

# Le bulletin du **GRIDE**

De la théorie à la pratique

## **L'organisation du travail des directions et des directions adjointes : examen des différences au regard des exigences et des ressources du travail**

**Louise Clément**, professeure, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

**Alice Levasseur**, candidate au doctorat, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

**Marie-Michèle Roy**, candidate au doctorat, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

**Marie-Christine Rivest**, candidate au doctorat, Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

Les directions et les directions adjointes occupent chacune une fonction cruciale au sein du système d'éducation québécois. Bien qu'elles se trouvent au sein d'environnements semblables, les caractéristiques professionnelles de ces deux fonctions sont généralement distinctes : la recherche sur le sujet révèle que chacune occupe des rôles distincts et qu'elles n'ont pas les mêmes responsabilités. Ceci est particulièrement vrai si l'on compare les exigences du travail auxquelles elles doivent répondre et les ressources du travail mises à leur disposition pour y faire face. À ce jour, il n'est pas clairement démontré en quoi les deux fonctions diffèrent. Or, cette situation représente un enjeu important. En effet, cette ambiguïté peut conduire à des conflits de rôles, affecter la motivation et la satisfaction au travail et même peser sur leur intention de quitter leur organisation. En somme, en ayant une meilleure compréhension de ces distinctions, il serait possible non seulement d'améliorer les programmes de formation qui leur sont destinés, mais potentiellement de favoriser leur rétention. Pour autant, peu de recherches ont mis en lumière ces distinctions entre les deux fonctions de travail.

### **Ce que nous dit la recherche**

C'est devant ces enjeux que nous avons réalisé une recherche en nous appuyant sur deux théories. La première théorie, relative à l'organisation du travail, indique que les caractéristiques des environnements de travail peuvent être classées en deux grandes catégories : les exigences du travail (pouvant générer du stress et de l'épuisement professionnel) et les ressources du travail (pouvant favoriser le bien-être et l'engagement au travail). Ultimement, un équilibre est souhaité entre les exigences et les ressources du travail.

La deuxième, dénommée « théorie de l'autodétermination », expose qu'il existe trois besoins psychologiques fondamentaux qui favorisent le bien-être et l'engagement au travail : le besoin d'affiliation sociale (c.-à-d. de nature sociale et comblé par le contact avec les autres et la réciprocité des échanges), le besoin de compétence (c.-à-d. le désir d'agir efficacement pour atteindre un but) et le besoin d'autonomie (c.-à-d. la liberté de décision dans un environnement pourvu du soutien de l'entourage et désir de faire de nouvelles expériences). Sur cette base, lorsque ces trois besoins sont satisfaits, ils favorisent une motivation intrinsèque, un état de bien-être et un engagement envers le travail. À l'inverse, lorsque ces besoins sont frustrés, ils peuvent engendrer une motivation extrinsèque, un faible niveau de bien-être et un certain désengagement envers le travail.

L'objectif général de l'étude était d'examiner quelles exigences et quelles ressources du travail favorisent la satisfaction ou la frustration de chacun des trois besoins psychologiques fondamentaux selon la fonction de travail afin de mieux comprendre ce qui pourrait les différencier. Ainsi, après avoir analysé les réponses à un questionnaire auprès d'un échantillon de 632 participantes et participants (60 % de directions et de 40 % de directions adjointes) répartis au sein de plusieurs établissements d'enseignement du Québec, nous pouvons confirmer qu'il existe des différences entre ces deux fonctions, notamment (page suivante) :



**Chez les directions,**

- La perception d'une plus grande incertitude concernant leur avenir de travail (exigence du travail) favorise la frustration de leur besoin de compétence;
- La perception d'une plus grande reconnaissance de leur travail (ressource du travail) contribue à diminuer la frustration de leur besoin de compétence.

**Chez les directions adjointes,**

- La perception d'une plus grande participation à la prise de décisions (ressource du travail) favorise la satisfaction de leur besoin d'affiliation sociale;
- La perception d'un rythme et d'une quantité de travail élevés (exigences du travail) contribuent à diminuer la satisfaction de leur besoin de compétence;
- La perception d'une plus grande reconnaissance de leur travail (ressource du travail) favorise la satisfaction de leur besoin de compétence.

**Pistes de réflexion**

En somme, les résultats de cette étude empirique mettent en évidence des différences significatives entre les deux fonctions de travail et essentiellement quant à leur organisation du travail. Sur le plan pratique, il serait intéressant que les centres de services scolaires rassurent les directions quant à leur avenir au travail et leur témoignent de la reconnaissance régulièrement. Également, il serait souhaitable que les directions (responsables hiérarchiques des directions adjointes) invitent ces dernières plus fréquemment à la prise de décisions, qu'elles les soutiennent adéquatement devant le rythme et la quantité de travail à accomplir et qu'elles leur témoignent à leur tour de la reconnaissance régulièrement. En mettant en œuvre ces actions, tant les centres de services scolaires que les directions favoriseront la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et contribueront à diminuer leur frustration à la fois chez les directions et les directions adjointes.

Sous la direction de :

**Nicole Guionie**, candidate au doctorat, Université de Montréal

**Rana Naimi**, candidate au doctorat, Université de Montréal

**Michel Lacasse**, candidat au doctorat, Université Laval

**Emmanuel Poirel**, professeur, Université de Montréal

**Références****Inspiré de l'étude**

Clément, L., Poirel, E., Levasseur, A., Décret-Rouillard, R., Mallard, S. et Reto, G. (2023, avril). *Principals versus Assistant Principals: The Interplay between Job Demands, Job Resources, and Basic Psychological Needs*. American Educational Research Association (AERA), Chicago, IL, États-Unis.

**Autres références**

Décret-Rouillard, R., Mallard, S. et Réto, G. (2022). Division du travail dans les établissements scolaires publics français du secondaire: la fonction des adjoints de direction. *Revue canadienne en administration et politique de l'éducation*, (199), 117-128.

Poirel, E., Yvon, F., Lapointe, P. et Denecker, C. (2017). La fonction de direction scolaire adjointe: une comparaison des sources de stress entre adjoints et directions. *Revue des sciences de l'éducation*, 43(2), 231-260. <https://doi.org/10.7202/1043031ar>

Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.

Schaufeli, W. B. et Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. Dans G. F. Bauer et O. Hämmig (dir.), *Bridging occupational, organizational and public health* (p. 43-68). Springer.

