

Entre fidélité et départ : comprendre l'engagement des personnels de soutien et professionnels en milieu scolaire

ACFAS – 12 mai 2026

Marie-Christine Rivest, Université du Québec en Outaouais

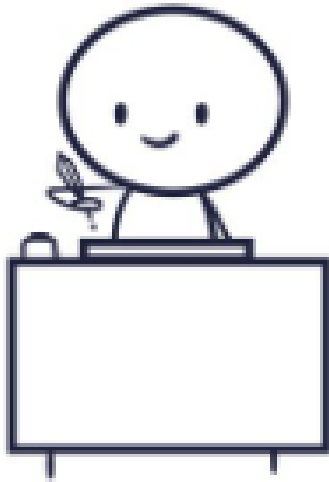
Louise Clément, Université Laval

Marie-Michèle Roy, Université de Moncton



Anecdote

Karine



Chantal



Introduction

- Le travail du personnel de soutien
 - Tâches administratives, techniques et manuelles (MEQ, 2023)
- Le travail du personnel professionnel
 - Services pédagogiques complémentaires et administratifs (MEQ, 2023)

Problématique

Personnel de soutien

Personnel professionnel

Augmentation risques psychosociaux

« facteurs liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé des personnes exposées » (Pelletier et al., 2025, p. 1).

Engagement envers la profession

Problématique

Préoccupations croissantes concernant l'intention de quitter l'emploi et les départs effectifs (Negrini et al., 2024).

Contexte de rareté de main-d'œuvre et de difficultés de rétention (Maillé, 2024; Robillard, 2025).

Les trois composantes de l'engagement vis-à-vis de la profession (Meyer et al., 1993)

- 1. Engagement affectif**
- 2. Engagement normatif**
- 3. Engagement de continuité**

Les trois composantes de l'engagement vis-à-vis de la profession (suite) (Meyer et al., 1993)

1. Engagement affectif

- Attachement émotionnel à la profession
- L'employé reste parce qu'il veut rester

2. Engagement normatif

- Sentiment d'obligation ou devoir de loyauté
- L'employé reste parce qu'il devrait rester

3. Engagement de continuité

- Prise de conscience des coûts associés au départ
- L'employé reste parce qu'il a besoin de rester

- Un employé peut ressentir les trois formes d'engagement en même temps, mais à des degrés différents.

Pourquoi ces trois composantes sont importantes

Toujours selon Meyer et al. (1993) :

1. Engagement affectif

- Généralement lié à un engagement plus fort au travail
- Favorise des comportements plus positifs et une plus grande implication

2. Engagement normatif

- Souvent lié à la loyauté et à des comportements responsables
- Peut aussi soutenir une meilleure performance

3. Engagement de continuité

- Aide à retenir les employés
- Mais n'améliore pas nécessairement la motivation ni les efforts supplémentaires

Ainsi :

Les organisations ne devraient pas seulement se demander : « Les employés restent-ils ? »

Elles devraient aussi se demander :
« Pourquoi restent-ils ? »

Méthodologie

Centre de services scolaire au Québec – Collecte : 2022

Personnel de soutien $n = 222$

Personnel professionnel $n = 86$

Engagement affectif

6 énoncés – p. ex. « Je suis fier de la profession que j'exerce »

Engagement normatif

6 énoncés – p. ex. « Il ne serait pas moralement correct de quitter la fonction de travail que j'occupe maintenant »

Engagement de continuité

Meyer et al. (1993)

4 énoncés – p. ex. « La fonction que j'occupe m'a demandé un tel investissement personnel que je ne pourrais pas envisager d'y renoncer »

Intention de rester

1 énoncé – « En utilisant une échelle de 0 à 100, quelle est la probabilité que vous restiez au sein de votre organisation dans la prochaine année »

Intention de quitter

O'Driscoll et Beehr (1994)

4 énoncés – p. ex. « Je pense à quitter mon emploi »

Méthodologie

Centre de services scolaire au Québec

Personnel de soutien $n = 222$

Personnel professionnel $n = 86$

Engagement affectif

$$\omega = 0,824$$

$$\omega = 0,835$$

Engagement normatif

$$\omega = 0,887$$

$$\omega = 0,905$$

Engagement de continuité

$$\omega = 0,793$$

$$\omega = 0,810$$

Meyer et al. (1993)

Intention de rester

Intention de quitter

$$\omega = 0,936$$

$$\omega = 0,908$$

O'Driscoll et Beehr, 1994)

Méthodologie

- SPSS V31
- Analyses descriptives
- Analyses de corrélation
- Analyses de régression
(Tabachnick et al., 2019)

Variables sociodémographiques et professionnelles

Variable	Personnel de soutien (<i>n</i> = 222)	Personnel professionnel (<i>n</i> = 86)
Genre		
Femmes – <i>n</i> (%)	198 (89,2)	71 (82,6)
Hommes – <i>n</i> (%)	24 (10,8)	15 (17,4)
Âge – <i>M</i> (É.-T.)	44,34 (9,7)	42,86 (9,2)
Années d'expérience – <i>M</i> (É.-T.)	7,30 (7,4)	7,63 (7,2)
Ordre d'enseignement		
Préscolaire-primaire – <i>n</i> (%)	124 (55,9)	26 (30,2)
Secondaire – <i>n</i> (%)	46 (20,7)	17 (19,8)
CFP ou FGA – <i>n</i> (%)	14 (6,3)	10 (11,6)
CSS – <i>n</i> (%)	38 (17,1)	33 (38,4)

Note. CFP=Centre de formation professionnelle; FGA=Formation générale aux adultes;
CSS=Centre de services scolaire

Corrélations de Spearman

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Genre	—	0,05	0,02	0,13	-0,15*	-0,19**	-0,17*	-0,03	0,11
2. Âge	0,05	—	0,25**	-0,05	-0,07	0,07	-0,07	0,03	0,02
3. Expérience fonction	0,03	0,52**	—	-0,13	-0,06	-0,11	-0,02	0,10	0,09
4. Ordre d'enseignement	0,13	-0,03	-0,10	—	-0,19**	-0,15*	-0,07	0,16*	-0,01
5. Engagement affectif	0,07	0,10	0,02	0,28**	—	0,31**	0,21**	0,24**	-0,45**
6. Engagement normatif	0,12	0,00	-0,05	-0,18	0,10	—	0,60**	0,15*	-0,25**
7. Engagement continuité	-0,02	0,09	0,02	-0,13	0,06	0,67**	—	0,07	-0,10
8. Intention de rester	-0,01	0,02	-0,09	0,17	0,59**	-0,07	-0,07	—	-0,46**
9. Intention de quitter	0,01	-0,10	0,05	-0,15	-0,68**	-0,23*	-0,14	-0,56**	—

Note. La diagonale du haut présente les corrélations pour le personnel de soutien ($n=222$) et la diagonale du bas présente les corrélations pour le personnel professionnel ($n=86$). Genre : femme=1; homme=2. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

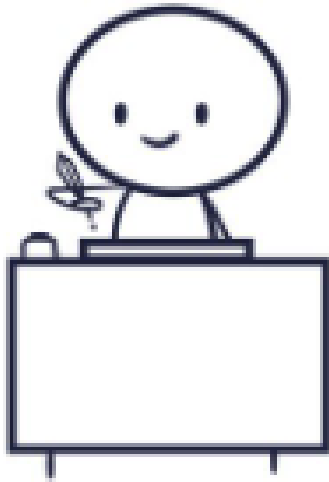
Personnel de soutien (n=222)		
	Intention de rester	Intention de quitter
	β	β
Genre	0,000	0,034
Âge	-0,019	-0,065
Expérience fonction	-0,044	-0,053
Ordre d'enseignement	0,102	-0,075
Engagement affectif	0,226***	-0,532***
Engagement normatif	0,107	-0,074
Engagement de continuité	-0,043	0,044
$F_{(9, 209)}$	3,488***	10,380***
R^2	0,131	0,309
R^2 ajusté	0,093	0,279

Personnel professionnel (n=86)		
	Intention de rester	Intention de quitter
	β	β
Genre	-0,144	0,090
Âge	0,022	-0,162
Expérience fonction	-0,150	-0,101
Ordre d'enseignement	0,066	-0,070
Engagement affectif	0,417***	-0,651***
Engagement normatif	-0,038	-0,296**
Engagement de continuité	0,014	0,027
$F_{(9, 73)}$	2,728**	9,261***
R^2	0,252	0,533
R^2 ajusté	0,159	0,476

Note. Genre : femme=1; homme=2. ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Anecdote (suite)

Karine



Chantal



Discussion

Résultat clé	Groupe	Implication
Engagement affectif = ↑ intention de rester ↓ intention de quitter	Personnel soutien Personnel professionnel	p. ex. miser sur la reconnaissance, le climat de travail, la collaboration, la participation à la prise de décisions
Engagement normatif = ↓ intention de quitter	Personnel professionnel	Soutenir le sens du devoir moral, de la loyauté
Engagement de continuité = non significatif	—	p. ex. limites des stratégies basées sur la sécurité d'emploi (mais cela a peut-être changé depuis la collecte de données ?...)
Contexte : ↑ risques psychosociaux, rareté de main-d'œuvre	Personnel soutien Personnel professionnel	Prioriser le bien-être et la qualité de vie au travail Comme les exigences du travail demeurent élevées et que les risques psychosociaux s'accroissent, est-ce qu'on peut penser que le risque d'épuisement émotionnel peut s'accroître aussi ?

Limites et pistes de recherches futures

- Devis transversal -> longitudinal
- Échantillon limité et taille des groupes -> plus grand échantillon
- Mesure de l'intention de rester et de quitter -> départ effectif
- Quantitatif -> qualitatif pour mieux comprendre les trois formes d'engagement et leurs liens avec l'intention de rester et de quitter
- Quel est le rôle de la direction ?
- Examen des liens (degrés d'intégration) avec la communauté et avec l'organisation (Mitchell et al. 2001)

Nous remercions toutes les personnes participantes sans qui, cette étude n'aurait pu être réalisée.

Merci pour votre écoute

Marie-Christine Rivest, Université du Québec en Outaouais
marie-christine.rivest@uqo.ca



Références

- Maillé, G. (2024, avril). *De plus en plus de démissions chez le personnel de soutien*. Syndicat de Champlain. CSQ.
<https://www.syndicatchamplain.com/2024/04/04/de-plus-en-plus-de-demissions-chez-le-personnel-de-soutien-scolaire/>
- Meyer, J. P., Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Ministère de l'Éducation (MEQ). (2023). *Plan stratégique 2023-2027*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/education/plan-strategique/plan-strategique-MEQ-2023-2027.pdf>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. et Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Negrini, A., Perron, J., Vila Masse, S., Giguère, C.-É., Gragnano, A. et Corbière, M. (2024). *Analyse longitudinale et comparative des absences et des départs hâtifs dans un milieu d'éducation au Québec : Une étude exploratoire*. IRSST.
<https://doi.org/10.70010/AOGC9943>
- O'Driscoll, M. P. et Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 141-155. <https://doi.org/10.1002/job.4030150204>
- Pelletier, M., Lafantaisie, M., Sylvain Morneau, J., Jauvin, N., Viviers, S., Chevrier, A.-A. et Vézina, M. (2025). *Étude menée auprès du personnel scolaire du Québec sur l'état de santé mentale et l'exposition aux risques psychosociaux du travail*. Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3613-sante-mentale-risques-psychosociaux-travail-enseignement-public.pdf>
- Robillard, J.-P. (2025, juin). *La pénurie de professionnels s'accroît dans les écoles du Québec*. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/2173503/penurie-professionnels-ecoles-quebec>
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. et Ullman, J. B. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson.