



8^e
CRIFPE

Colloque
international
en éducation :
enjeux actuels et futurs
de la formation et de
la profession enseignante

29 et 30 avril
Montréal, Québec, Canada

colloque.crifpe.ca

2021

Symposium

*Le bien-être au travail des directions
d'établissement d'enseignement : le rôle des
facteurs individuels et environnementaux*

**L'examen des demandes du travail en lien avec le
bien-être des directions d'établissement
d'enseignement du Québec : une étude
empirique**



Louise Clément
Université Laval



Nancy Lauzon
Université de Sherbrooke



Emmanuel Poirel
Université de Montréal



Alice Levasseur
Université Laval



Plan de la présentation

Introduction

- > Demandes du travail
- > Bien-être au travail

Cadre méthodologique

Résultats clés

Discussion

Introduction

Le monde du travail comporte un ensemble de demandes et de ressources (physiques, psychosociales et organisationnelles) où les employés d'une organisation sont appelés à jouer leur rôle.

Un modèle théorique [Demandes-Ressources du Travail] ayant fait ses preuves repose sur le postulat selon lequel les demandes et les ressources du travail ont des conséquences de nature différente sur la santé physique et psychologique des employés ainsi que sur leur motivation au travail et leur engagement organisationnel (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).



Demandes (ou exigences) du travail

Différentes exigences pouvant être des sources de stress lorsqu'elles nuisent à la réalisation des tâches des employés.

Exemples :

- rythme et quantité de travail,
- charge mentale,
- charge émotionnelle,
- changement dans les tâches,
- ambiguïté liée aux tâches,
- incertitude quant à l'avenir.

Ressources du travail

Elles soutiennent les employés, car elles les aident à accomplir leurs tâches et à enrichir leur travail. Elles contribuent à leur vie personnelle et/ou professionnelle ainsi qu'à leur développement et à leur bien-être.

Exemples :

- autonomie décisionnelle,
- reconnaissance au travail,
- participation à la prise de décision,
- confiance relationnelle,
- justice organisationnelle et informationnelle,
- qualité des relations interpersonnelles.

Bien que l'on s'accorde désormais pour considérer que les **demandes du travail** causent des tensions chez les directions d'établissement, des recherches récentes montrent qu'il existe **deux types** de demandes du travail étant chacune associée à différents effets (Cavanaugh et al., 2000; Lepine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007).

Obstacles ou entraves *(hindrance stressors)*

- Rythme et quantité de travail
- Charge mentale
- Charge émotionnelle
- Changement de tâches

Défis *(challenge stressors)*

- Ambiguïté liée aux tâches
- Incertitude quant à l'avenir

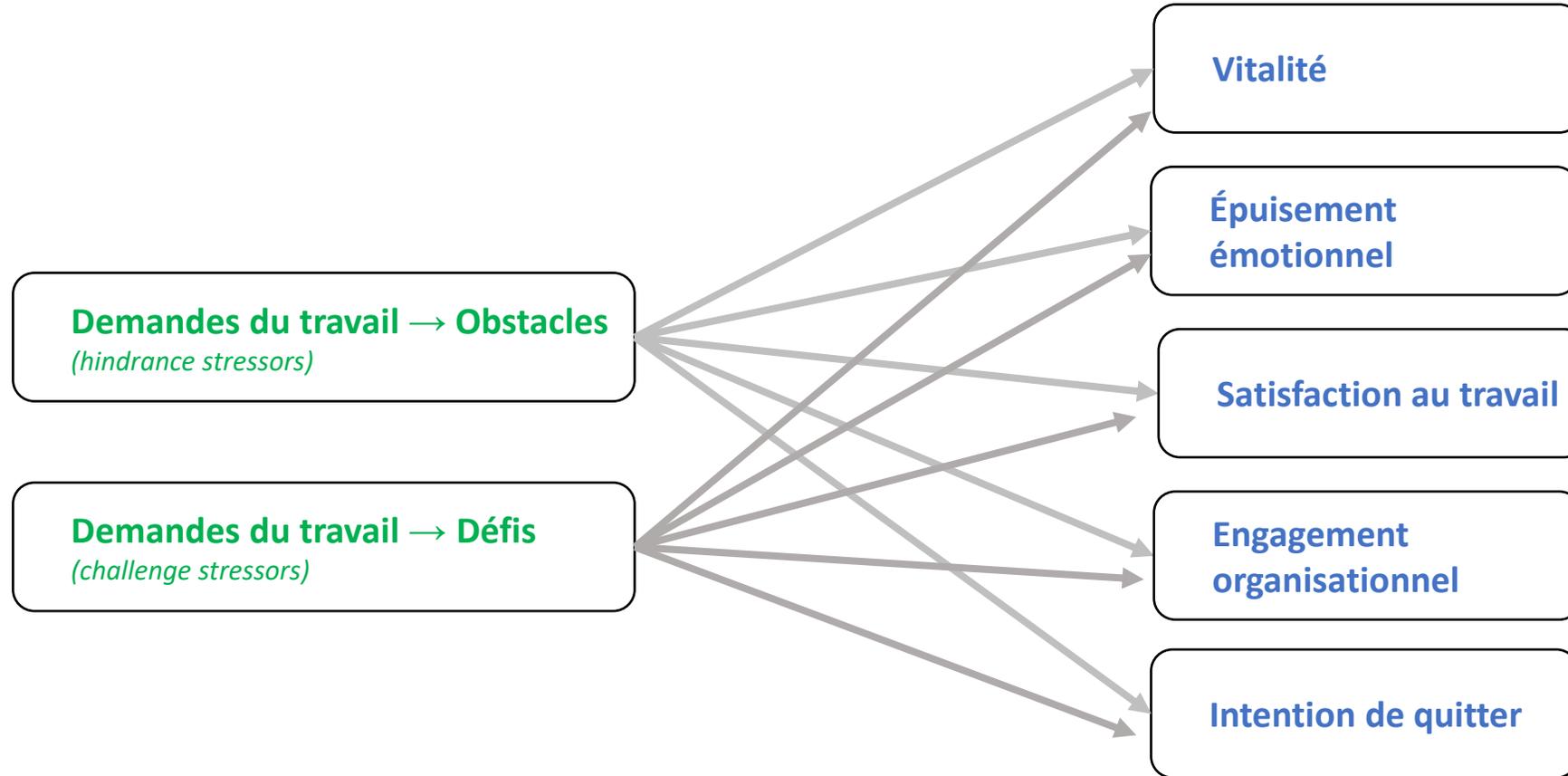
Demandes du travail : obstacles / défis (Lequeurre et al., 2013)

Rythme et quantité de travail	Les demandes quantitatives traitent de tout ce qu'on doit accomplir dans son travail. Elles peuvent être perçues comme incompatibles entre le nombre de tâches à réaliser et le temps disponible pour effectuer celles-ci de manière satisfaisante.
Charge mentale	La charge de travail mentale a trait aux demandes du travail impliquant les capacités cognitives du travailleur.
Charge émotionnelle	Les exigences émotionnelles se manifestent lorsque le travailleur doit faire face aux sentiments d'autrui au travail.
Changement de tâches	Les changements de tâches font référence à des tâches pour lesquelles des changements sont apportés et susceptibles d'affecter le travail des employés.
Ambiguïté liée aux tâches	L'ambiguïté liée aux tâches fait référence à un manque de congruence quant aux rôles et aux responsabilités à assumer ainsi qu'à la présence d'une confusion entre les postes de travail.
Incertitude quant à l'avenir	L'incertitude quant à l'avenir représente le sentiment d'incertitude quant à la permanence et la stabilité de l'emploi ou de l'organisation.

Constat

Dans le contexte de la complexité croissante dans laquelle les directions d'établissements exercent leur fonction, cette étude vise à contribuer à l'avancement des connaissances en proposant un modèle qui examine les relations de ces **deux types de demandes du travail** avec le **bien-être** des directions d'établissement.

La présente étude



Participants

- > 163 directions / directions adjointes (taux de réponse : 26 %)
- > Âge : $M = 47,8$ années ($ÉT = 6,8$)
- > Genre : 71,0 % – femmes
- > Fonction de travail : 55 % direction / 45 % direction adjointe
- > Expérience dans la fonction : $M = 8,2$ années ($ÉT = 6,3$)
- > Indice de défavorisation des établissements : 78 % (7 à 10)
- > Nombre d'employés: $M = 95,7$ ($ÉT = 52,1$)
- > Nombre d'élèves : $M = 732,6$ ($ÉT = 551,0$)

Instrument de mesure (questionnaire)

Demands du travail → obstacles (Lequeurre et al., 2013)

Rythme et quantité de travail : 4 énoncés, « Votre quantité de travail est-elle trop importante ? »

Charge mentale : 4 énoncés, « Votre travail demande-t-il une concentration importante ? »

Charge émotionnelle : 4 énoncés, « Votre travail nécessite-t-il une forte implication émotionnelle de votre part ? »

Changement de tâches : 3 énoncés, « Éprouvez-vous des difficultés à vous adapter aux changements concernant vos activités professionnelles ? »

Demands du travail → défis (Lequeurre et al., 2013)

Ambiguïté liée aux tâches : 3 énoncés, « Savez-vous exactement ce qui relève de vos responsabilités professionnelles ? »

Incertitude quant à l'avenir : 4 énoncés, « Avez-vous besoin d'être rassuré quant au fait que vous occuperez toujours le même poste dans un an ? »

Vitalité (Schaufeli et al., 2006)

3 énoncés, « Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler »

Épuisement émotionnel (Schaufeli et al., 1996)

5 énoncés, « Je sens que mon travail m'épuise sur le plan émotif »

Satisfaction au travail (Blais et al., 1989)

5 énoncés, « Mes conditions de travail sont excellentes »

Engagement organisationnel (dimension affective) (Meyer et al., 1993)

4 énoncés, « La fonction de direction représente beaucoup pour moi »

Intention de quitter (O'Driscoll et Beehr, 1994)

4 énoncés, « Je pense à quitter mon emploi »

Tableau 1

Statistiques descriptives, fidélité des échelles et corrélations entre les variables étudiées

Variable	Nombre d'énoncés	Étendue des réponses	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Demandes du travail - obstacles	15	1 – 7	4.62	0.75	(.88)						
2. Demandes du travail - défis	7	1 – 7	2.36	0.94	.21**	(.82)					
3. Vitalité au travail	3	0 – 6	4.61	1.00	-.32**	-.08	(.87)				
4. Épuisement émotionnel	5	0 – 6	2.45	1.32	.58**	.25**	-.40**	(.92)			
5. Satisfaction au travail	5	1 – 7	4.61	1.02	-.38**	-.21*	.36**	-.54**	(.85)		
6. Engagement organisationnel	4	1 – 5	4.24	0.70	-.22**	-.16	.37**	-.33**	.52**	(.75)	
7. Intention de quitter	4	1 – 7	2.05	1.42	.22**	.02	-.33**	.33**	-.37**	-.44**	(.87)

Note. ** $p < 0.01$. * $p < 0.05$.

Tableau 1

Statistiques descriptives, fidélité des échelles et corrélations entre les variables étudiées

Variable	Nombre d'énoncés	Étendue des réponses	<i>M</i>	<i>ÉT</i>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Demandes du travail - obstacles	15	1 – 7	4.62	0.75	(.88)						
2. Demandes du travail - défis	7	1 – 7	2.36	0.94	.21**	(.82)					
3. Vitalité au travail	3	0 – 6	4.61	1.00	-.32**	-.08	(.87)				
4. Épuisement émotionnel	5	0 – 6	2.45	1.32	.58**	.25**	-.40**	(.92)			
5. Satisfaction au travail	5	1 – 7	4.61	1.02	-.38**	-.21*	.36**	-.54**	(.85)		
6. Engagement organisationnel	4	1 – 5	4.24	0.70	-.22**	-.16	.37**	-.33**	.52**	(.75)	
7. Intention de quitter	4	1 – 7	2.05	1.42	.22**	.02	-.33**	.33**	-.37**	-.44**	(.87)

Note. ** $p < 0.01$. * $p < 0.05$.

Tableau 2

Résultats des analyses de régression

Variables	Vitalité		Épuisement émotionnel		Satisfaction		Engagement organisationnel		Intention de quitter	
	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β	R^2	β
Demandes du travail - obstacles		-.32**		.55**		-.36**		-.19*		.23**
Demandes du travail - défis		-.02		.15*		-.15		-.12		-.02
Total	.10		.35		.17		.06		.05	

Note. ** $p < 0.01$. * $p < 0.05$.

Discussion

- Cette étude visait à mieux comprendre la relation entre les demandes du travail (obstacles / défis) et différentes manifestations au travail.
- Elle contribue à l'étude du phénomène en faisant la distinction entre les deux types de demandes du travail spécifiquement à cette population.
- Cette distinction est importante étant donné que les demandes du travail perçues par les directions d'établissement sont un concept indissociable de la réalité des directions d'établissement.
- En termes pratiques, l'emphase devrait être mise quant à la proposition de solutions visant à réduire spécifiquement les demandes du travail (obstacles) afin de réduire le stress au travail des directions.

Limites et pistes futures de recherche

- Les échelles de mesure des demandes du travail (obstacles / défis) proviennent de l'instrument de mesure de Lequeurre et al. (2013). D'autres échelles (p. ex., Cavanaugh et al., 2000) pourraient apporter des nuances plus fines quant à la réalité organisationnelle des directions d'établissement ou encore, une meilleure distinction des demandes du travail dans le cadre de cette fonction (Lepine et al., 2005).
- D'autres variables pourraient jouer un rôle clé dans la relation entre les demandes du travail et les différentes variables dépendantes (p. ex., l'autonomie décisionnelle). Il serait intéressant de réaliser des analyses de médiation et/ou de modération à ce sujet.

Principales références

- Bakker, A.B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resource model: A state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Blais, M. R., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. et Brière, N. M. (1989). L'échelle de satisfaction de vie: Validation canadienne-française du "Satisfaction with Life Scale". *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 21(2), 210-223.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of applied psychology*, 85(1), 65-74.
- Demerouti, E., Bakker, AB., De Jonge, J., Janssen, P.P.M. et Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Lequeurre, J., Gillet, N., Ragot, C. et Fouquereau, E. (2013). Validation of a French questionnaire to measure job demands and resources. *Revue internationale de psychologie sociale*, 26(4), 93-124.
- 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.
- 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.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. et Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. et Jackson, S. E. (1996). Maslach burnout inventory-general survey. Dans C. Maslach, S. E. Jackson et M. P. Leiter (Eds.), *The Maslach burnout inventory-test manual* (3e éd., pp. 22-26). Consulting Psychologists Press.

<https://thenounproject.com/term/balance-of-justice/1288136/>

Merci de votre attention !

Louise Clément
Faculté des sciences de l'éducation
Université Laval

Louise.Clement@fse.ulaval.ca