

## **Gestion du stress, régulation de la charge cognitive et rendement professionnel des Conseillers d'Orientation des lycées et collèges de Maroua (Cameroun)**

*Bi Tchan Guillaume Dje,*  
Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, Côte d'Ivoire  
*Oyono Michel Tadjuidje, PhD, CC,*  
ENS/Université de Maroua, Cameroun

Doi:10.19044/esj.2020.v16n26p90

[URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2020.v16n26p90](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2020.v16n26p90)

---

### **Résumé**

Le présent article examine la relation entre la gestion du stress, la régulation de la charge cognitive et le rendement professionnel des Conseillers d'Orientation (CO). Il se fonde sur le constat du rendement professionnel non optimal observé chez les CO, dû à la mauvaise gestion du stress et à la surcharge de travail dans certains Lycées et Collèges d'enseignement secondaire de la ville de Maroua. De ce constat, le présent travail s'est posé une question principale, celle de savoir si la gestion du stress, combinée à la régulation de la charge cognitive, influence le rendement professionnel des CO. En référence à cette question, l'hypothèse générale suivante a été formulée : la gestion du stress, associée à la régulation de la charge cognitive, influence le rendement professionnel des Conseillers d'Orientation. 37 Conseillers d'Orientation issus de lycées, de collège et de départements ont participé aux observations. Ils ont été soumis à un questionnaire et à des entretiens semi-directifs. Les résultats obtenus montrent une influence significative entre la gestion du stress, la régulation de la charge cognitive et le rendement professionnel des Conseillers d'Orientation. Ces résultats confortent les conclusions des auteurs tels que Hoel, Sparks & Cooper (2001) et Verhoeven, Maes, Kraaij & Joeke (2003). Ces résultats devraient attirer l'attention des décideurs politiques, administratifs et des systèmes éducatifs, et cela pour une plus grande efficacité des établissements scolaires, mais également pour le bien-être des Conseillers d'orientation, et au-delà des travailleurs du secteur de l'Education-Formation.

---

**Mots clés :** Stress, charge cognitive, rendement professionnel, Conseillers d'Orientation

# **Stress Management, Cognitive Load Regulation and Professional Performance of Maroua High School and College Career Counsellors (Cameroon)**

*Bi Tchan Guillaume Dje,*

Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, Côte d'Ivoire

*Oyono Michel Tadjuidje, PhD, CC,*

ENS/Université de Maroua, Cameroun

---

## **Abstract**

The present study examined the relationship between stress management, cognitive load regulation and guidance counsellor (GC) professional performance. It was based on the observation of non-optimal professional performance noted from the guidance counsellor, due to poor stress management and overwork in some high schools and colleges of secondary education in Maroua. From this observation, the present work asked a main question, that of knowing whether stress management, associated with regulation of cognitive load, influences career counsellor's professional performance. In reference to this question, one general hypothesis has been formulated: Stress management, associated with regulation of cognitive load, influences Guidance counsellors' professional performance. 37 Career Counsellors from high schools, colleges and departments participated in the observations. They were subjected to a questionnaire and semi-structured interviews. The results obtained show a significant influence between the management of stress, the regulation of cognitive load and the professional performance of Guidance Counsellors. These results support the conclusions of authors such as Hoel, Sparks & Cooper (2001) and Verhoeven, Maes, Kraaij & Joeke (2003). These results should draw the attention of political, administrative and educational authorities, and this for greater efficiency in educational establishments, but also for guidance counsellor's well-being, and beyond workers in the Education-Training domain.

---

**Keywords:** Stress, cognitive load, professional performance, Guidance counsellors

## **Introduction**

Le stress professionnel apparait, depuis des années, comme l'un des nouveaux risques majeurs auxquels les organisations font face. Il touche

plusieurs travailleurs, quelle que soit leur catégorie socio-professionnelle. L'orientation conseil n'est pas en reste. Les Conseillers d'Orientation sont confrontés à une pléthore de situations stressantes relevant des comportements des élèves, du manque de matériel, de la charge exorbitante de travail, des conditions de travail ou encore des mauvaises relations entre collègues (Green & Ross, 1996). En effet, le travail du CO ne se limite pas seulement à être présent au bureau tout au long de la journée, à la préparation des séances d'information, à s'entretenir avec les élèves à travers les séances de counseling, à l'administration des tests psychotechniques. Il est aussi commis aux activités administratives, à la participation aux conseils de classe, d'enseignement, et de discipline. Ces tâches aussi nombreuses que variées sont autant de choses qui viennent alourdir la charge de travail du CO sur le terrain. Et puisque le CO doit donner des réponses à ces différentes tâches, ces dernières constituent pour lui des charges cognitives.

L'étude Euroteach réalisée par Verhoeven, Maes, Kraaij & Joekes (2003) montre que les contraintes liées aux conditions de travail sont positivement corrélées à l'épuisement émotionnel, au sentiment de dépersonnalisation et à diverses plaintes somatiques, et négativement corrélées à l'accomplissement personnel et à la satisfaction au travail. Le CO, commis à des tâches diverses et variées, pour être efficace, doit disposer d'un contrôle sur son travail. Plus il a le sentiment d'utiliser ses compétences et moins il se sent émotionnellement épuisé. Ainsi, la charge cognitive, l'absence de contrôle sur son travail ou le manque de récompense par rapport aux efforts fournis, induisent dans certains cas un manque de motivation, et dans d'autres, une fatigue physique et mentale aboutissant au développement du stress chronique et professionnel. Toutefois, il convient de noter que le stress vient d'un écart entre la perception du travail à effectuer et la perception des ressources disponibles. Par ailleurs, si les ressources cognitives sont limitées face à une situation stressante, le travailleur verra son rendement professionnel affecté. Voilà pourquoi il est nécessaire de réfléchir sur le sujet de « gestion du stress, régulation de la charge cognitive et rendement professionnel des CO : cas des lycées et collèges de la ville de Maroua ». Pour mener à bien cette étude, les chapitres qui suivent sont consacrés à la problématique, aux orientations théoriques, à la méthodologie, aux résultats et à leur discussion.

## **1. Problématique**

L'environnement professionnel se fait l'écho des mutations et de l'instabilité du contexte économique auxquelles les entreprises doivent s'adapter. Dans un tel contexte marqué par l'intensification du rythme du travail, la précarité de l'emploi et les exigences professionnelles, les emplois font face à de nombreux défis (Gava & Gbezou, 2009). La dégradation du climat organisationnel et des conditions de travail, décriée aujourd'hui par de

nombreux praticiens créent des risques psychosociaux telles les situations de stress professionnel et d'épuisement professionnel (Hoel, Sparks & Cooper, 2001).

Selon Selye (1991), trop de stress nuit aux organismes et l'absence de stress pourrait entraîner la mort (Stora, 2008). Apprendre donc à gérer efficacement le stress au travail et dans la vie privée est essentiel pour la santé, l'équilibre psychologique et le rendement en milieu professionnel. Le stress est un phénomène récurrent dans notre société, et cela, à cause des mutations sociétales constatées çà et là. Nul n'est à l'abri du stress, que ce soit dans la vie quotidienne ou la vie professionnelle. Le stress est substantiel à l'homme, car il est source d'excitation sensorielle et motrice. Il favorise la croissance des organismes terrestres. Il est donc nécessaire dans la mesure où en son absence, on ne saurait parler de réflexe, de survie et ni d'action (Cungi, 1998). C'est Selye (1956) qui a découvert ce phénomène physiologique et qui a lui attribué le nom de « stress ». Il parle du syndrome général d'adaptation pour qualifier le stress, qu'il désigne comme la réponse ou la réaction de défense se déroulant à l'intérieur de l'organisme. Le stress provient donc de la disposition d'un individu à se sentir débordé ou à perdre le contrôle face à une situation déterminée. Il présente les trois phases de la réaction du stress : la phase d'alarme ; la phase de réaction, la phase d'épuisement.

Dans les années 1970, les recherches sur le stress viennent bouleverser le monde des affaires et l'être humain devient lui-même le nouveau centre d'intérêt. Les premières études traitant de la charge de travail sont apparues dans les années 1990 (Guilevic, 1991). La charge de travail renvoie au niveau d'exigences d'une tâche à un moment donné (contraintes) et aux conséquences de cette tâche (astreintes) au moment de sa réalisation. Selon Leplat (1997), la charge cognitive est le résultat de la mise en relation des exigences de travail auxquelles doivent répondre les activités et les astreintes qui représentent un retentissement sur l'organisme. La charge cognitive dépend de trois facteurs : l'individu, la complexité de la tâche et l'environnement. Son architecture s'organise autour de la mémoire à long terme et de la mémoire de travail. Mieux connaître la façon dont les individus gèrent leur propre charge cognitive nous semble être un enjeu ergonomique majeur. Cela a bien été souligné dans les situations de travail individuel (Malberti & Deblon, 1992) et collectif (Levin & Al, 2007) où les enjeux sont vitaux. La charge cognitive présente la particularité de s'appuyer sur une architecture cognitive pour proposer des solutions pratiques aux questionnements dans la gestion du stress, qui est un facteur susceptible de modifier le rendement professionnel.

L'homme doit faire face à la fois aux composantes physique et psychosociale de son milieu de travail ; il peut arriver que l'une ou l'autre de ces composantes, ou les deux créent un stress intolérable, ou que le travail lui-même constitue un facteur de stress insupportable. Dans ce contexte,

l'élimination de qualités souhaitables ou la création d'un environnement de travail vide de sens peut, par l'affaiblissement de la stimulation et la monotonie qui en résulte, se traduire par une charge cognitive négative, tout aussi stressante.

La charge cognitive correspond à l'intensité du traitement cognitif mis en œuvre par un individu lorsqu'il réalise une tâche donnée dans un contexte particulier (Chanquoy, Tricot & Sweller, 2007). Elle sert à étudier les situations nouvelles et complexes, elle permet d'accumuler les premiers résultats qui améliorent notre compréhension de ce qui est difficile à mettre en œuvre dans la situation étudiée. Puis elle laisse la place à l'étude des processus cognitifs impliqués ; autrement dit, l'étude de l'intensité du traitement cognitif en situation nouvelle et complexe (notion floue, car l'intensité n'est pas une caractéristique générale et connue des processus cognitifs) est suivie de l'étude de la nature et du fonctionnement des mêmes processus. Ceci n'empêche donc pas d'essayer d'identifier ce qui est difficile à mettre en œuvre dans des situations nouvelles ou complexes, au sein desquelles on n'a pas encore identifié tous les processus cognitifs mobilisés.

Le métier de Conseiller d'Orientation est régi par la Loi d'Orientation Scolaire n°98/04/ du 14 Avril 1998, qui précise les missions du CO et encadre l'exercice de sa fonction, prévoit que le CO doit faire trente (30) heures de travail par semaine, dont six heures en salle de classe pour les séances d'information et vingt-quatre heures pour les séances de counseling ou d'entretien avec les élèves en situation de difficultés.

Dans le cadre d'une pré-enquête que nous avons réalisée dans les différents établissements scolaires suscités, il apparaît que les textes sur l'orientation scolaire ne sont pas respectés. En effet, un entretien avec le chef de service de l'orientation scolaire par intérim révèle que les Conseillers d'Orientation du lycée bilingue de Maroua ont plus de six (06) heures de séance d'information en salle de classe. Cet état de fait trouve son explication dans une insuffisance des CO dans cet établissement scolaire. Nous relevons dans la même ville de Maroua les Lycées et Collèges (Lycée Classique, Lycée Bilingue, Lycée de Domayo et le Collège Jacques de Bernon) ont des taux d'encadrement de 1CO pour 500 élèves.

De même, les informations obtenues auprès de 25 (vingt-cinq) Conseillers d'Orientation déjà en service révèlent ces derniers sont impliqués dans plusieurs activités extra-scolaires et non prévues par les textes régissant la profession de Conseiller d'orientation au Cameroun (Cf. Loi d'Orientation Scolaire n°98/04/ du 14 Avril 1998). En effet, une fois en service dans les établissements scolaires, certains Conseillers d'Orientation sont commis par leur chef d'établissement à des fins autres que celles de l'Orientation et de Conseil. Par exemple, ils sont commis à l'enseignement, à la conduction des séances de travail manuel, etc. Par ailleurs, le CO, ayant le statut du personnel

de l'administration, est également soumis aux tâches administratives qui lui sont assignées par le chef d'établissement. D'autres cumulent des postes de responsabilités. Hormis le statut de chef de service de l'orientation scolaire, ils ont les statuts de censeur, de surveillant général et de bibliothécaire. Par exemple, au Collège Jacques de Bernon, il n'y a que cinq Conseillers d'Orientation en service, qui ont également les statuts d'Inspecteurs Régionaux à la délégation. Soumis à toutes ces tâches relatives aux différents statuts, le CO serait exposé au problème de fatigue physique et mentale, d'épuisement professionnel. Et, à l'instar de tous les travailleurs, étant soumis aux obligations de résultats, ces différentes tâches ne peuvent être que des sources de stress chez le CO.

En outre, en ce qui concerne l'environnement de travail des CO, nos enquêtes ont révélé que près de 65% des CO ne sont pas satisfaits de leurs cadres de travail. Ils les jugent même inappropriés à leur travail. En effet, un CO a besoin d'un cadre de travail adéquat pour s'entretenir avec ses clients (élèves), notamment un bureau équipé pour un souci de confidentialité lors des entretiens ; ce qui n'est pas toujours le cas dans les établissements scolaires dont nous avons fait le tour.

Au regard de ce qui précède, on pourrait soutenir que les CO travaillent dans des contextes particuliers dans les établissements scolaires au Cameroun. Ils font face à de multiples tâches dont la résolution implique des ressources cognitives importantes, diverses et variées. Dans ces conditions, on dirait qu'ils sont en surcharge cognitive. En milieu professionnel, où il y a des obligations de résultats, la surcharge cognitive serait pour eux une source de stress, qu'ils doivent gérer au quotidien. C'est le principe de l'adaptation.

Face à ces faits et constats relevés sur le terrain, et face à la rareté des travaux qui ont focalisé leur attention sur le milieu des CO, la présente étude se propose d'analyser le rendement professionnel des CO au Cameroun.

L'analyse du rendement en milieu professionnel a été faite par plusieurs auteurs. Leurs analyses ont été inscrites dans plusieurs théories. La présente étude a pour fondement trois de ces théories, notamment la théorie du syndrome général d'adaptation de Selye (1956), la théorie de la charge cognitive de Sweller (1980) et la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan (1985).

La théorie de la charge cognitive de Sweller (1980) explique les échecs ou les réussites des personnes essentiellement en activité d'apprentissage mais aussi en activité de résolution de problèmes. La charge cognitive est l'effort mental déployé par une personne pour apprendre. La théorie de la charge cognitive met en jeu la capacité de stockage d'informations en mémoire de travail et l'intégration de nouvelles informations. La charge cognitive dépend de ce qui est présenté (charge intrinsèque) et de la façon dont cela est présenté (charge extrinsèque). Ces deux aspects s'additionnent : la charge intrinsèque

d'une tâche peut être acceptable en mémoire de travail, mais si à cela s'ajoute une charge extrinsèque trop importante, le sujet sera en surcharge cognitive. Sweller, Van Merriëboer & Paas (1988) ont tout d'abord distingué deux types de charge cognitive principale, avant d'y ajouter la charge germane ou essentielle dans la seconde version de cette théorie à la fin des années 90.

Selye met en avant trois phases du stress : la phase d'alerte ; la phase de résistance et la phase d'épuisement. Il établit une distinction entre le stress négatif, c'est-à-dire défavorable, et le stress positif, qui, lui, est favorable à une production. Un CO qui ressent un stress négatif est en proie aux conséquences négatives de celui-ci. Cela peut se traduire par de la baisse de performance, de la paresse, du découragement et de la dépression. Toutefois, un individu a la possibilité de transformer un stress négatif en stress positif. D'après l'auteur, le stress est tout de même nécessaire ; il s'agit même d'un agent capital dans la motivation, le développement ainsi que le changement.

La théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan (1985) soutient que les individus sont des organismes qui recherchent activement les défis dans leurs environnements. Ce qui, indéniablement, favorise la croissance personnelle et le développement. Deci & Ryan (2000) postulent que chaque être humain est un organisme actif qui naturellement dispose à l'augmentation de son potentiel, à se développer psychologiquement, par la maîtrise de nouveaux challenges, en intégrant de nouvelles expériences en cohérence avec le soi. Deci & Ryan (2002) postulent l'existence de trois besoins psychologiques basiques qui, dans le cadre d'un environnement favorable à son épanouissement, permettent à un individu d'atteindre un niveau optimal, à la fois, en termes d'expérience comportementale, de développement personnel et d'expériences dans des situations spécifiques.

La théorie du sentiment d'efficacité personnelle de Bandura (2002). Cette théorie stipule que le fonctionnement et le développement psychologique doivent être compris en prenant en compte trois principaux facteurs : il s'agit du comportement, de l'environnement et de la personne. Ils s'influencent de manière réciproque. Il est question ici d'une causalité triadique. Selon cette théorie, les individus sont considérés comme des agents actifs de leur vie. D'où la notion d'agentivité qui traduit la possibilité des individus à anticiper et à réajuster leurs actes (Rondier, 2004). Le sentiment d'efficacité a plusieurs sources : l'expérience active de maîtrise, l'expérience vicariante ou l'expérience indirecte, la persuasion verbale, les états psychologiques et émotionnels.

Ainsi, il importe de se demander si la gestion du stress associée à la régulation de la charge cognitive influence le rendement professionnel des conseillers d'orientation. De cette question principale, des questions spécifiques ont été formulées : La surcharge de travail associée à la complexité de la tâche influence-elle le rendement professionnel des CO? Le risque

psychosocial combiné à la qualité de l'environnement influence-t-il le rendement professionnel des CO? L'insatisfaction au travail, qui conduit au manque de motivation, influence-t-il le rendement professionnel des CO?

L'objectif général de la présente étude est de montrer que l'effet combiné de la gestion du stress et de la régulation de la charge cognitive module le rendement professionnel des Conseillers d'orientation. Au rang des objectifs spécifiques, il s'agit de montrer que la surcharge de travail et la complexité des tâches influencent le rendement professionnel des CO ; que le risque psychosocial et la qualité de l'environnement influencent le rendement professionnel des CO; que l'insatisfaction au travail, qui conduit au manque de motivation, fait varier le rendement professionnel des CO.

## **II. Méthodologie**

### **II.1 Participants**

Sur le plan méthodologique, la présente recherche repose sur la méthode hypothéticodéductive doublée d'une analyse à la fois quantitative et qualitative. La population d'étude est composée de l'ensemble des conseillers d'orientation (CO) de lycées et collèges de la ville de Maroua, notamment le lycée bilingue, le lycée de Domayo, le lycée classique, le lycée technique, le collège Jacques de Bernon et des CO, Inspecteurs départementaux.

Le lycée bilingue de Maroua fonctionne avec deux sections à savoir : la section anglophone et la section francophone. Il possède sept (07) conseillers d'orientations dont deux (02) de genre masculin et cinq (05) de genre féminin, ceci pour trois mille neuf cents quarante-six (3946) élèves régulièrement inscrits et soumis au règlement intérieur. Soit un ratio de cinq cents soixante-quatre (564) élèves pour un conseiller d'orientation. Cela constitue déjà en lui-même un facteur de surcharge professionnelle, de développement et de maintien du stress, car il est largement au-dessus du ratio normal qui prévoit vingt (20) élèves pour un conseiller d'orientation.

Le lycée classique de Maroua possède un effectif de cinq (05) conseiller d'orientation, soit quatre (04) de genre féminin et un (01) de genre masculin, pour un effectif de trois mille quatre cents et un (3401) élèves régulièrement inscrits. Le ratio élèves/ conseiller d'orientation est d'environ six cents quatre-vingt-un (681) élèves pour un conseiller d'orientation. Ce qui n'obéit pas à la norme prescrite.

Le lycée de Maroua-Domayo, quant à lui, possède un effectif de six (06) conseillers d'orientation pour un total de 2047 élèves. Soit un ratio d'environ trois cents quarante-deux (342) élèves pour un conseiller d'orientation. Le ratio est toujours au-delà du normal comme dans les lycées sus-présentés.

Le lycée technique de Maroua possède un personnel du service de l'orientation qui s'élève à sept (07) conseillers d'orientation soient un (01) de

genre masculin et six (06) de genre féminin pour un effectif de deux mille trois cents soixante-seize (2376) élèves. Le ratio est d'environ trois cents quarante (340) élèves pour un (01) conseiller d'orientation.

Le collège Jacques de Bernon de Maroua possède à cinq (05) conseillers d'orientation, tous de genre masculin pour un effectif de deux mille deux cents trois (2203) élèves. Le ratio est d'environ quatre cents quarante un (441) élèves pour un (01) conseiller d'orientation.

Et sept (07) inspecteurs départementaux.

Le conseiller d'orientation est chargé d'animer les séances d'information en salle ou les causeries éducatives. De plus, il s'occupe de suivi psychopédagogique des élèves en procédant à l'identification des problèmes posés par les élèves et propose des solutions pour y remédier. Dans la même optique, il accompagne l'élève et toute la communauté éducative dans la résolution des problèmes personnels ou relationnels pour une meilleure adaptation afin de permettre à celui-ci de s'épanouir dans la société tout en respectant les normes et valeurs sociales.

La technique d'échantillonnage utilisée dans notre recherche est l'échantillonnage choix raisonné. Les choix devraient se faire en suivant un ordre décroissant du ratio Elèves/Conseillers d'Orientation, mettant en relief une sélection en fonction des charges professionnelles. Ainsi, aurait-on sélectionné les participants, par ordre décroissant du nombre, les CO du lycée classique de Maroua, suivi du lycée bilingue de Maroua, du collège Jacques de Bernon de Maroua, du lycée de Maroua-Domayo et du lycée technique de Maroua. Mais, compte tenu des effectifs relativement faibles des conseillers des différents établissements, nous les avons tous retenus pour l'étude. Cela nous renvoie à un échantillon de trente (30) CO en service dans les établissements scolaires suscités. A ces 30 CO, nous avons ajouté les sept (07) conseillers d'orientation, Inspecteurs régionaux, dont nous avons obtenu la disponibilité pour la réalisation de l'étude.

## **II.2 Matériel de collecte de données**

Le questionnaire et le guide d'entretien (entretien semi-directif) sont utilisés pour la collecte des données, respectivement auprès des CO en fonction et des Inspecteurs. Les articulations de ces outils de collecte des données portent sur le stress, la charge cognitive, le risque social, la qualité de l'environnement de travail, l'insatisfaction au travail, le manque de motivation et le rendement professionnel. Les données sont analysées à l'aide du logiciel SPSS dans sa version 20.0. Les données issues des entretiens semi-directifs sont dépouillées et accompagnent l'analyse quantitative, ceci pour une compréhension en profondeur du phénomène étudié.

### III. Résultats

Le présent chapitre porte sur la présentation et l'interprétation des résultats.

#### III-1. La surcharge du travail et rendement professionnel des CO

Tableau N° 1 : Récapitulatif des modèles de corrélation

Modèle	r	r-deux	r-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,416 <sup>a</sup>	,173	,143	,51462

a. Valeurs prédites : (constantes), VII

Le tableau ci-dessus récapitule le modèle de la régression linéaire simple. Il ressort de ce tableau que le coefficient de corrélation (r) est de l'ordre 0,416. La corrélation entre les deux variables est significative. Cependant, le coefficient de détermination ( $r^2$ ) est de l'ordre de 0,173 = 17,3%, impliquant que la « surcharge du travail » explique le « rendement professionnel des CO » à 17,3%, et le reste, 82,7%, est prédit par les facteurs hors du modèle. En somme, la corrélation entre les deux variables est significative, mais la surcharge n'explique qu'une faible part de la variabilité du rendement professionnel des CO.

Tableau N° 2 : ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,551	1	1,551	5,858	,022 <sup>b</sup>
	Résidu	7,415	28	,265		
	Total	8,967	29			

Dans ce tableau on observe  $F(1,28) = 5,858$ , avec la signification  $P = 0,022$ . La règle d'ANOVA veut que :

- Si  $F_{lu}$  est supérieur à  $F_{Calculé}$ ,  $H_0$  est acceptée alors que  $H_a$  est rejetée.
- Si  $F_{lu}$  est inférieur à  $F_{calculée}$ ,  $H_0$  est rejetée alors que  $H_a$  est acceptée.

Alors, comme  $F_{lu}(1,28)$  inférieur à  $F_{calculé}(5,858)$ , avec  $p=0,022$ .  $H_a$  est confirmée. En conclusion, la surcharge du travail influence significativement le rendement professionnel des CO.

**Tableau N°3 : Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,072	,306		6,768	,000
	VI1	-,282	,117	-,416	-2,420	,022

Le tableau des coefficients explique la variation de la VD à partir de l'équation estimée du Modèle ;  $Y = b_0 + b_1x$  ( $Y = 2,072 + 0-,282 (VI)$ ).

- $Y$  = variable dépendante.
- $b_0$  = variation estimée sur la VD quand la VI est zéro. (2,072)
- $b_1$  = variation sur la VD qui est associée à une variation sur la variable prédictive (VI). (0-,282)
- $X$  = variable Indépendante (VI).

L'équation de la régression linéaire simple est lue dans la colonne 'A' des coefficients non standardisés. Cette équation indique qu'une unité de variabilité positive ou négative sur la VI1 est aussi une unité de changement (positivement ou négativement) sur la VD. La variation ici est de (0-,282) qui résulte d'une variation sur la VI3. Mais ceci à une significativité de  $0,022 < 0,05$  avec  $t (-2,420)$  différent de  $p (0,022)$ . Par conséquent  $H_0$  rejetée et  $H_a$  acceptée.

En somme, avec une marge d'erreur de 5%, HR1 est confirmée. Par conséquent, la surcharge du travail associée à la complexité de la tâche influence le rendement professionnel du conseiller d'orientation. Par ailleurs, il faut noter que ces deux variables ne constituent pas à elles seules les leviers d'une amélioration du rendement professionnel des CO. C'est en s'inscrivant dans cette veine que Bergrugnat (2008) affirme que la qualité de management peut influencer les prestations professionnelles des CO. Toutefois, une exposition prolongée aux situations stressantes, suite à une surcharge de travail, peut entraîner un état de dépression, qui à son tour, impacte sur le rendement professionnel des acteurs.

### III-2. Risque psychosocial, qualité de l'environnement et rendement professionnel des CO.

**Tableau N°4 : Récapitulatif des modèles**

Modèle	r	r-deux	r-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,404 <sup>a</sup>	,164	,134	,51755

a. Valeurs prédites : (constantes), VI2

Le tableau ci-dessus N°4 récapitule le modèle de la régression linéaire simple. Il ressort de ce tableau que le coefficient de corrélation (r) est de l'ordre de 0,404. Cela indique un lien de corrélation positif faible, non significatif. Le coefficient de détermination ( $r^2$ ) est de l'ordre de 0,164 = 16,4%. Ce qui montre que la VI2 « risque psychosocial » explique la VD « le rendement professionnel des C O » à 16,8% et le reste, 83,2%, est prédit par les facteurs hors du modèle. Conséquemment, nous pouvons dire que la relation entre la VI2 et la VD n'est pas significative.

**Tableau N° 5 : ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,467	1	1,467	5,476	,027 <sup>b</sup>
	Résidu	7,500	28	,268		
	Total	8,967	29			

Ce tableau, qui est celle d'ANOVA montre le F de Fisher-Snedecor. Dans ce tableau on observe  $F(1,28) = 5,476$  avec la signification  $P = 0,027$ . La règle d'ANOVA veut que :

- Si Flu est supérieur à F Calculé,  $H_0$  est acceptée alors que  $H_a$  est rejetée.
- Si Flu est inférieur à F calculée,  $H_0$  est rejetée alors que  $H_a$  est acceptée.

Alors, comme Flu (1,28) inférieur à F calculé (5,476), donc  $(1,28 < 4,383)$  et avec  $p = 0,027$ .  $H_0$  est infirmée alors  $H_a$  est confirmée. Il existe une relation linéaire entre le risque psychosocial associé et le rendement professionnel des C O. En conclusion, avec la marge d'erreur de 5%, HR2 est confirmée. Par conséquent, le risque psychosocial influence le rendement professionnel des C O.

**Tableau N°6 : Coefficients**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,500	,382		1,308	,201
	VI2	,500	,214	,404	2,340	,027

Le tableau des coefficients explique la variation sur la VD à partir de l'équation estimée du Modèle ;  $Y = b_0 + b_1x$  ( $Y = 0,500 + 0,500 (VI)$ ).

- $Y$  = variable dépendante.
- $b_0$  = variation estimée sur la VD quand la VI est zéro. (0,500)
- $b_1$  = variation sur la VD qui est associée à une variation sur la variable prédictive (VI). (0,500)
- $X$  = variable Indépendante (VI).

L'équation de la régression linéaire simple est lue dans la colonne 'A' des coefficients non standardisés. Cette équation indique qu'une unité de variabilité positive ou négative sur la VI2 est aussi une unité de changement (positivement ou négativement) sur la VD. La variation ici est de (0,500). Elle résulte d'une variation sur la VI2. Mais ceci a une significativité de 0,027 < 0,05 avec  $t(2,340)$  différent à  $p(0,027)$ . Par conséquent  $H_0$  rejetée et est Ha acceptée.

Somme toute, avec une marge d'erreur de 5%,  $HR_2$  est confirmée. Par conséquent, il existe une relation linéaire entre le risque psychosocial, la qualité de l'environnement et le rendement professionnel des C O. Par contre, pour Guillet et Hermand (2006), le soutien social et l'environnement de travail sont un support avéré sur lequel un individu dans un milieu professionnel peut asseoir sa valeur et augmenter son estime de soi. L'équilibre psychologique est donc un indicateur lourd dans la détermination et le renforcement des performances, susceptibles de conduire le CO dans la plénitude de sa réalisation professionnelle. Ceci n'invalide pas la pertinence du résultat obtenu celui de savoir que le risque psychosocial associé à la qualité de l'environnement influencent le rendement professionnel des C O.

### III-3. Insatisfaction au travail, manque de motivation et rendement professionnel des C O.

Tableau N°7 : Récapitulatif des modèles

Modèle	$r$	$r$ -deux	$r$ -deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,522 <sup>a</sup>	,272	,246	,48901

a. Valeurs prédites : (constantes), VI3

Le tableau ci-dessus récapitule le modèle de la régression linéaire simple. Il ressort de ce tableau que le coefficient de corrélation ( $r$ ) est de l'ordre de 0,522. La corrélation est certes positive, mais elle n'est pas significative. Et le coefficient de détermination ( $r^2$ ) est de l'ordre de 0,272 = 27.2%. Cela implique que la VI3 « l'insatisfaction au travail » explique la VD « le rendement professionnel des CO » à 27.2% et le reste 72,8 est prédit par les facteurs hors du modèle. L'insatisfaction au travail (VI3) n'est donc pas suffisante pour expliquer le rendement professionnel des CO (VD).

**Tableau N°8 : ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,504	1	2,504	10,473	,003 <sup>b</sup>
	Résidu	6,696	28	,239		
	Total	9,200	29			

Ce tableau, qui est celle d'ANOVA montre le F de Fisher-Snedecor. Dans ce tableau on observe  $F(1,28) = 10,473$  avec la signification  $P = 0,003$ . La règle d'ANOVA veut que :

- Si Flu est supérieur à F Calculé,  $H_0$  est acceptée alors que  $H_a$  est rejetée.
- Si Flu est inférieur à F calculée,  $H_0$  est rejetée alors que  $H_a$  est acceptée.

Alors, comme Flu (1,28) inférieur à F calculé (10,473), donc  $(1,28 < 10,473)$  et avec  $p = 0,003$ .  $H_0$  est infirmée alors  $H_a$  est confirmée. Il existe un rapport entre l'insatisfaction au travail qui conduit au rendement professionnel des C O.

En conclusion, avec la marge d'erreur de 5%, HR3 est confirmée. Par conséquent, l'insatisfaction au travail interagit avec le manque de motivation, qui en est l'une des conséquences, pour faire varier le rendement professionnel des C O.

**Tableau N°9 : Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,130	,243		12,897	,000
	VI3	-,522	,161	-,522	-3,236	,003

Le tableau des coefficients explique la variation sur la VD à partir de l'équation estimée du modèle ;  $Y = \mathbf{b}_0 + \mathbf{b}_1x$  ( $Y = 3,130 + 0-,522(VI)$ ).

- $Y$  = variable dépendante.
- $\mathbf{b}_0$  = variation estimée sur la VD quand la VI est zéro. (3,130)
- $\mathbf{b}_1$  = variation sur la VD qui est associée à une variation sur la variable prédictive (VI). (0-,522)
- $X$  = variable Indépendante (VI).

L'équation de la régression linéaire simple est lue dans la colonne 'A' des coefficients non standardisés. Cette équation indique qu'une unité de variabilité positive ou négative sur la VI3 est aussi une unité de changement (positivement ou négativement) sur la VD. La variation ici est de (0-,522) qui résulte d'une variation sur la VI3. Mais ceci a une significativité de  $0,003 <$

0,05 avec  $t(-3,236)$  différent de  $p(0,003)$ . Par conséquent  $H_0$  rejetée est et  $H_a$  acceptée (voir la règle de décision).

Avec une marge d'erreur de 5%, HR3 est confirmée. Par conséquent, il existe un rapport entre l'insatisfaction au travail, impliquant le manque de motivation, et le rendement professionnel des C O.

## **Discussion**

La discussion des résultats de la présente étude se fait suivant trois axes. Le premier examine l'influence de la surcharge de travail et de la complexité de la tâche. Le deuxième se rapporte au risque psychosocial et à la qualité de l'environnement de travail. Le troisième axe analyse la combinaison de l'insatisfaction au travail et du manque de motivation. Relativement au premier axe, nous relevons que la surcharge de travail et la complexité de la tâche influencent significativement le rendement du Conseiller d'Orientation. Le Conseiller d'Orientation, en plus de ses charges horaires prévues par la réglementation en vigueur, possède des heures d'enseignement, et cela, contraire à ses missions. Cela est un indicateur de surcharge professionnelle. Au-delà de cet état de chose, s'ajoute l'évidence de la complexité de sa tâche, notamment les nouvelles variables de l'orientation telles que la maîtrise de l'outil informatique, les tests psychotechniques, les stratégies d'orientation professionnelle, l'accompagnement en conseil et en emploi, la fatigue physique, l'épuisement professionnel, la dépression, le cumul de charge qui amenuisent le niveau de performance et l'atteinte de ses objectifs. C'est dans ce sens que des auteurs, comme Bergrugat & Rasclé (2008), affirment que la qualité du management peut influencer les prestations professionnelles des CO. Ainsi, une exposition prolongée aux situations stressantes, suite à une surcharge de travail, peut entraîner un état de dépression qui, à son tour, est susceptible d'inhiber les compétences professionnelles des CO.

Les résultats confirment l'hypothèse retenue dans le deuxième axe. En effet, le Conseiller d'Orientation est marqué par des indicateurs du risque psychosocial, notamment l'estime de soi, l'anxiété, l'autocontrôle face aux situations stressantes, la relation interpersonnelle, la qualité de la communication, et par la qualité de l'environnement, appréhendé par des indicateurs tels que l'organisation du travail, le cadre de travail inapproprié. Dans le cadre de la présente étude, la configuration de ces différents indicateurs est telle qu'ils affaiblissent le rendement professionnel des CO. Or, dans le cadre de la réalisation de ses tâches, ces indicateurs consisteraient en des soutiens sociaux pour le Conseiller d'Orientation. Pour Guillet & Hermand (2006), le soutien social et la représentation mentale du travail sont un support avéré sur lequel un individu dans un milieu professionnel peut asseoir sa valeur et augmenter son estime de soi et son rendement professionnel. Dans ce cas de figure, nos résultats corroborent ceux de Verhoeven, Maes, Kraaij &

Joeke (2003) qui ont observé que les contraintes liées aux conditions de travail sont positivement associées à l'épuisement émotionnel, au sentiment de dépersonnalisation et à diverses plaintes somatiques.

Le troisième axe, qui se rapporte à l'insatisfaction et au manque de motivation, met également en évidence que ces deux variables, combinées, influencent significativement le rendement des CO. Pour accomplir efficacement ses tâches, le CO, à l'instar de tout être humain, a besoin d'établir un équilibre intrinsèque. Cet équilibre intrinsèque peut être perturbé par des facteurs d'insatisfaction professionnelle, source de stress, notamment le manque de confiance en soi, le manque de vocation, le faible salaire perçu, etc. Ces facteurs ont l'inconvénient de favoriser de faibles rendements chez les CO, lesquels rendements sont perceptibles à travers les manques d'engagement dans l'organisation du travail, les taux élevés d'absentéisme, les replis sur soi. Ainsi, nos résultats confortent-ils les observations de Likert (1967), qui a établi une relation étroite entre la satisfaction au travail et le rendement professionnel.

## **Conclusion**

Dans cet article, il est question de montrer que la gestion du stress, associée à la régulation de la charge cognitive, influence le rendement professionnel des Conseillers d'Orientation. On est parti du constat selon lequel les CO, ayant au moins cinq années d'expérience dans l'accomplissement de leurs missions, sont généralement exposés aux pressions du travail, à la surcharge de travail, aux problèmes psychosociaux, et ne sont pas satisfaits de leur niveau de rémunération. Ces situations sont dans la plupart des cas génératrices de stress. Pour y faire face, il faudra donc s'aguerrir tant psychologiquement que physiquement, et lorsqu'on n'y parvient pas ou lorsqu'on est assailli par ce sentiment d'incapacité, le stress s'installe. En conséquence, dans la présente étude, il nous est apparu important de savoir dans quelle mesure l'influence combinée de la gestion du stress et de la régulation de la charge cognitive module le rendement professionnel des CO ? Cette préoccupation nous a amenés à faire des observations dans des lycées et collèges de la ville de Maroua.

Les résultats obtenus nous permettent d'affirmer que la gestion du stress et la régulation de la charge cognitive sont des facteurs explicatifs du rendement professionnel des CO. Ces résultats devraient interpeller les décideurs politiques et du système éducatif. Les décideurs politiques, qui s'obligent à respecter les droits des travailleurs, devraient tenir compte de ces résultats dans la programmation des effectifs des services. Les décideurs du système éducatif devraient prendre en compte ces résultats dans l'optique d'une augmentation des rendements des établissements scolaires.

## References :

1. Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *The American psychologist*, 44(9), 1175-1184.
2. Bandura, A. (1991). Social cognitive of self-regulation. *Organisational behavior and human decision processes*, (50). 248-287.
3. Bandura, A. (2002). *Sentiment d'auto-efficacité, sentiment d'efficacité personnelle*, Bruxelles, J. lecomte.
4. Bergnagnat, L.J & Rascle N. (2008). *Le stress des enseignants*, Paris: Armand colin.
5. Chanquoy L., Tricot A. & Sweller J. (2007). *La charge cognitive-théorie et application*, Armand Colin (Coll U).
6. Cunji, C. (1998). *Savoir gérer son stress*. Retz Paris : Collection « savoir communiquer ».
7. Deci, E.L., & Ryan, R.N. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New-York: Plenum press.
8. Guivelic, E. (1990). *Le chant*. Paris: Gallimard.
9. Hoel, L., Sparks, K. & Cooper, C. L. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of a violence/stress Free working environment*. University of Manchester Institute of science and Technology, report commissioned by the International Labour office, Geneva.
10. Jurcotte, P. P. (1988). *La qualité de vie au travail. Une voie vers l'excellence*. Ottawa Ontario.
11. Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail, contribution à la psychologie ergonomique*. Paris: PUF.
12. Lewin, K. (1947). *Field theory in social science*, New-York: Harper &Row.
13. Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and value*, New-York: McGraw Hill.
14. Pitters R. & Fogarthy G. (1995). Occupational stress among vocational teachers. *British journal of Educational psychology* » .68.269-279.
15. Rivolier, J. (1993). *Le concept de stress*. Château du loir : Editions Jean-Pierre Goureau.
16. Rondier, M. (2004). A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle. Paris : De Boeck Université. *L'orientation scolaire et professionnelle*, (33/3), 475-476.
17. Sperandio, J.C. (1972). Charge de travail et régulation des processus opératoires. *Le travail Humain*, 35,85-93.
18. Stora, J.B. (2010). *Le stress*. (8<sup>e</sup> édition). Paris: Puf.
19. Selye, H. (1956). *The stress of life*. Edition révisée New-York. Mc Graw.HIL.

20. Selye, H. (1991). *Le stress de la vie- le problème d'adaptation*. Gallimard.
21. Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive science*, 12, 257-285.
22. Trichot, D. (1990) *Epuisement professionnel et Burnout*. Paris Dutol.
23. Tricot, A. (2008). *La charge mentale n'est pas un concept flou (mais son utilité est toute provisoire)*. Journées d'été du GDR Psycho-Ergo. Paris : De Boeck.
24. Turcotte, P.-R. & Wallot, H. (1979). Du stress de la gestion à la gestion du stress, *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, p.9-16.
25. Verhoeven, C., Kraaij, V., Joekes, K., & Maes, S. (2003). Job conditions and wellness/health outcomes in Dutch secondary school teachers. *Psychology & Health*, 18(4), 473–487.