

COLLOQUE 2023

10ième COLLOQUE INTERNATIONAL EN ÉDUCATION

SYMPOSIUM

TRAVAIL, LEADERSHIP, SANTÉ ET COMPÉTENCES DES
DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT
POSTPANDÉMIE

4 et 5 mai 2023

Montréal



L'IMPACT DE LA COVID-19 SUR LA MOTIVATION DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT AU QUÉBEC : LA GOUTTE D'EAU QUI FAIT DÉBORDER LE VASE?

Alice Levasseur, M.A., Université Laval

Louise Clément, DBA, Université Laval

Roula Hadchiti, Ph. D., Université du Québec en Outaouais

Emmanuel Poirel, Ph. D., Université de Montréal



Plan de la présentation

- ⇒ Introduction et objectifs
- ⇒ Cadre théorique
- ⇒ Méthodologie
- ⇒ Résultats (quatre parties)
- ⇒ Discussion
- ⇒ Conclusion

Introduction et objectifs

La pandémie de la COVID-19 a impacté bon nombre d'activités éducatives, amplifiant les déjà trop nombreuses responsabilités des directions d'établissement d'enseignement au Québec et en Amérique du Nord (Kaufman et al., 2022; Lemieux et al., 2021). Lemieux et al. (2021) montrent d'ailleurs comment la crise a affecté l'organisation du travail des directions.

Notamment, nous nous interrogeons sur les effets que cela peut avoir sur leur motivation et leur bien-être dans un contexte où les demandes sont soudaines et multiples et les ressources parfois limitées.

Cadre théorique

- Modèle Demandes-Ressources du Travail (Bakker et Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001)
 - Demandes
 - Ressources
- Théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000)
 - Besoin d'affiliation sociale
 - Besoin de compétence
 - Besoin d'autonomie
 - Satisfaction et frustration des besoins
- Variables dépendantes liées au bien-être et aux attitudes au travail

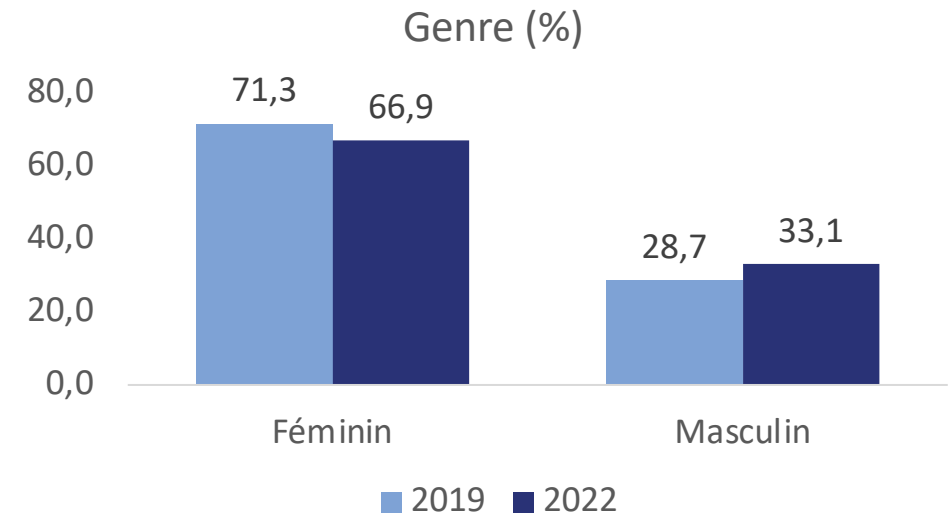
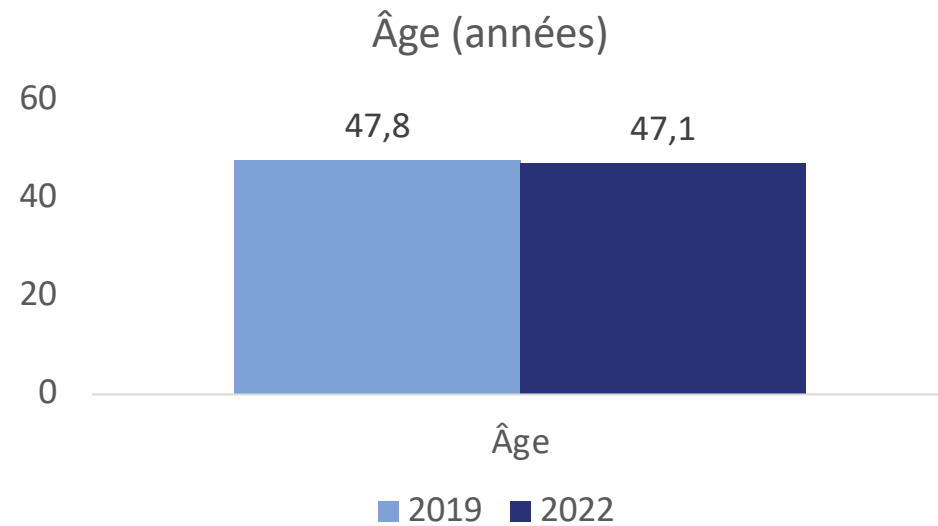
Méthodologie

- Les données d'une enquête effectuée auprès des directions d'établissement d'une même association professionnelle du Québec
- Deux collectes de données à l'aide de questionnaires en ligne *LimeSurvey* :
 - Premier temps de mesure pré-COVID en 2019 ($n=143$ directions)
 - Deuxième temps de mesure post-COVID en 2022 ($n=133$ directions)
- Analyses :
 - Données sociodémographiques
 - Analyses comparatives (test-t à échantillons indépendants)

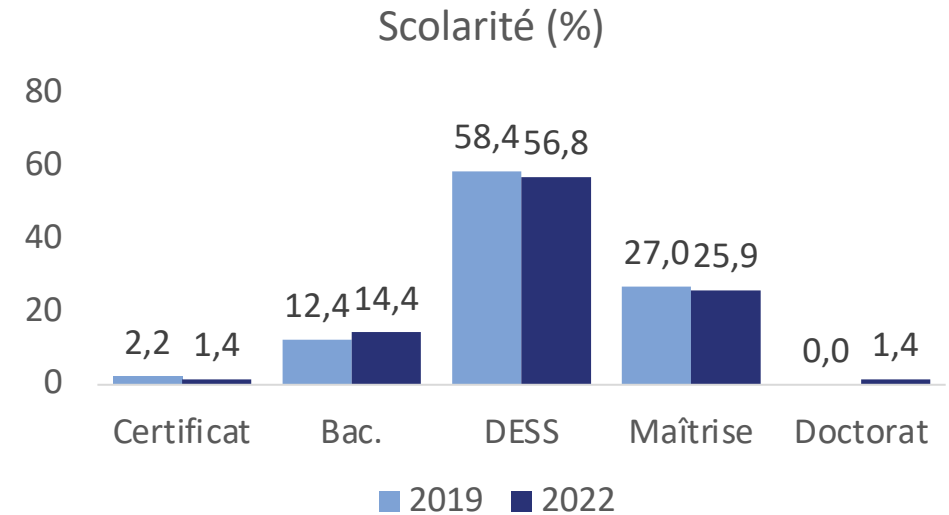
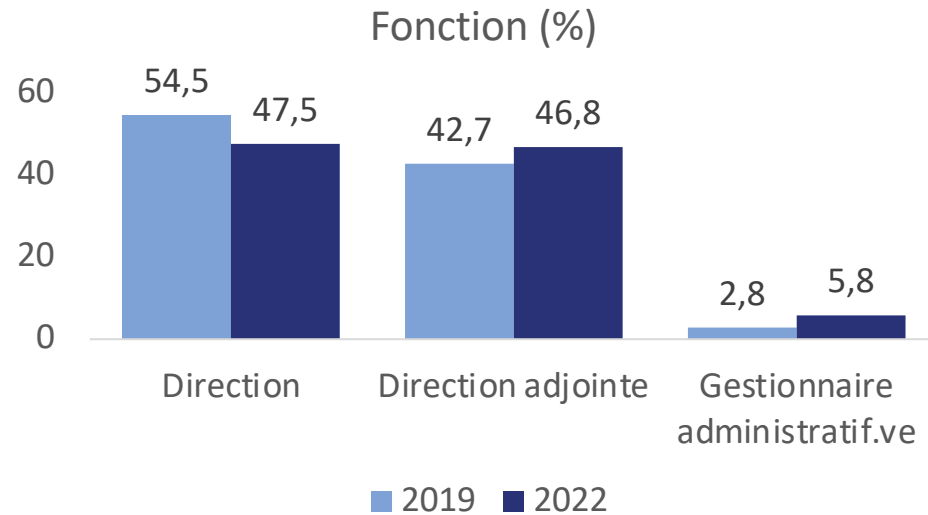
Résultats Partie 1

Données sociodémographiques

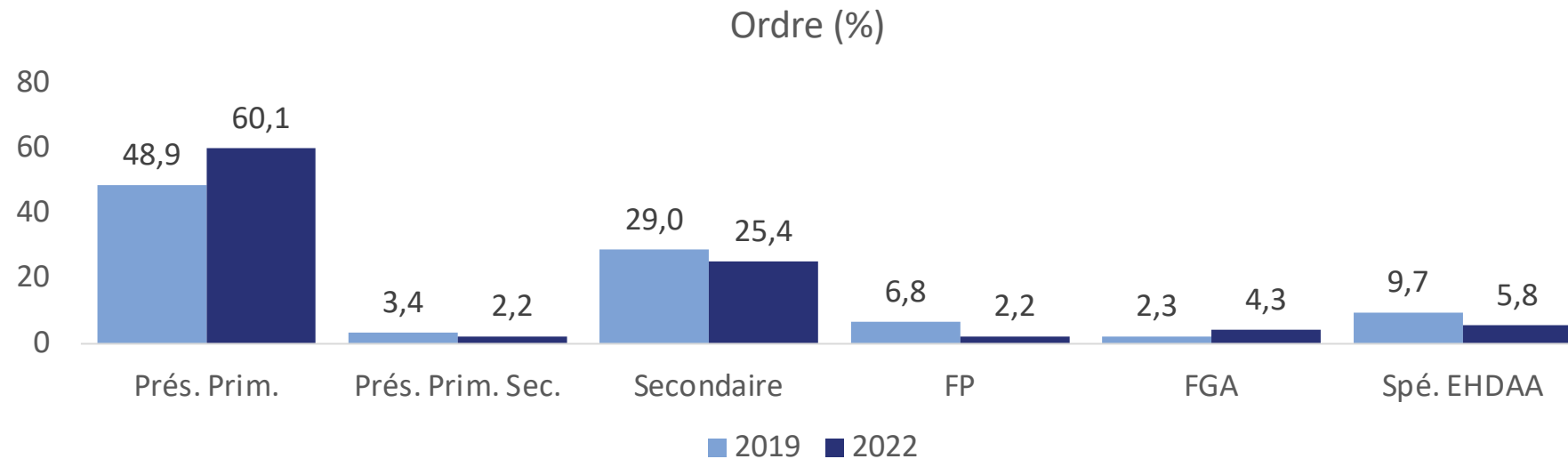
Données sociodémographiques



Données sociodémographiques

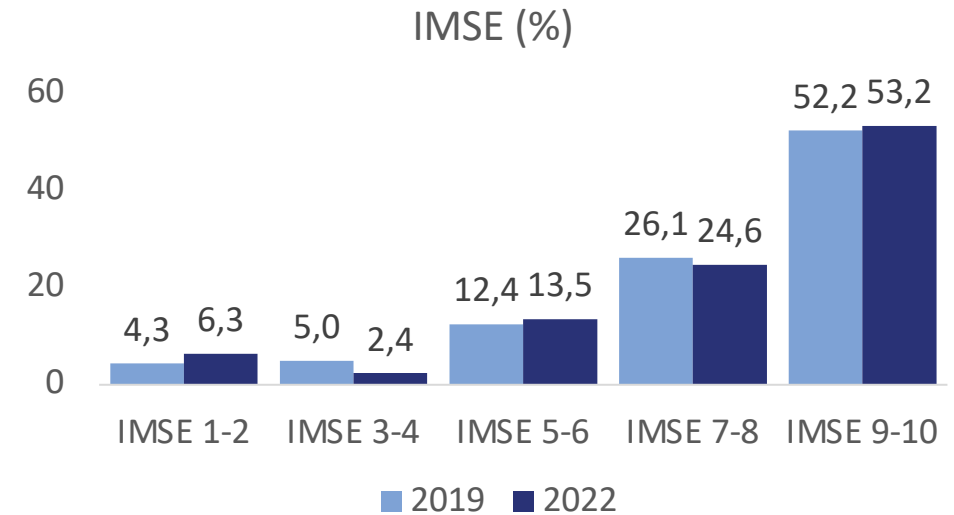
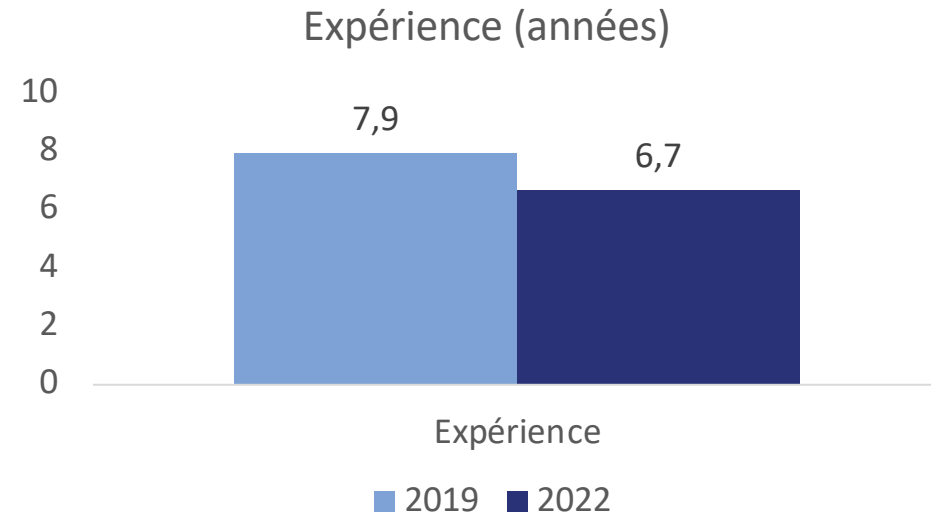


Données sociodémographiques



FP: formation professionnelle
FGA: formation générale des adultes

Données sociodémographiques



IMSE: indice de milieu socio-économique

Données sociodémographiques

Moyennes et résultats des test-t à échantillons indépendants

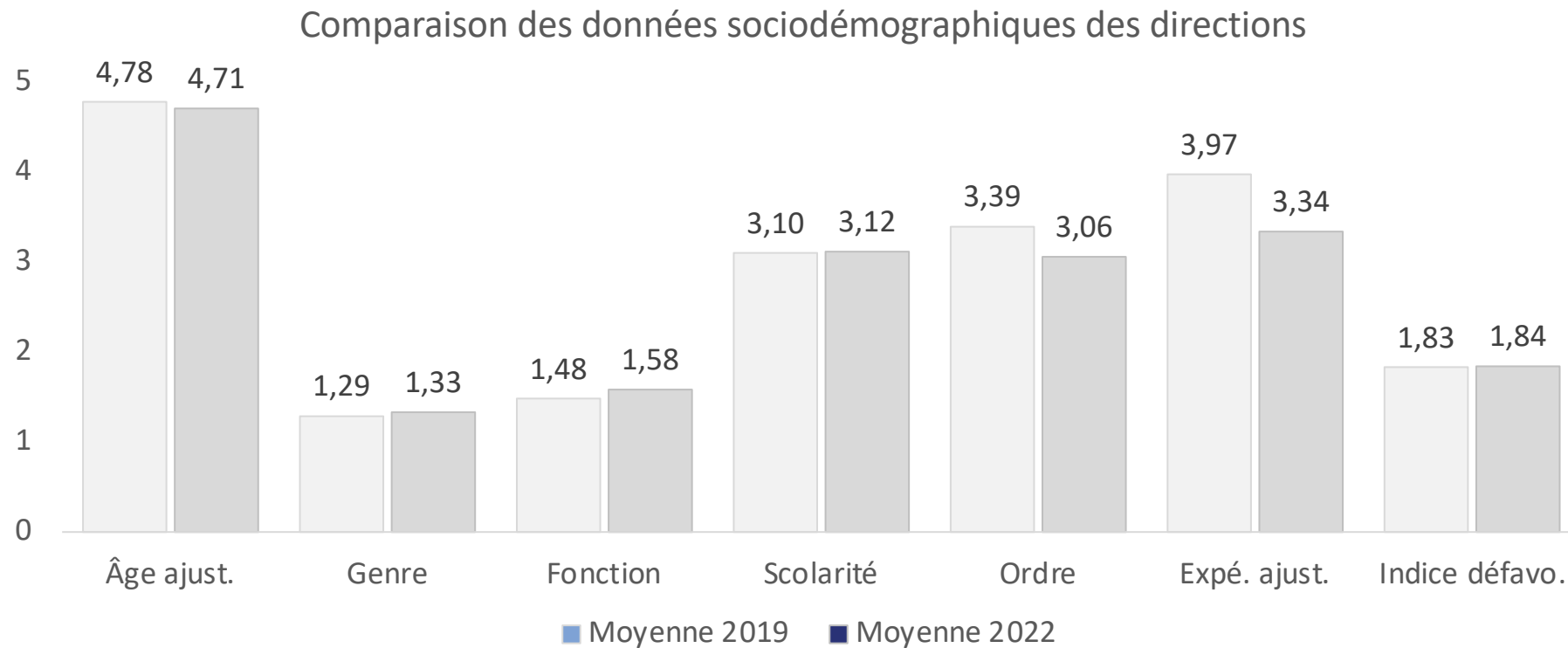
Variables	Moyennes		Variation
	2019	2022	
Âge	47,80	47,06	n.s.
Genre	1,29	1,33	n.s.
Fonction	1,48	1,58	n.s.
Scolarité	3,10	3,12	n.s.
Ordre	3,39	3,06	n.s.
Expérience	7,95	6,68	n.s.
IMSE	1,83	1,84	n.s.

IMSE: Indice de milieu socioéconomique

Variation: déterminée à l'aide du *d* de Cohen.

n.s. : il n'y a pas de différence statistiquement significative

Données sociodémographiques



Les bâtons de couleur grise représentent une variation statistiquement non-significative

Résultats Partie 2

Demandes et ressources du travail

Demandes du travail (exemples d'énoncés)

- Rythme et quantité de travail: « Votre quantité de travail est-elle trop importante ? ».
- Charge mentale: « Votre travail demande-t-il une concentration importante ? ».
- Charge émotionnelle: « Votre travail nécessite-t-il une forte implication émotionnelle de votre part ? ».
- Changements dans les tâches: « Éprouvez-vous des difficultés à vous adapter aux changements concernant vos activités professionnelles ? ».

Note : l'échelle de réponses allait de 1 (Jamais) à 7 (Toujours).

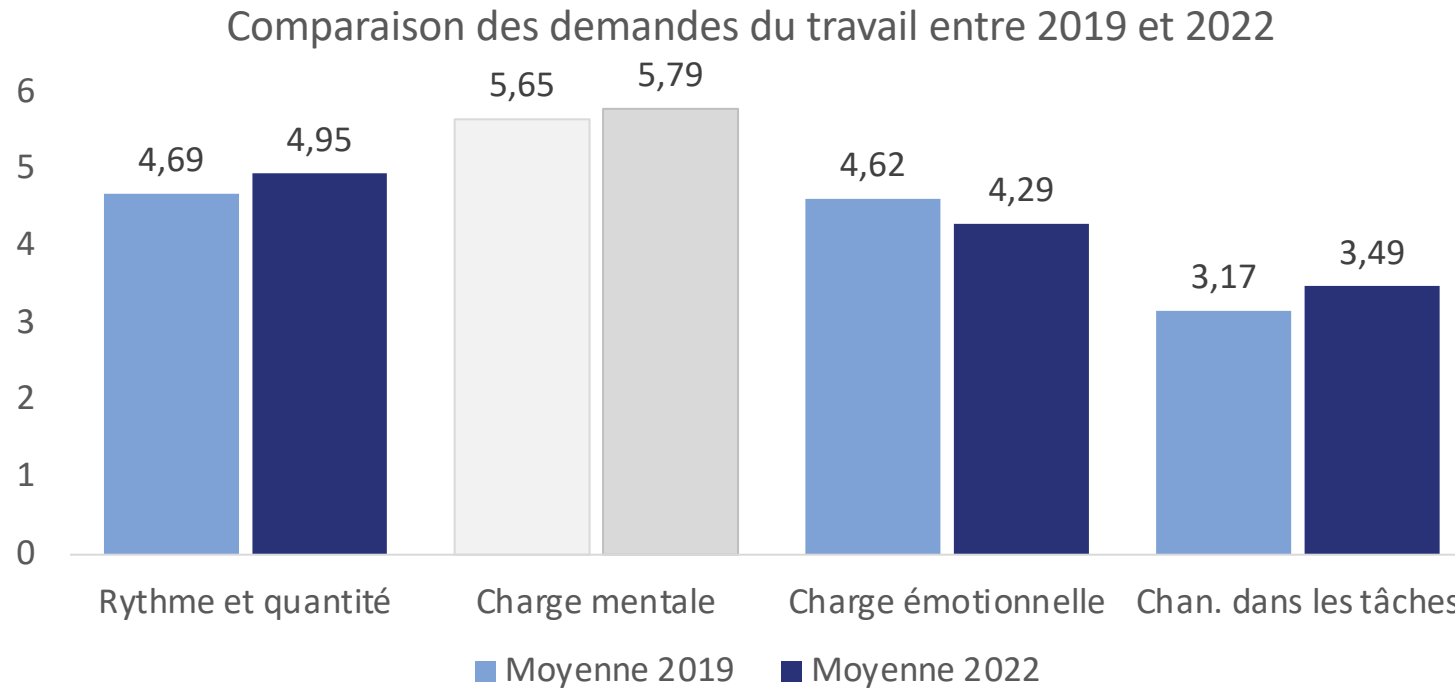
Ressources du travail (exemples d'énoncés)

- Autonomie décisionnelle : « Je contrôle la façon dont je fais mon travail ».
- Reconnaissance au travail : « Je reçois la reconnaissance des autres pour mon travail ».
- Participation à la prise de décisions : « Mon ou ma supérieur.e immédiat.e m'encourage à participer aux décisions importantes ».

Note : l'échelle de réponses allait de 1 (Totalemment en désaccord) à 4* ou 5 (Totalemment en accord).

*Échelle de participation à la prise de décisions

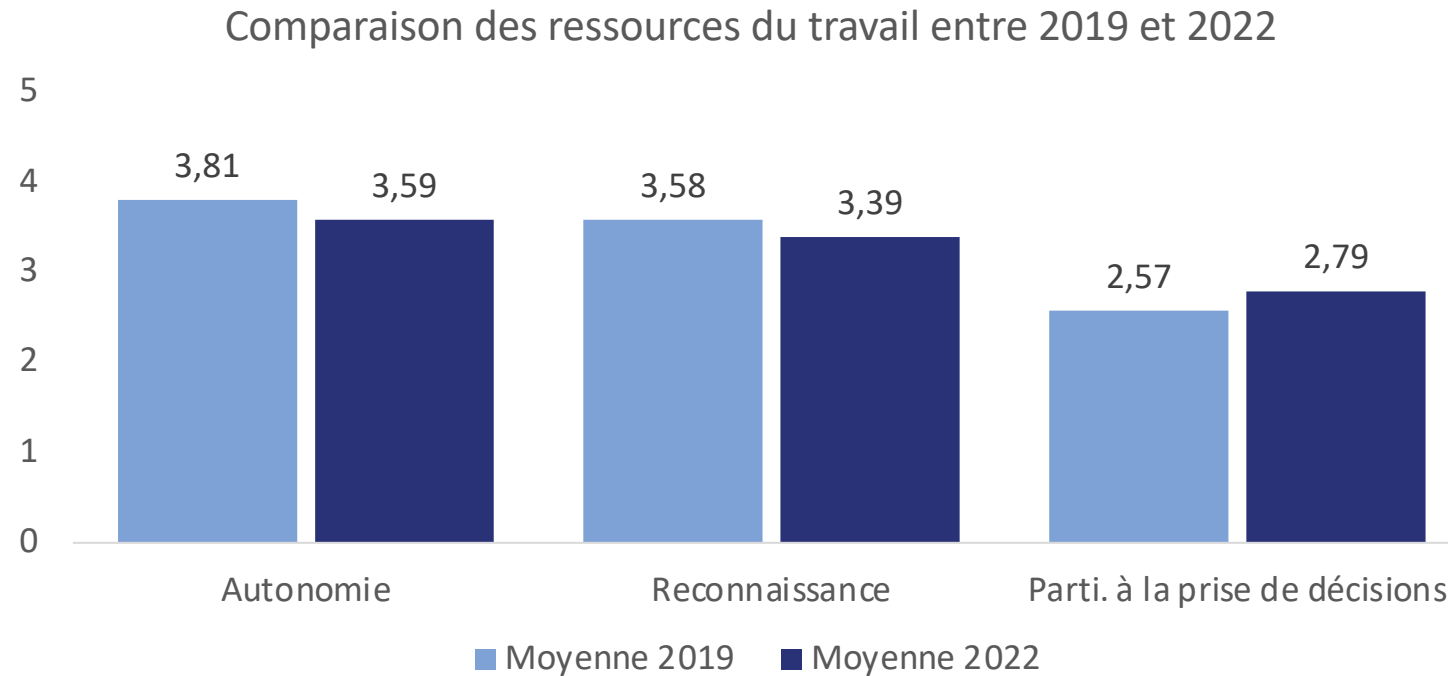
Demandes du travail



Chan.: changement

Les bâtons de couleur grise représentent une variation statistiquement non-significative

Ressources du travail



Parti.: participation

*L'échelle de participation à la prise de décisions allait jusqu'à 4.

Demandes et ressources du travail

Moyennes et résultats des test-t à échantillons indépendants

Variables	Moyennes		Variation
	2019	2022	
Rythme et quantité de travail	4,69	4,95	↑ (-0,223)
Charge mentale	5,65	5,79	n.s.
Charge émotionnelle	4,62	4,29	↓ (0,296)
Chan. dans les tâches	3,17	3,49	↑ (-0,425)
Autonomie décisionnelle	3,81	3,59	↓ (0,364)
Reconnaissance au travail	3,58	3,39	↓ (0,271)
Parti. à la prise de décisions	2,57	2,79	↑ (-0,359)

Variation: déterminée à l'aide du *d de Cohen*.

n.s. : il n'y a pas de différence statistiquement significative

Constats des demandes et ressources du travail

1. Le rythme et la quantité de travail des directions ainsi que les changements dans les tâches de travail ont augmenté pendant la COVID.
2. La charge émotionnelle des directions a diminué pendant la COVID ** (on y reviendra).
3. L'autonomie décisionnelle et la reconnaissance au travail ont diminué pendant la COVID.
4. La participation à la prise de décisions a augmenté pendant la COVID.

Résultats Partie 3

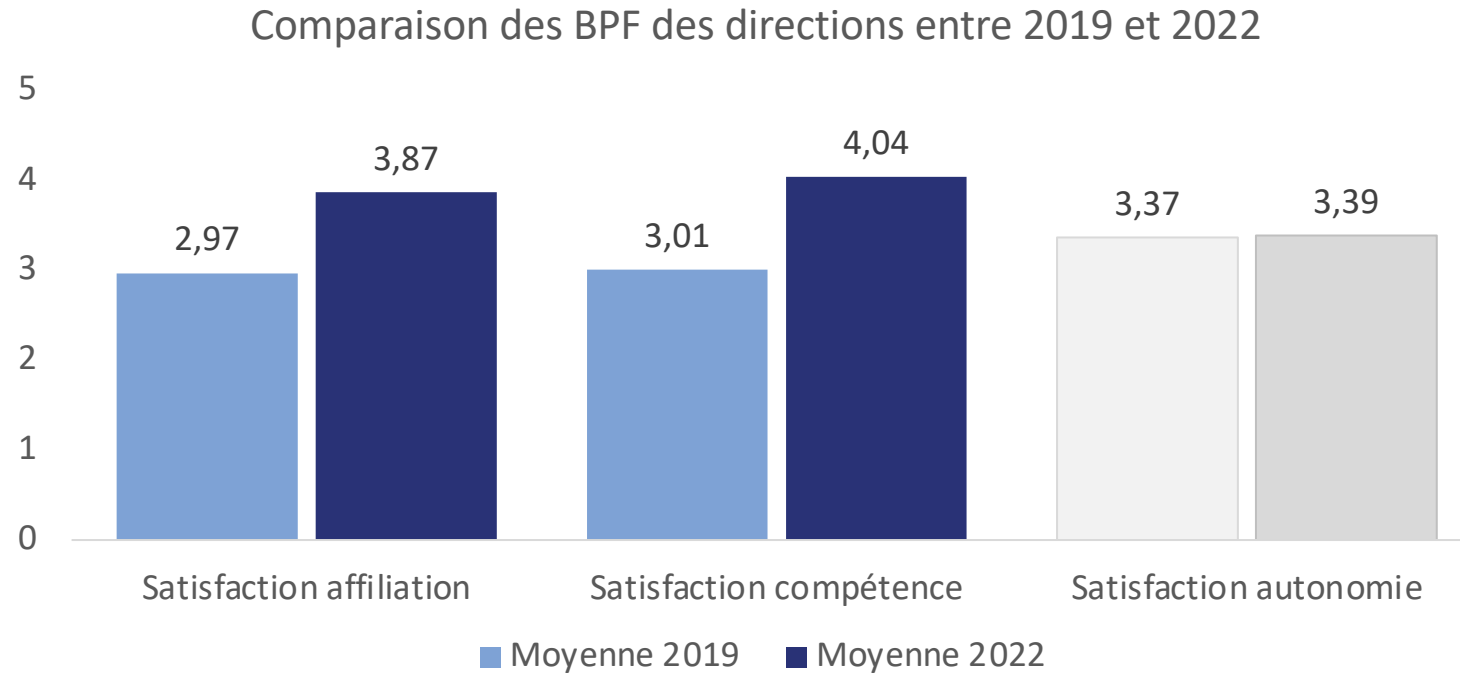
Variables motivationnelles

Variables motivationnelles (exemples d'énoncés)

- Besoin d'affiliation sociale :
 - « J'ai le sentiment que les personnes dont je me soucie se soucient aussi de moi » (satisfaction).
 - « Je crois que mes collègues de travail ne m'aiment pas » (frustration).
- Besoin de compétence :
 - « Je me sens confiant.e dans le fait que je peux bien faire les choses » (satisfaction).
 - « Des situations au travail me font sentir comme un.e incapable » (frustration).
- Besoin d'autonomie :
 - « J'ai le sentiment d'avoir le choix et d'être libre dans ce que j'entreprends » (satisfaction).
 - « Je me sens empêché.e de faire des choix en ce qui concerne la façon dont je travaille » (frustration).

Note : l'échelle de réponses allait de 1 (Totalemment en désaccord) à 5 (Totalemment en accord).

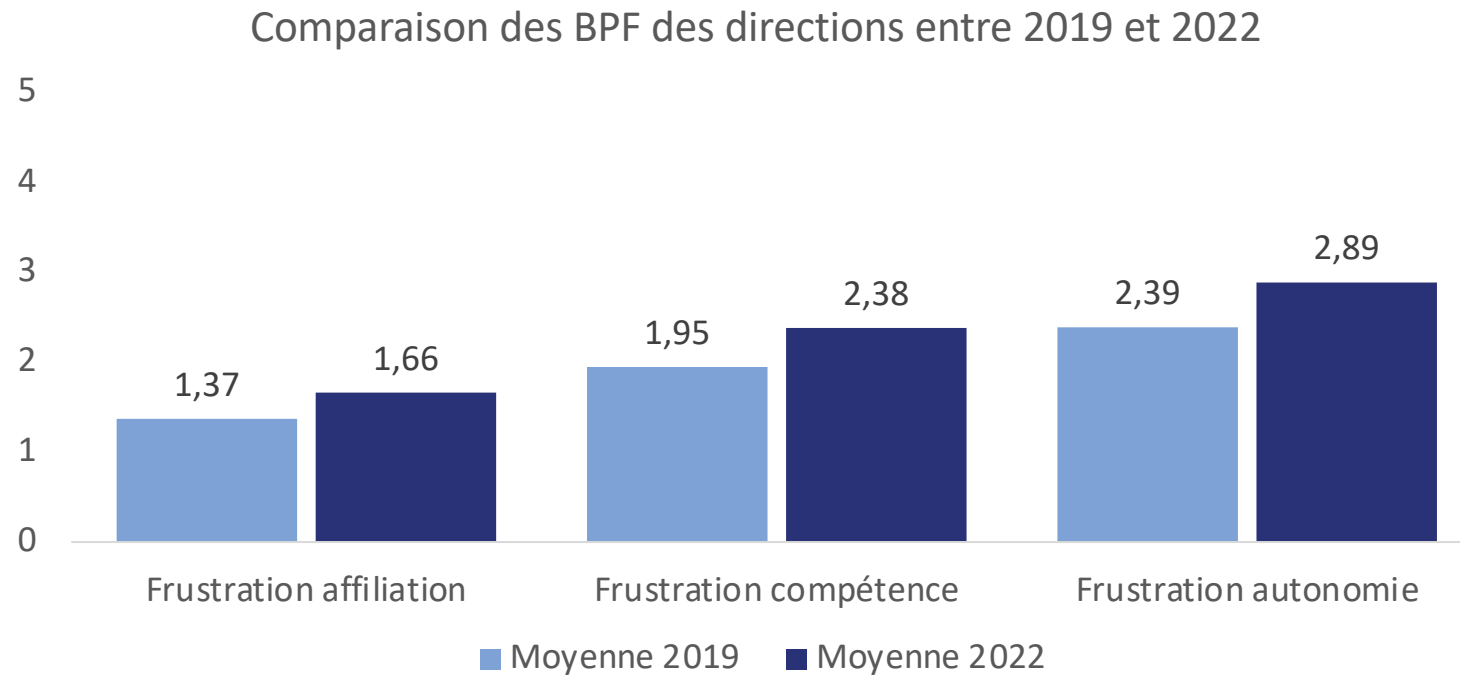
Variables motivationnelles (satisfaction des BPF)



BPF: besoins psychologiques fondamentaux

Les bâtons de couleur grise représentent une variation statistiquement non-significative

Variables motivationnelles (Frustration)



BPF: besoins psychologiques fondamentaux

Variables motivationnelles

Moyennes et résultats des test-t à échantillons indépendants

Variables	Moyennes		Variation
	2019	2022	
Satisfaction affiliation	2,97	3,87	↑ (-1,803)
Satisfaction compétence	3,01	4,04	↑ (-2,237)
Satisfaction autonomie	3,37	3,39	n.s.
Frustration affiliation	1,37	1,66	↑ (-0,523)
Frustration compétence	1,95	2,38	↑ (-0,487)
Frustration autonomie	2,39	2,89	↑ (-0,562)

Variation: déterminée à l'aide du *d* de Cohen.

n.s. : il n'y a pas de différence statistiquement significative

Constats des variables motivationnelles

1. La satisfaction du besoin d'affiliation et du besoin de compétence a augmenté pendant la COVID.
2. La frustration des besoins d'affiliation, de compétence et d'autonomie a également augmenté.

Résultats Partie 4

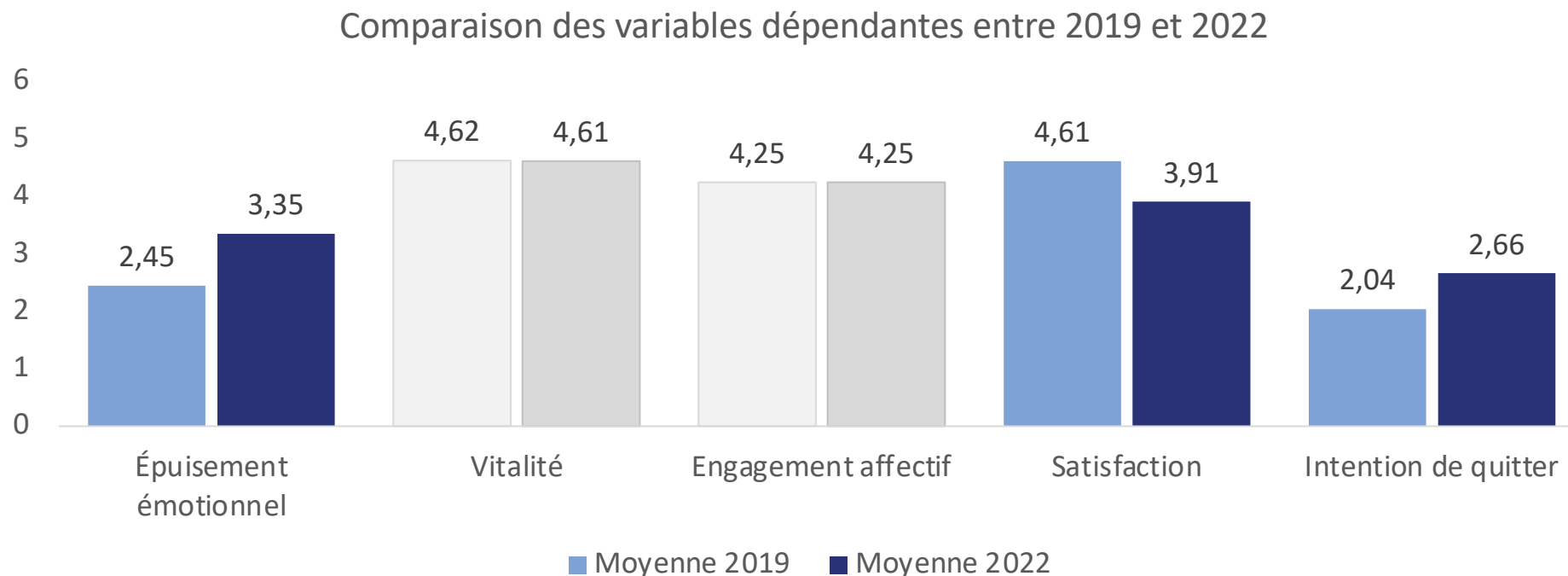
Variables dépendantes liées au bien-être et aux attitudes au travail

Variables dépendantes liées au bien-être et aux attitudes au travail (exemples d'énoncés)

- Épuisement émotionnel : « Je me sens complètement vidé.e à la fin d'une journée de travail ».
- Vitalité : « Je déborde d'énergie pour mon travail ».
- Engagement organisationnel affectif : « Je suis fier.ère de la profession que j'exerce ».
- Satisfaction au travail : « En général, mon travail correspond de près à mes idéaux ».
- Intention de quitter : « Je pense à quitter mon emploi ».

Note : épuisement émotionnel et vitalité: l'échelle de réponses allait de 0 (Jamais) à 6 (Chaque jour); engagement organisationnel: 1 (Pas du tout en accord) à 5 (Tout à fait en accord); satisfaction et intention de quitter: 1 (Pas du tout en accord) à 7 (Très fortement en accord).

Variables dépendantes liées au bien-être et aux attitudes au travail



Les bâtons de couleur grise représentent une variation statistiquement non-significative
 Épuisement émotionnel et vitalité: échelle de réponses sur 6; engagement : échelle sur 5; satisfaction et intention de quitter: échelle sur 7.

Variables dépendantes liées au bien-être et aux attitudes au travail

Moyennes et résultats des test-t à échantillons indépendants

Variables	Moyennes		Variation
	2019	2022	
Épuisement émotionnel	2,45	3,35	↑ (-0,624)
Vitalité	4,62	4,61	n.s.
Engagement affectif	4,25	4,25	n.s.
Satisfaction au travail	4,61	3,91	↓ (0,687)
Intention de quitter	2,04	2,66	↑ (-0,423)

Variation: déterminée à l'aide du *d* de Cohen.

n.s. : il n'y a pas de différence statistiquement significative

Constats des variables dépendantes

1. L'épuisement émotionnel des directions a augmenté pendant la COVID.
2. La satisfaction au travail des directions a diminué pendant la COVID.
3. L'intention de quitter la profession des directions a augmenté pendant la COVID.

La goutte d'eau qui fait déborder le vase?

- Malheureusement, oui.

Variations négatives répertoriées entre 2019 et 2022:

- + rythme et quantité de travail
- + changements dans les tâches
- autonomie décisionnelle
- reconnaissance au travail
- + frustration des BPF
- + épuisement émotionnel**
- satisfaction au travail
- + intention de quitter

Variations positives répertoriées entre 2019 et 2022:

- + participation à la prise de décisions
- + satisfaction du besoin d'affiliation et de compétence
- **charge émotionnelle:** hypothèse d'un « type de stratégie défensive [qui] se déploie en réaction à l'envahissement du travail et vise explicitement à tenir la souffrance à distance. »

→ Poser « ses limites » pour se protéger

(Maranda et al., 2013, p.228).



Discussion et conclusion

Limites:

- Données autorapportées et caractère subjectif des données recueillies.
- Devis longitudinal descriptif ne permettant pas d'inférer le sens des relations.
- Une seule association de directions d'établissement d'enseignement au Québec.

Avenues de recherche:

- Questions ouvertes à la fin des questionnaires: commentaires à traiter par analyse qualitative.
- Réaliser des analyses statistiques avancées permettant d'évaluer la contribution des demandes et des ressources du travail auprès des variables motivationnelles et des variables dépendantes.
- Différencier les résultats obtenus selon les fonctions de directions et de directions adjointes.
- Distinguer les milieux d'enseignement urbains des milieux d'enseignement ruraux.

Principales références

- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010>.
- Kaufman, J. H., Diliberti, M. K., & Hamilton, L. S. (2022). How Principals' Perceived Resource Needs and Job Demands Are Related to Their Dissatisfaction and Intention to Leave Their Schools During the COVID-19 Pandemic. *AERA Open*, 8. <https://doi.org/10.1177/23328584221081234>.
- Lemieux, O., Bernatchez, J. et Delobbe, A.-M. (2021) Gestion de crise et éducation au Québec : les représentations des directions d'établissement sur les rôles et les responsabilités des acteurs scolaires en temps de COVID-19, *Revue Interventions économiques*, 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14403>.
- Maranda, M., Viviers, S. et Deslauriers, J. (2013). « L'école en souffrance » : recherche-action sur les situations de travail à risque pour la santé mentale en milieu scolaire. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15, 225-240. <https://doi.org/10.3917/nrp.015.0225>.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.

L'IMPACT DE LA COVID-19 SUR LA MOTIVATION DES DIRECTIONS D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT AU QUÉBEC : LA GOUTTE D'EAU QUI FAIT DÉBORDER LE VASE?

REMERCIEMENTS

Pour toute question :
Contacter Alice Levasseur
alice.levasseur.1@ulaval.ca



Conseil de recherches en
sciences humaines du Canada

Social Sciences and Humanities
Research Council of Canada

Canada

