812/ijpbs.4507>
- Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. Dans A. M. Rossi, P. L. Perrewé et S. L. Sauter (dir.), *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health* (p. 37–51). Information Age Publishing.
- Maslach, C. et Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. et Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. Dans C. L. Cooper et J. C. Quick (dir.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (p. 36–56). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. et Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mastalerz, L. H. (2000). *The dynamics of burnout in Catholic elementary principals* [Thèse de doctorat inédite]. Roosevelt University.
- Maxwell, A. et Riley, P. (2016). Emotional demands, emotional labour and occupational outcomes in school principals: Modelling the relationships. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(3), 484–502. <https://doi.org/10.1177/1741143215607878>
- McHugh, R. (2023). A six-component conceptualization of the psychosocial well-being of school leaders: Devising a framework of occupational well-being for Irish primary principals. *International Journal of Leadership in Education*, 1–33. <https://dx.doi.org/10.1080/13603124.2023.2218112>
- Pines, A. et Aronson, E. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. Free Press.
- Ryff, C. D. et Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.69.4.719>

- Salovey, P. et Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Shirom, A. (2010). Employee burnout and health: Current knowledge and future research paths. Dans J. Houdmont et S. Leka (dir.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Volume 1, p. 59–76). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch4>
- Silbaugh, M. W., Barker, D. B. et Arghode, V. (2023). Emotional labor, emotional intelligence, and burnout among school principals: Testing a mediational model. *Leadership and Policy in Schools*, 22(1), 73–86. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1904511>
- Ten Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J. et Slegers, P. (2012). Modeling the influence of school leaders on student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 699–732. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436272>
- Tomic, W. et Tomic, E. (2008). Existential fulfillment and burnout among principals and teachers. *Journal of Beliefs & Values*, 29(1), 11–27. <https://doi.org/10.1080/13617670801928191>
- Williams, T. R. (2003). Ontario's principal scarcity: Yesterday's abdicated policy responsibility—today's unrecognised challenge. *Australian Journal of Education*, 47(2), 159–171. <https://doi.org/10.1177/000494410304700205>
- Woo, T., Ho, R., Tang, A. et Tam, W. (2020). Global prevalence of burnout symptoms among nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychiatric Research*, 123, 9–20. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2019.12.015>
- Yildirim, F. et Dinc, M. S. (2019). Factors influencing burnout of the principals: A pilot study in Flemish schools of Belgium. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 3538–3553. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2019.1660200>