



Les demandes et les ressources du travail : privilégier un meilleur équilibre

Par Alice Levasseur, candidate au doctorat, Université Laval
et Louise Clément, DBA, professeure, Université Laval

Septembre 2021 | Article No 1

Résumé

Cet article vise à exposer les grandes lignes d'un modèle théorique largement utilisé par la communauté scientifique et le personnel professionnel en exercice permettant une meilleure compréhension et une meilleure analyse de l'organisation du travail du personnel d'un milieu de travail. Plus spécifiquement, le modèle expose les facteurs de l'organisation du travail qui jouent un rôle sur l'épuisement professionnel et le bien-être au travail du personnel.

Ce modèle théorique a pour nom le modèle Demandes-Ressources du Travail (D-RT). Au départ, le modèle D-RT avait comme principal objectif d'étudier les causes de l'épuisement professionnel (ou Burnout). Ces causes, nommées « demandes du travail », peuvent être de nature différente (p. ex. la charge de travail ou le conflit travail-famille).

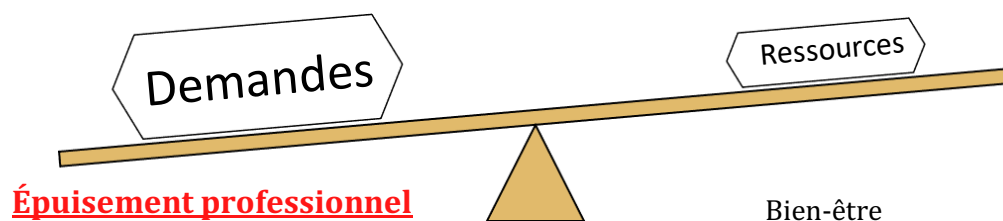
Par la suite, une version actualisée du modèle a été proposée qui incluait non seulement les causes (ou demandes du travail) de l'épuisement professionnel, mais également les causes du bien-être (un état d'esprit positif et satisfaisant en milieu de travail). En effet, il a été démontré que les causes du bien-être, nommées « ressources du travail » (p. ex. le soutien social des collègues ou la rétroaction sur le rendement) permettent d'amoindrir les demandes du travail et conséquemment favoriser le bien-être au travail au détriment de l'épuisement professionnel.

Ainsi, ce modèle plus récent propose dorénavant des nuances plus subtiles afin de mieux comprendre et de mieux analyser l'organisation du travail du personnel en examinant le rôle à la fois des demandes et des ressources du travail.

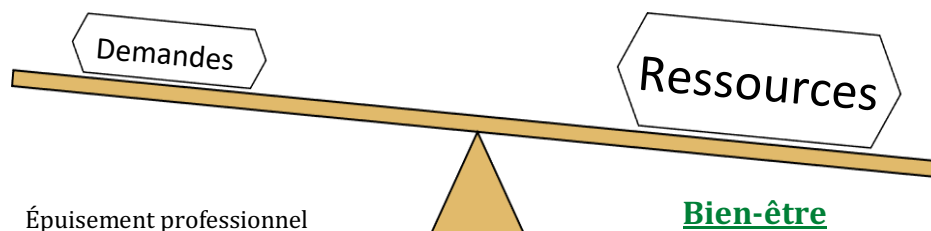
L'analyse de l'organisation du travail du personnel permet de mettre en lumière les demandes et les ressources du travail présentes dans le milieu de travail et de mieux comprendre leurs effets sur l'épuisement professionnel et le bien-être du personnel.

Représentation schématique du modèle D-RT

Situation A où les demandes sont plus nombreuses que les ressources :



Situation B où les ressources sont plus nombreuses que les demandes :



Les deux situations illustrées ci-dessus démontrent l'importance d'atteindre, minimalement, un équilibre entre les demandes et les ressources dans un milieu de travail, ou, idéalement, un déséquilibre en faveur d'un niveau de bien-être élevé ;

- Dans la situation A, les demandes, trop nombreuses et importantes par rapport aux ressources, contribuent à favoriser l'épuisement professionnel du personnel.
- À l'inverse, dans la situation B, les ressources sont plus nombreuses et importantes que les demandes et elles contribuent à favoriser le bien-être du personnel.

Deux processus peuvent ainsi s'opérer en milieu de travail selon le modèle D-RT :

- Le premier processus conduit à la détérioration de l'état de santé du personnel. Ce processus est composé, des demandes du travail, de l'épuisement professionnel et de ses manifestations négatives.
- Le deuxième processus conduit à la motivation progressive du personnel. Ce processus est composé, à la base, des ressources du travail, du bien-être et de ses manifestations positives.

En appliquant ce modèle à différentes organisations de travail, la communauté scientifique et le personnel professionnel en exercice ont été en mesure de démontrer l'importance des caractéristiques de l'environnement de travail dans l'évaluation de l'état de santé et de la satisfaction du personnel.

Naturellement, tout emploi comporte des contraintes, qu'elles soient d'ordre social ou organisationnel par exemple. Néanmoins, le modèle théorique D-RT permet de contraster les demandes et les ressources disponibles aux membres du personnel afin de s'assurer d'un certain équilibre entre ce qui leur est demandé et ce qui leur est offert en contrepartie de ces demandes.

Les demandes du travail peuvent se rapporter notamment à une charge de travail trop lourde, un conflit travail-famille ou une charge émotionnelle et mentale trop grande (à ce sujet, de plus amples explications sont présentées dans le cadre du [no 2] de cette série d'articles). En opposition, les ressources du travail peuvent correspondre notamment à un soutien de la part des collègues et du supérieur hiérarchique, des possibilités d'apprentissage et de développement professionnel, une bonne communication et la présence de tâches variées ainsi qu'à un climat social de l'équipe de travail (à ce sujet, de plus amples explications sont présentées dans le cadre du [no 3] de cette série d'articles).

En somme, l'analyse de l'organisation du travail n'est pas une tâche simple. Elle demande de considérer un ensemble de facteurs de différentes natures. L'objectif général de cette analyse de l'organisation du travail est de s'assurer que le milieu de travail est adéquat au développement optimal du personnel et de leur bien-être.

Références

- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. et Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands- resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. et 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>.
- Schaufeli, W. B. et Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- 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. Bauer, & O. Hammig, *Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach* (pp. 43-68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4.