

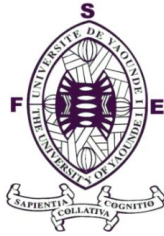
RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix-Travail-Patrie

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

FACULTÉ DES SCIENCES DE
L'ÉDUCATION

MANAGEMENT DE
L'ÉDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work- Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF EDUCATION

MANAGEMENT OF
EDUCATION

**STRATÉGIES DE FIDÉLISATION ET SATISFACTION PROFESSIONNELLE DES
ENSEIGNANTS VACATAIRES : CAS DES ÉTABLISSEMENTS SECONDAIRES
PRIVÉS LAÏCS DE NKOLAFAMBA**

Mémoire soutenu le 26 Septembre 2024 en vue de l'obtention du diplôme de Master II

Specialité : Management de l'Éducation

Option : Administration Des Établissements Scolaires Et Universitaires

Par

NGADOUM KENGNE LOÏC VANELLE

Titulaire d'une Licence en Lettres Trilingues Français-Anglais-Espagnol

JURY

PRESIDENT : NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel(MC)

EXAMINATEUR: WIRNGO Ernestine (Dr)

RAPPORTEUR :TCHOKOTE Emilie Clarisse (MC)



Année académique 2023/2024

LA FAMILLE KENSOH

REMERCIEMENTS

Plusieurs personnes ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réussite de ce projet. Il s'agit :

Du Professeur Emilie Clarisse Tchokote dont les conseils, la patience, les contributions et les suggestions ont immensément aidé à la réussite de ce travail ;

Du Professeur Mangari Daouda, chef du département Curricula et Evaluation de la Faculté des Sciences de L'éducation de l'Université de Yaoundé 1 qui a toujours mis à notre disposition des enseignants qualifiés et passionnés ;

De nos camarades pour leurs contributions intellectuelles et objectives lors des séminaires de recherches ;

De nos encadrants de stage académique : Monsieur keungmegni (principal) et Monsieur Simo (préfet des études) de l'Institut Polyvalent Bilingue Tcheutchoua situé à Bitotol, Nkoabang. Grâce à eux, nous avons, entre février et avril 2023 développé la confiance en soi, la maîtrise de soi et surtout les autres qualités d'un bon manager car c'est une fonction qui paraît facile mais qui est très difficile à mettre en pratique dans la vie quotidienne.

De papa Ngounchighe Silvestre qui, depuis notre formation à l'école normale supérieure, continue à avoir confiance en nous et supporte nos frais d'éducation.

De tata Laurence et toutes ces gentilles personnes qui nous guident tout au long de notre parcours académique.

De tous nos amis, collègues et proches qui ont toujours été là pour nous soutenir, nous pensons à Haïssam, Aurelle, Serge, Audrey, Fabienne, Lucien, Danick, junior et ceux qui ont abondamment influencé notre vie, mais de manière brève.

Du Seigneur tout puissant pour le don de sagesse, de connaissances et de créativité qu'il me nous procure au quotidien dans la réalisation de nos projets car sans lui, nous aurions baissé les bras à la moindre difficulté.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	ii
SOMMAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES	vi
LISTE DES ANNEXES.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	4
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE.....	21
CHAPITRE III : INSERTION THEORIQUE	58
CHAPITRE IV : METHODOLOGIE	89
CHAPITRE V : ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS	104
CHAPITRE VI : INTERPRETATION DES RESULTATS ET IMPLICATIONS PROFESSIONNELLES	132
CONCLUSION GENERALE	146
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	149
ANNEXES	i
TABLE DE MATIERES.....	xv

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Tableau synoptique	16
Tableau 2: Conséquences du roulement des employés.....	74
Tableau 3: Minnesota Satisfaction Questionnaire (versions simplifiée)	81
Tableau 4: Population de l'étude	94
Tableau 5: Etablissements choisis	96
Tableau 6: Tableau synoptique	102
Tableau 7: Mobilisation des enseignants vacataires	106
Tableau 8: Motivation des enseignants vacataires.....	107
Tableau 9: Formation permanente des enseignants vacataires	108
Tableau 10: Implication des enseignants vacataires	109
Tableau 11: Stratégies de fidélisation des enseignants vacataires : résumé	109
Tableau 12: Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	123
Tableau 13: Table du Khi 2	124
Tableau 14: La mobilisation: Fréquences Observées	125
Tableau 15: La mobilisation: Fréquences Théoriques	125
Tableau 16: La mobilisation: Khi carré calculé	125
Tableau 17: Mobilisation: Résultats	126
Tableau 18: Motivation: Fréquences observées.....	126
Tableau 19: Motivation: fréquences théoriques.....	127
Tableau 20: Motivation: Khi carré calculé	127
Tableau 21: Motivations: résultats	127
Tableau 22: Formation: Fréquences observées.....	128
Tableau 23: Formation: fréquences théoriques.....	128
Tableau 24: Formation: Khi carré calculé	128
Tableau 25: Formation: résultats	129
Tableau 26: Implication: Fréquences observées	130
Tableau 27: Implication: Fréquences théoriques	130
Tableau 28: Implication: Khi carré calculé.....	130
Tableau 29: Statistiques de l'échantillon: résumé	142
Tableau 30: Tableau récapitulatif des résultats.....	145

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Pyramide de Maslow, Theory of Human Motivation, paru en 1954	64
Figure 2: Carte Géographique de Nkolafamba	92
Tableau 3: Implication: résultats.....	130

ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

APC : Approche Par les Compétences

DIPEI : Diplôme Des Professeurs De L'enseignement Secondaire

DIPET : Diplôme Des Professeurs De L'enseignement Technique

CAPEPS : Certificat D'aptitude Au Professorat D'éducation Physique Et Sportive

DCJA : Diplôme de Conseiller de Jeunesse et d'Animation

DCPJA : Diplôme de Conseiller Principal de Jeunesse et d'Animation

DESS : Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées

CAPIEMP : certificat d'Aptitude Professionnel des Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

RH : Ressources Humaines

DRH : Direction des Ressources Humaines

VIE : Valence- Instrumentalité- Expectations

PE : Petites Entreprises

CEP: Certificat d'Etudes Primaires

BEPC : Brevet d'Etudes du Premier Cycle

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnel

BAC : Baccalauréat

BT : Bac Technique

BTS : Brevet des Techniciens Supérieurs

HND : Higher National Diploma

DQP : Diplôme de Qualification professionnelle

FSLC: First School Leaving Certificate

ENIEG : Ecole Normale des Instituteurs de l'Enseignement général

ENIET : Ecole Normale des Instituteurs de l'Enseignement Technique

MINEDUB : Ministère de l'Éducation de Base

MINSEEC : Ministère de l'Enseignement Secondaire

MINESUP : Ministère de l'Enseignement Supérieur

MINFOP : Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

MINJEC : Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation Civique

MINFOPRA : Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative

MINPROFF : Ministère de la Promotion de la Femme et de la Famille

EELC : Église Évangélique Luthérienne du Cameroun

JSD : Job Survey Design

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Choix de l'échantillon selon Krejcie & Morgan (1970)	ii
Annexe 2 : Questionnaire non rempli	iii
Annexe 3 : Questionnaire rempli	v
Annexe 4 : Autorisation de recherche FSE-UY1	vii
Annexe 5 : Carte scolaire de la Mefou et Afamba.....	viii
Annexe 6 : Minnesota satisfaction questionnaire (Weiss, 1967).....	xii

RÉSUMÉ

Les administrateurs des établissements scolaires rencontrent très souvent des difficultés liées au roulement des employés. En effet, on distingue deux types de roulements : le roulement volontaire qui implique au chef d'établissement de renvoyer un personnel de son établissement scolaire et le roulement involontaire qui implique chez l'employé de s'en aller de lui-même. Ce deuxième roulement a des conséquences plus importantes pour l'établissement d'où la nécessité d'anticiper en décelant des stratégies managériales pouvant entraîner la satisfaction du personnel et donc, leur rétention. Cette recherche trouve donc son fondement dans le besoin des administrateurs de pouvoir fidéliser les employés qu'ils ne voudraient pas perdre. Pour ce faire, ils mettent en place des stratégies de fidélisation. Cette étude pose le problème de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires au regard des stratégies de fidélisation implémentées dans les établissements secondaires privés laïcs. La question de recherche est : quelles sont les stratégies de fidélisation qui rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires des établissements secondaires privés laïcs ? De cette question, découlent quatre questions secondaires à savoir : quelle est l'incidence de la mobilisation sur la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires ? Quelle est l'incidence de la motivation sur la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires ? Quelle est l'incidence de la formation sur la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires ? Quelle est l'incidence de l'implication sur la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires ? Suivant la méthode quantitative, deux outils de collecte des données : le *Minnesota satisfaction questionnaire* de Weiss & al (1967) traduit par Roussel (1996), et un questionnaire de mesure des stratégies de fidélisation) ont été administrés auprès de 270 enseignants vacataires issus de six établissements secondaires privés laïcs de la commune de Nkolafamba (Département de la Méfou et Afamba). Les résultats obtenus grâce à l'analyse descriptive et différentielle (KHI carré) ont permis de valider trois hypothèses (mobilisation, motivation, implication) comme rendant compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires dans les établissements privés laïcs de l'arrondissement de Nkolafamba. L'hypothèse liée à la formation permanente des enseignants vacataire n'a pas d'incidence sur la satisfaction professionnelle desdits enseignants.

Mots clés : satisfaction professionnelle, fidélisation, motivation, roulement

ABSTRACT

School administrators very often encounter difficulties related to employee turnover. Indeed, there are two types of turnover: voluntary turnover which involves the head of the school dismissing staff from his school and involuntary turnover which involves the employee leaving on his own. This second turnover has more significant consequences for the school hence the need to anticipate by detecting managerial strategies that can lead to staff satisfaction and therefore, their retention. This research therefore finds its basis in the need of administrators to be able to retain employees that they would not want to lose. To do this, they implement loyalty strategies. Therefore, this study raises the problem of the professional satisfaction of part-time teachers with regard to the loyalty strategies implemented in secular private secondary schools. The research question is: what are the loyalty strategies that account for the professional satisfaction of part-time teachers in secular private secondary schools? From this question, four secondary questions arise, namely: what is the impact of mobilization on the professional satisfaction of part-time teachers? What is the impact of motivation on the professional satisfaction of part-time teachers? What is the impact of training on the professional satisfaction of part-time teachers? What is the impact of involvement on the professional satisfaction of part-time teachers? Following the quantitative method, two data collection tools: the Minnesota satisfaction questionnaire by Weiss & al (1967) translated by Roussel (1996), and a questionnaire measuring loyalty strategies were administered to 270 part-time teachers from six secular private secondary schools in the subdivision of Nkolafamba (Méfou and Afamba Division). The results obtained through the descriptive and differential analysis (KHI square) made it possible to validate three hypotheses (mobilization, motivation, involvement) as accounting for the professional satisfaction of part-time teachers in secular private schools in Nkolafamba subdivision. The hypothesis linked to the fact that continuing training of part time teachers has no impact on the professional satisfaction of said teachers.

Key words: job satisfaction, loyalty, motivation, turn over.

INTRODUCTION GENERALE

Depuis son indépendance en 1960, le Cameroun en tant que pays souverain met un accent important sur l'éducation des jeunes car il compte sur eux pour assurer son émergence à l'horizon 2035. De ce fait, les enseignants apparaissent comme le guide sur lequel les jeunes pourront s'appuyer afin d'acquérir les compétences nécessaires à leur épanouissement dans la société. Ces enseignants sont en fait, des personnes physiques qui ont pour vocation d'éduquer la jeunesse camerounaise en vue de son intégration harmonieuse dans la société telle que le prévoit la loi N°98/004 du 14 avril 1998 fixant l'orientation de l'éducation au Cameroun. En effet la loi d'orientation de l'éducation, en son article 5, stipule que le système éducatif camerounais a pour mission la formation des citoyens enracinés dans leur culture, ouverts au monde, respectueux de l'intérêt général et du bien commun. Cette loi s'applique aussi bien à l'enseignement privé que public. La preuve en est que, en renforcement à cette loi, la loi n° 2004/022 du 22 juillet 2004 fixant les règles relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'enseignement privé au Cameroun en son article 3 stipule que « les établissements scolaires ou de formation privés poursuivent les mêmes objectifs que ceux assignés aux établissements scolaires ou de formation publics à savoir la formation physique, moral, intellectuelle, professionnelle et technique des jeunes camerounais. À ce titre, ils appliquent les programmes officiels ou autonomes dûment agréés et préparent aux diplômes correspondants ». Ceci n'exclut pas que les établissements privés peuvent faire preuve de créativité et se distinguer des établissements scolaires et de formation publics dans la gestion de leurs ressources humaines (parents d'élèves, élèves, enseignants etc.).

À cause de la demande accrue, il existe de plus en plus d'établissements secondaires privés. La particularité de ce type d'établissement est qu'il est créé par un fondateur, un groupe de fondateurs ou une communauté religieuse dont les politiques managériales varient selon le type d'établissement. Déjà, il est possible de distinguer deux types d'institutions éducatives à savoir les établissements d'enseignement publics et les établissements d'enseignement privés. Ces deux types d'institutions diffèrent l'une de l'autre dans la mesure où les premières sont l'ensemble d'établissements qui appartiennent à l'état et qui dépendent de lui sur le plan fonctionnel et organisationnel. Par contre, les établissements d'enseignement privés sont l'ensemble d'établissements scolaires qui appartiennent à des particuliers ou à une communauté religieuse et donc, qui jouissent d'une autonomie fonctionnelle sous le regard de l'État (loi N°98/004 du 14 avril 1998).

Les établissements secondaires privés ; en particulier les établissements secondaires privés laïcs attirent notre attention en raison du fait que l'administration est restreinte à un bloc administratif où travaillent quelques membres tels que le principal, le directeur ou préfet des études, le surveillant général, l'animateur pédagogique, le conseiller d'orientation scolaire et la secrétaire. Cette singularité stipule que les méthodes managériales varient d'un établissement à un autre. Cependant, selon un constat réalisé durant la préenquête de cette étude, nous avons remarqué que la plupart des administrateurs des établissements scolaires privés laïcs rencontrent très souvent des difficultés liées au roulement involontaire des employés. Pour ce faire, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle les stratégies de fidélisation telles que la mobilisation ; la formation, la motivation et l'implication rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires de l'arrondissement de Nkolafamba en particulier. Pour avoir un résultat objectif nous permettant de valider ou de rejeter les hypothèses que nous nous sommes fixées, nous avons organisé ce travail en six (6) chapitres : le premier ; intitulé problématique de l'étude présente le contexte théorique et empirique de l'étude, la justification, les questions ; les hypothèses ; les objectifs de l'étude ainsi que la délimitation de l'étude. Ensuite, le chapitre deux, intitulé revue de la littérature fait un panorama de la littérature quant au problème posé par ce travail de recherche, c'est dire qu'elle met en exergue l'importance de la fidélisation du personnel sur plusieurs plans, les stratégies de fidélisations que les recherches déjà effectuées ont pu répertoriées, l'étude panoramique de l'éducation au Cameroun avec inclination sur l'organisation et le fonctionnement des établissements secondaires privés laïcs. Le chapitre trois, intitulé insertion théorique présente les quatre théories qui ont été choisies pour expliquer le phénomène de la satisfaction professionnelle. Il s'agit successivement de la théorie de la gestion des ressources humaines, de la théorie de la motivation, de la théorie de la fidélisation et de la théorie de la satisfaction professionnelle. Au chapitre quatre intitulé méthodologie, nous avons présenté principalement le choix de la population et de l'échantillon, la méthode de recherche ; l'outil et le processus de collecte des données et le processus d'analyse des données collectées. Ensuite, au chapitre cinq intitulé analyse et présentation des résultats, nous avons effectué une analyse descriptive et différentielle des données collectées. Enfin, le chapitre six intitulé interprétations et discussions des résultats, analyse les résultats obtenus et fait des recommandations à l'endroit des administrateurs, des pédagogues et des éventuels chercheurs qui liront ce travail.

CHAPITRE I :
PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

I.1. Contexte

Le fonctionnement et l'organisation des établissements d'enseignement secondaires privés varient d'un système éducatif à l'autre. Au Canada par exemple, il existe des collèges et lycées privés. De plus, il faut avoir reçu une formation universitaire pour prétendre être un enseignant soit un baccalauréat (3ans) en enseignement professionnel (canada.ca, 2022). Comme aux États-Unis d'Amérique, le système éducatif canadien se singularise par sa « verticalité ». C'est-à-dire que les apprenants commencent à la maternelle, puis, le primaire, ensuite, le collège pour terminer avec le lycée en excluant l'enseignement technique ou professionnel (canada.ca, 2022).

En Afrique, plus particulièrement au Cameroun, les politiques éducatives misent sur l'intégration harmonieuse de l'individu dans la société. Raison pour laquelle le cycle scolaire inclus l'enseignement général et technique. En plus, les établissements d'enseignement secondaires privés sont structurés en quatre grands ordres, conformément aux dispositions légales contenues dans la loi n° 2004/022 du 22 juillet 2004. Il s'agit des organisations de l'enseignement privé catholique, protestant, islamique et laïc. Pour ce qui est de l'enseignement privé laïc, il peut être d'initiative privée individuelle ou d'initiative privée communautaire. L'initiative privée individuelle peut être celle d'un ancien enseignant ou directeur ou même un investissement à but lucratif. Par contre l'initiative privée communautaire peut être fondée par un groupe de famille, un ensemble de parents ou par des alphabétiseurs dans le cadre de l'éducation non formelle (Djamé et al, 2000).

De plus, au Cameroun, contrairement aux enseignants du public qui doivent avoir obtenu un diplôme d'État à savoir le DIPES I, le DIPES II, le DIPET I, le DIPET II, le CAPEPS I, le CAPEPS II, le DCJA, le DCPJA, le DESS pour enseigner dans un établissement public (Nganou, 2022) les enseignants du privé ont des diplômes et qualifications variés. Ils sont parfois détenteurs des diplômes professionnels tels que le CAPIEMP, le DIPES I, le DIPES II, le DIPET I, le DIPET II, le CAPEPS I, le CAPEPS II, le DCJA, le DCPJA, le DESS privés laïc, ainsi que des diplômes académiques tels que la licence, le master ou leur équivalent (Danielle Nganou, 2022).

Ainsi, les enseignants représentent une ressource importante et donc, il convient de comprendre ce concept. En effet, par son étymologie, le terme « enseignant » vient du latin « insignare » qui signifie « imprimer une trace, mettre une marque, signaler quelque chose » (dictionnaire la Toupie). Au début, l'enseignant défini comme une personne dont le métier est

de faire comprendre, de faire transmettre des compétences (savoir, savoir-faire et savoir-être) à un élève, un étudiant ou tout autre public dans le cadre d'une institution éducative (Wikipédia). Avec le temps, la définition du terme a pris son sens. Aujourd'hui, avec l'adoption de l'approche par les compétences (APC) l'enseignant n'est plus que le guide de ses apprenants au cours du processus enseignement apprentissage.

Dans la gestion de sa relation avec ses enseignants, l'administration de l'établissement doit élaborer de bonnes stratégies dans le souci de garantir l'efficacité de l'apprentissage, la performance des élèves et la cohésion entre les politiques éducatives et les enseignements donnés en classe. C'est pour cette raison que les enseignants sont constamment interpellés lorsque l'élève commet une faute ou change radicalement de comportement dans une discipline donnée. Les enseignants sont donc conscients de la tâche qui leur est assignée par l'État et par l'institution scolaire dans laquelle ils exercent. De plus, ils ont le devoir de rendre les apprenants autonomes, responsables et épanouis ; de les faire réussir afin de faciliter leur intégration avenir dans la société tel que prévoit la loi d'orientation de l'éducation en ses articles 4 et 5.

En plus, avec l'implémentation de l'approche par les compétences (APC), le rôle de l'enseignant doit être celui d'un facilitateur patient. Il doit montrer aux élèves comment apprendre de manière autonome, les encourager, leur faire part de ses commentaires et suggestions, et les soutenir dans leur effort. Ce rôle est crucial et permet d'offrir un environnement qui favorise l'apprentissage autonome et motive les élèves. Alors, tout le monde n'a pas la possibilité et même le potentiel d'être enseignant. Même si certains se sont retrouvés dans l'enseignement par circonstances. Il en reste pourtant vrai que pour être enseignant, il faut aimer ce métier.

Néanmoins, les enseignants subissent de la pression de la part de la société qui exige de plus en plus de résultats. En effet, non seulement les enseignants fournissent un travail complexe, mais ils sont mal payés, et déconsidérés. Alors, suite aux difficultés telles que le manque de soutien hiérarchique, la pression de la part des parents de plus en plus interventionnistes, du salaire médiocre, du manque de motivation de la part des élèves, du stress et du malaise qu'ils subissent, les enseignants perdent leur satisfaction professionnelle. Quelques événements ont marqué leur insatisfaction. Il s'agit du mouvement OTS (« on a trop supporté ») qui avait pour principal but d'améliorer les conditions de vie et de travail des enseignants car ces ouvriers sont parfois ignorés de la société (Cameroun tribune, 2022). Le

Commenté [v1]: Citation de journal

mouvement OTS a montré pourquoi certains enseignants arrivent à abandonner leur métier pour mauvais traitement de la part de l'établissement scolaire dans lequel ils exercent.

Au sujet de la satisfaction professionnelle, Confucius (421) déclarait déjà que : « choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez jamais à travailler un seul jour dans votre vie ». Bien que cela soit souvent vrai, le fait d'aimer notre travail nous garantit certains comportements positifs en milieu professionnels. Dans ce sillage, la satisfaction professionnelle peut être définie comme « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail » (Locke, 1975, p. 1300). C'est davantage un outil d'évaluation des effets de l'organisation sur l'état de santé des individus (Bowling et Hammond, 2008). Il s'agit des aspects cognitifs (évaluations), affectifs (émotions) et comportementaux (Hulin et Judge, 2003).

Plus loin, les caractéristiques de la satisfaction renvoient au fait qu'elle soit réduite sous l'effet de certains facteurs organisationnels et qu'elle puisse modérer les effets néfastes induits par les facteurs affectant l'état de santé des travailleurs tels que la baisse des sommations liées à l'exposition au stress au travail (Bowling et Hammond, 2008). Dans une autre lancée, la satisfaction professionnelle peut être définie comme une ressource si l'on va du point de vue de la théorie de la conservation des ressources (COR) (Hobfoll, 1988). Cette autre définition est justement liée au fait que les ressources, qu'elles soient professionnelles et /ou personnelles, jouent un rôle déterminant dans l'état de santé des individus. Dans ce cadre, les caractéristiques de la satisfaction professionnelle en tant que ressource peuvent permettre de réduire l'épuisement émotionnel chez les travailleurs.

De plus, Beer (1964) définit la satisfaction au travail comme « les attitudes des travailleurs face à la compagnie, à leur emploi, à leurs compagnons de travail et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail ». Cette définition ne renseigne guère sur la nature de la satisfaction au travail car elle renvoie au concept d'attitude dont le sens n'est pas précisé. Selon par Herzberg (1959), Maslow (1954), et Ivancevick et Donnelly (1968, p172), la satisfaction au travail est « une perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent ».

Parallèlement, les résultats de Schjoedt (2009), montrent que les facteurs organisationnels tels que les stratégies de fidélisation, le contexte de travail et/ou les caractéristiques individuelles (traits de personnalité), les contraintes de travail, appelées demandes professionnelles peuvent affecter négativement la satisfaction professionnelle chez

les enseignants. Ainsi, la satisfaction professionnelle réduit les effets négatifs associés au contexte de travail. Elle permet de soutenir l'engagement et la motivation des travailleurs (De Jonge & al, 2001). La satisfaction professionnelle est donc très importante pour le personnel enseignant car les travailleurs satisfaits veulent rester au travail. Ils sont heureux de contribuer à la croissance de l'entreprise. Ils sont moins absents et moins épuisés. De plus, ils sont conscients de la tâche qui leur a été assignés et le font très bien (Schjoedt, 2009).

En ce qui concerne les stratégies de fidélisation des personnels enseignants entendues comme l'ensemble des méthodes et actions entreprises par une organisation pour assurer la rétention de ses meilleurs employés (Half, 2023) ; elles donnent une vision long terme des orientations à adopter par l'entreprise pour assurer la performance générale d'une organisation. Elles visent à favoriser l'évolution et l'épanouissement général des salariés dans le but d'atteindre la compétitivité globale de la structure. Alors, la nécessité de mettre en place une bonne stratégie de fidélisation recouvre un certain nombre d'enjeux de taille parmi lesquels la nécessité de recruter des talents en faveur de la croissance, la gestion et le management des compétences rares et surtout la nécessité de satisfaire le personnel (Schjoedt, 2009).

Ainsi, il existe plusieurs facteurs de satisfaction professionnelle tels que le style de leadership, la communication, l'évolution de carrière, la flexibilité, l'emploi motivé par un objectif, les ressources disponibles, la sécurité d'emploi (Forest, 2022). À ces facteurs, Pauline ajoute confiance et la reconnaissance des avantages liés au mode de vie et au salaire (Paulyne, 2022). Dans une autre lancée, la satisfaction professionnelle peut être liée aux facteurs inhérents des stratégies de fidélisation utilisés par chaque organisation vis-à-vis de ses employés pour augmenter la productivité de ceux-ci (cf. le modèle organisationnel de Taylor, 1911). Dans ce cas, la stratégie de fidélisation peut être définie comme la clé de la satisfaction professionnelle des enseignants (Idrissi, 2010). Déjà, la mise en œuvre de cette stratégie va dépendre de la structure hiérarchique de l'organisation (cf. structure hiérarchique de Fayol, 1916). Cette structure suit un certain nombre de principes parmi lesquels la division du travail, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, le degré de centralisation, la hiérarchie, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative, l'Union du personnel, le lien autorité- responsabilité qui doit être respectée, la subordination de l'intérêt général et de l'intérêt individuel, et la rémunération.

Afin de comprendre davantage les moyens et stratégies utilisés par les administrateurs d'établissements secondaires privés pour satisfaire et fidéliser leur personnel enseignants

vacataires, nous avons ciblé cinq (5) établissements de l'arrondissement de Nkolafamba où nous avons mené une pré-enquête durant le mois de février 2023. Pendant la pré-enquête, nous avons approché les responsables desdits établissements pour évaluer le taux de fidélité des enseignants vacataires. De prime abord, nous avons demandé à ces responsables de présenter les stratégies de fidélisation dont ils font usage dans la gestion de leurs enseignants en général et des enseignants vacataires en particulier.

Dans un second temps, nous avons eu accès à titre exceptionnel et à condition que nous gardions le nom de l'établissement confidentiel, aux documents d'enregistrement du personnel enseignant ayant exercé durant les trois dernières années. Le premier établissement est un institut polyvalent bilingue comprenant à la fois l'enseignement général et technique (commercial et industriel). Il compte 150 enseignants en 2021, 149 enseignants en 2022, 155 enseignants en 2023. Le deuxième établissement est également un institut polyvalent bilingue. En 2021, il compte 120 enseignants, en 2022, il compte 112, en 2023, il compte 136. Le troisième établissement est un collège privé bilingue d'enseignement général uniquement. En 2021, il compte 75 enseignants, en 2022, il compte 74 enseignants et en 2023, il compte 90 enseignants. Le quatrième établissement est un collège privé d'enseignement général dans le sous-système francophone. Il compte 60 enseignants en 2021, 61 en 2022, 65 en 2023. Le cinquième établissement est un collège anglo-saxon d'enseignement général et technique. Il compte 70 enseignants en 2021, 75 en 2022, 70 en 2023.

Dans tous ces établissements, des numéros d'enregistrements sont attribués aux nouveaux enseignants d'années en années. Alors, la moyenne des numéros d'enregistrement est de $N \times 150$ en dépit du nombre d'enseignants que contiennent ces établissements car tous les enseignants vacataires ont droit à un numéro de compte-retrait individuel à son arrivée. De plus, nous avons réalisé que les enseignants vacataires varient en nombre et en personnes d'année en années. Pour en connaître les raisons, nous avons questionnés vingt (20) enseignants sur les raisons qui expliqueraient leur démission. Nous avons observé que 90% des enseignants vacataires éprouvent un besoin psychologique (absence de reconnaissance, notoriété), matériel (matériel didactique, laboratoire pour les matières scientifiques) et financier (rémunération insuffisante) dans l'exercice de leur profession. Une fois que nous les avons interrogés individuellement lors des heures de pauses, nous avons réalisé que la satisfaction professionnelle des enseignants est de voir leurs élèves réussir par leur propre moyen mais aussi de parvenir à subvenir aux besoins de leur famille. Il ressort également que

lorsqu'ils sont satisfaits professionnellement, ils sont ponctuels (5%), assidus (10%), travailleurs (5%), motivés (70%) et performants (40%).

Comprenant la nécessité pour les administrateurs desdits établissements d'être en perpétuelle quête de stratégies pour combattre cette récurrence, nous avons questionné de nouveau sept (7) responsables de l'administration scolaire de ces cinq établissements de l'arrondissement de Nkolafamba sur les stratégies de fidélisation qu'ils ont mis en œuvre pour retenir leur personnel. Ils ont parlé de la communication (49%), de l'implication (23%), de la sécurité d'emploi (12%) et de la motivation (16%).

Une fois de plus, nous avons questionné les enseignants vacataires. Cependant, cette fois, nous nous sommes intéressés aux facteurs qui engendreraient leur satisfaction professionnelle. Ils ont parlé des méthodes utilisées par l'administration scolaires telles que les primes, les avancements de salaire, l'embellissement des salles de professeur etc. toutefois, 98% de ces enseignants ont affirmés que les stratégies employées ne scient pas toujours avec chaque enseignant en fonction de son statut et de ses besoins.

D'après notre observation, il devient nécessaire d'investiguer en profondeur sur l'incidence des stratégies de fidélisation sur la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires de la section technique anglophone des établissements privés laïc. D'où le choix de notre objet d'étude qui est d'établir l'influence des stratégies de fidélisation sur la satisfaction des enseignants vacataires des établissements d'enseignement secondaires privés laïcs.

I.2. Justification

Le thème de la satisfaction au travail occupe, surtout depuis la dernière décennie, un rang assez privilégié au chapitre de la production scientifique. Il apparait donc très pertinent dans le domaine éducatif mais surtout pour un manager de l'éducation.

En effet, le choix de cet objet d'étude répond au besoin de compréhension du système d'administration des établissements d'enseignement secondaire privés laïcs, car pour les futurs administrateurs des établissements scolaires, il convient de concevoir une base qui nous permettra de mieux gérer les talents des personnels et de récompenser les meilleurs employés. Compte tenu de la possibilité d'un effet cascade, il est naturel de craindre que le départ soudain d'un employé étoile soit le point de basculement qui pousse d'autres meilleurs employés à envisager de partir. À tout le moins, cela peut miner le moral des autres, ce qui pourrait nuire au rendement et à l'engagement des employés. Le manager en éducation est

celui qui devra confirmer ce qu'il faut pour assurer la satisfaction professionnelle et, en fin de compte, la fidélisation du personnel.

De plus, au cours des trois semestres du cycle Master, nous avons fait des cours uniquement théoriques. Il s'agit, avec cette recherche, d'allier la théorie à la pratique pour élargir notre champ de vision et par ricochet trouver des limites aux enseignements purement livresques. Pour savoir pourquoi un meilleur enseignant a démissionné, il ne sera pas question de rechercher les causes dans un livre mais plutôt d'investiguer directement sur le terrain. L'utilisation d'une méthode adéquate sera au rendez-vous.

En outre, Les établissements secondaires privés laïcs où nous allons mener nos investigations sont des cadres formels et privilégiés pour l'éducation de la jeune génération. Leur principale finalité est de former des citoyens autonomes, compétents, responsables, culturellement enracinés, capables de s'insérer harmonieusement dans leur milieu et de participer au développement durable de leur société. Pour atteindre cette finalité et permettre aux bénéficiaires de s'épanouir, plusieurs acteurs y interviennent dont le principal qui représente l'administration de l'établissement et, les enseignants qui représentent le maillon de la réussite des apprenants. Il est donc question de faciliter la compréhension entre ces deux principaux acteurs si nous voulons assurer la réussite des apprenants.

En tant que représentant de l'administration, le principal qui est le premier responsable d'un établissement scolaire, a un rôle prépondérant et assure l'organisation, le bon fonctionnement et la bonne gestion de toutes les activités au sein de l'établissement. Ainsi, il est chargé de nombreuses tâches entrant dans le cadre de la gestion de son établissement, dont entre autres : la gestion des activités pédagogiques, la gestion administrative, la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources financières, matérielles et de la sécurité et la gestion de la dynamique partenariale. Par cette recherche, nous allons étudier ces fonctions afin d'en déceler les manques à combler pour retenir les meilleurs employés et conserver l'établissement sur un seuil de performance.

Une autre raison qui nous incite à étudier le phénomène de la satisfaction professionnelle est que ce thème rejoint l'une des préoccupations des chercheurs en management de l'éducation qui est celle de combler le manque existant dans la littérature sur les stratégies de fidélisation des enseignants ainsi que sur la satisfaction professionnelle de ceux-ci. Le présent mémoire constitue donc le premier jalon d'un projet à long terme, et, à ce titre, il se veut un

effort de clarification et d'articulation des concepts qui gravitent autour de la notion même de satisfaction professionnelle.

I.3. Formulation et positionnement du problème de recherche

L'étude que nous menons part du constat empirique selon lequel le taux de roulement volontaire des meilleurs enseignants dans les établissements secondaires anglophones d'enseignement technique privés laïcs est élevé (soit une moyenne de 6% dans les établissements dans lesquels la préenquête a été menée). En effet, face à leur insatisfaction, certains enseignants optent pour le départ. Les répercussions de ce départ se font ressentir directement sur la performance desdits établissements vu que le départ d'un enseignant peut engendrer une baisse des performances scolaires chez les élèves. Pire encore, si ce départ a lieu en milieu d'année scolaire, les programmes ne seront pas couverts et les évaluations seront interrompues d'où un éventuel échec scolaire chez les apprenants.

Ainsi, pour 90% des enseignants vacataires que nous avons interrogés individuellement lors des heures de pauses, des heures de permanence et à la fin des cours, pendant notre préenquête, le départ est causé par un besoin psychologique (absence de reconnaissance, notoriété), matériel (matériel didactique) et financier (rémunération insuffisante) dans l'exercice de leur profession.

De plus, de nouveaux numéros sont attribués aux nouveaux enseignants d'années en années et les enseignants vacataires varient en nombre et en personnes d'année en années. D'où la nécessité pour les administrateurs desdits établissements d'être en perpétuelle quête de stratégies pour combattre cette récurrence et fidéliser leur meilleur enseignant afin que chaque enseignant exerçant dans son établissement puisse être satisfait dans l'exercice de sa profession.

Jusqu'à présent des stratégies timides ont été mises en place. C'est à dire des mesures peu rassurantes pour les enseignants qui ne sont pas satisfaits par le traitement qui leur est dû. Nous faisons allusion à l'augmentation du degré de communication et à l'achat et la mise à disposition progressive du matériel didactique de base (règles graduées, ordinateurs, microscopes, bibliothèques).

Or, selon la théorie de la satisfaction au travail (Paugam, 2000 ; Weiss & al, 1967 ; Larouche et Delorme, 1972), un employé, bien qu'il exerce sa profession avec passion et dévotion, ne saurait être motivé s'il n'y a pas un gain financier et/ou social considérable. La

satisfaction professionnelle des enseignants sera donc de voir leurs élèves réussir par leur propre moyen mais aussi de parvenir à subvenir aux besoins de leur famille. En plus, les enseignants devraient être gérées comme une ressource importante et non comme un personnel qu'on engage et rémunère (Mayo, 1933),

Dans la même lancée, avec la théorie de la fidélisation, nous réalisons qu'un ensemble de pratiques visant à créer un lien affectif entre l'employé et l'employeur devraient être mises en place de façon à ce que l'employé se sente à l'aise au travail et perdre l'envie de partir. Avec le personnel enseignant vacataire, la fidélisation des enseignants entraîne la fidélisation des élèves (Koulidiati, 2012). Ceci s'explique par le fait que les élèves se sentent rassurés de voir les mêmes enseignants au cours de l'année scolaire et même l'année d'après car l'attachement qu'ils ressentent envers l'école est grande au sein de la classe.

Étant donné les réalités vécues dans les établissements privés laïcs de l'arrondissement de Nkolafamba, l'étude pose le problème de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires au regard des stratégies de fidélisation implémentées dans lesdits établissements.

I.4. Questions de recherche

I.4.1. Question principale

Compte tenu du problème posé, la question de recherche est la suivante : quelles sont les stratégies de fidélisation qui rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires ?

I.4.2. Questions secondaires

- Quelle est l'incidence de la mobilisation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?
- Quelle est l'incidence de motivation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?
- Quelle est l'incidence de la formation permanente des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?
- Quelle est l'incidence de l'implication des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?

I.5. Hypothèses de recherche

Selon Campenhoudt et Quivy (1995, p. 128), « Une hypothèse est une proposition qui anticipe une relation entre deux termes qui, selon les cas, peuvent être des concepts ou des phénomènes. Elle est donc une proposition provisoire, une présomption, qui demande à être vérifiée ». Dans notre travail, en tant que réponse provisoire aux questions de recherche préalablement posée, les hypothèses suivantes ont été formulées :

I.5.1. Hypothèse principale

Suivant l'approche de Kochan et Mckersie (1994), les stratégies liées aux pratiques de mobilisation, motivation, formation permanente et implication rendent compte de la satisfaction professionnelle des employés tels que les enseignants vacataires.

I.5.2. Hypothèses secondaires

- La mobilisation des enseignants vacataires rend compte leur satisfaction professionnelle
- La motivation des enseignants vacataires rend compte de leur satisfaction professionnelle
- La formation permanente des enseignants vacataires rend compte de leur satisfaction professionnelle
- L'implication des enseignants vacataires rend compte de leur satisfaction professionnelle

I.6. Objectifs de l'étude

I.6.1. Objectif général

Dans le cadre de notre étude, nous avons pour objectif de distinguer les stratégies de fidélisation qui rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires des établissements d'enseignement secondaires privés laïcs de l'arrondissement de Nkolafamba.

I.6.2. Objectifs secondaires

- Démontrer l'incidence de la mobilisation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle
- Démontrer l'incidence de la motivation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle
- Démontrer l'incidence de la formation permanente des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle

- Démontrer l'incidence de l'implication des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle

1.7. Intérêts de la recherche

Notre recherche montre un triple intérêt au plan scientifique, administratif et éducatif.

- **Sur le plan scientifique**, la particularité de cette étude est qu'elle répond à un manque existant dans la littérature sur la fidélisation et la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires ; car la plupart des recherches effectuées ne prennent pas assez en compte le statut de ces enseignants moins rémunérés en comparaison avec les enseignants fonctionnaires qui dépendent du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative. De ce fait, ce sujet est, jusqu'ici, peu étudié des chercheurs en éducation. En plus, cette étude représentera une base sur laquelle les futurs chercheurs en management de l'éducation s'appesantiront pour trouver de nouvelles stratégies de fidélisation à l'endroit des futurs administrateurs et responsables des établissements secondaires.
- **Sur le plan administratif**, cette recherche va contribuer à la performance de la structure éducative privée camerounaise. Plus spécifiquement, elle va augmenter la rentabilité de celle-ci vu que les roulements des employés seront mieux contrôlés. De plus, cette recherche permettra aux administrateurs de garantir la satisfaction de leur motivation meilleure enseignant par l'utilisation des stratégies de fidélisation adéquates. De plus, cette recherche sera l'occasion pour les administrateurs d'établissements secondaires privés laïc anglophone d'enseignement technique d'innover en termes de gestion de leur ressource humaine. En d'autres termes, ils pourront découvrir les stratégies de fidélisation qui sont déjà dépassés pour mettre l'accent sur celles qui permettent la satisfaction professionnelle de leurs enseignants vacataires.
- **Sur le plan éducatif**, cette recherche va permettre de booster la performance des apprenants car leur succès dépend de la satisfaction des enseignants. C'est dire que la formation des camerounais épanouis, enracinés dans leur cultures, ouverts au monde sera garantie tel que le prévoit la loi d'orientation de l'éducation de 1998. En outre, ce projet va être d'une aide inestimable dans l'élaboration des politiques éducatives camerounaises vu qu'elle prend en compte le maillon principal de la communauté éducative à savoir l'enseignant car ce dernier est dorénavant le guide de son élevé. De ce fait, ses sentiments et ses réalisations doivent être pris en compte pour garantir le contrôle et le respect des programmes d'enseignement qui lui ont été assignés.

1.9. Définition des variables et indicateurs

Les variables sont les éléments dont les valeurs peuvent changer et prendre différentes formes quand on passe d'une opération à une autre. Ce travail présente deux variables à savoir les stratégies de fidélisation et la satisfaction professionnelle.

- Variable indépendante : stratégies de fidélisation

C'est celle qui correspond au phénomène que nous manipulons. Elle a une influence sur la variable dépendante de cette étude.

- Variable dépendante : satisfaction professionnelle

C'est la variable passive ou variable réponse. C'est celle qui subit l'action mesurée par cette étude.

Tableau 1: Tableau synoptique

Questions de recherche	Objectifs de l'étude	Hypothèses de recherche	Variables de l'étude	Indicateurs	Instruments
QP : Quelles sont les stratégies de fidélisation Satisfactions qui rend compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	OG : distinguer les stratégies de fidélisation qui rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires des établissements d'enseignement secondaires privés laïcs de l'arrondissement de Nkolafamba.	HG : les stratégies liées aux pratiques de mobilisation, motivation, formation permanente et implication rendent compte de la satisfaction professionnelle des employés tels que les enseignants vacataires.	VI : stratégies de fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation - Motivation - Formation permanente - implication 	Questionnaire sur les stratégies de fidélisation
			VD : Satisfactions professionnelle des enseignants vacataires	<ul style="list-style-type: none"> - satisfaction intrinsèque - satisfaction extrinsèque 	Minnesota satisfaction questionnaire de Weiss et al (1977)
QS 1 : Quelle est l'incidence de la mobilisation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?	OS1 : Démontrer l'incidence de la mobilisation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle	HS1 : La mobilisation des enseignants vacataires rend compte leur satisfaction professionnelle	VI 1 : mobilisation des enseignants vacataires	<ul style="list-style-type: none"> -Activités socio collectives -Activités pédagogiques 	Questionnaire sur les stratégies de fidélisation
			VD : Satisfactions professionnelle des enseignants vacataires	<ul style="list-style-type: none"> - satisfaction intrinsèque - satisfaction extrinsèque 	Minnesota satisfaction questionnaire de Weiss et al (1977)

QS2 : Quelle est l'incidence de la motivation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?	OS2 : Démontrer l'incidence de la motivation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle	HS2 : La motivation des enseignants vacataires rend compte leur satisfaction professionnelle	VI2 : La motivation des enseignants vacataires	-Intrinsèque -Extrinsèque	Questionnaire sur les stratégies de fidélisation
			VD : Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	- satisfaction intrinsèque - satisfaction extrinsèque	Minnesota satisfaction questionnaire de Weiss et al (1977)
QS3 : Quelle est l'incidence de la formation permanente des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?	OS3 : Démontrer l'incidence de la formation permanente des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle	HS3 : La formation permanente des enseignants vacataires rend compte leur satisfaction professionnelle	VI3 : La formation permanente des enseignants vacataires	- séminaires - journées pédagogiques	Questionnaire sur les stratégies de fidélisation
			VD : Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	- satisfaction intrinsèque - satisfaction extrinsèque	Minnesota satisfaction questionnaire de Weiss et al (1977)
QS4 : Quelle est l'incidence de l'implication des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?	OS4 : Démontrer l'incidence de l'implication des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle	HS4 : L'implication des enseignants vacataires rend compte leur satisfaction professionnelle	VI4 : L'implication des enseignants vacataires	- Intégration - Valorisation - Adhésion aux valeurs	Questionnaire sur les stratégies de fidélisation
			VD : Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	- satisfaction intrinsèque - satisfaction extrinsèque	Minnesota satisfaction questionnaire de Weiss et al (1977)

1.8 Délimitation de la recherche

Notre recherche nécessite d'être bien circonscrite dans une perspective managériale, avec une thématique bien précise, en lien avec les concepts de gestion et d'administration et dans un espace défini.

- **Délimitation théorique** : cette recherche fait partie des études réalisées dans le champ de l'administration scolaire. Dans le cadre de cette étude, et afin de mieux expliquer le problème, nous avons convoqué les théories de la GRH, de la fidélisation, de la satisfaction au travail et de la motivation.
- **Délimitation spatiotemporelle** : Sur le plan géographique, compte tenu des moyens financiers limités et du temps qui nous est imparti pour mener cette recherche, nous avons choisi de mener cette recherche au Centre-Cameroun (Nkolafamba). Nous nous intéresserons particulièrement à cinq établissements secondaires privés laïcs de l'arrondissement de Nkolafamba.
- **Délimitation thématique** : Cette recherche s'inscrit dans le champ des sciences de l'éducation ; elle s'intéresse particulièrement à la manière dont l'administration d'un établissement d'enseignement secondaire privé et laïc pourrait lutter contre la démission répétitive de ses enseignants et rendre l'écosystème de ces derniers accessibles.
- **Délimitation conceptuelle** : les principaux concepts en administration scolaire sont : les enseignants, les responsables, la satisfaction, la fidélisation et les établissements secondaires privés laïcs.

- **Définition des concepts fondamentaux**

- **Fidélisation** :

Le terme fidélisation fait référence à un ensemble de pratiques visant à créer un lien affectif entre l'employé et l'employeur de façon à ce que le premier ait le goût de rester dans l'organisation (Koulidiati, 2012). Il est question, avec la fidélisation de maintenir les personnels dans les buts et valeurs de l'entreprise afin de les inciter à rester tant que leur implication, leurs talents et leurs compétences sont utiles, que leur seuil d'efficacité n'est pas atteint et que le coût de leur intégration n'est pas amorti (Chaminade, 2024). Pour Chaminade (2024), la fidélisation ne signifie pas empêcher de partir, ni garder n'importe qui, par n'importe quel moyen. Il s'agit en fait de donner des raisons convaincantes à un bon employé de rester par la mise en place d'un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même.

➤ **Stratégies de fidélisation**

Selon Half (2023), les stratégies de fidélisation sont l'ensemble des méthodes et actions entreprises par une organisation pour assurer la rétention de ses meilleurs employés. En effet, elles ont pour objectif de donner une vision longue terme des orientations à adopter par l'entreprise pour assurer la performance générale d'une organisation. De plus, elles visent à favoriser l'évolution et l'épanouissement général des salariés dans le but d'atteindre la compétitivité globale de la structure (Schjoedt, 2009).

➤ **Satisfaction professionnelle**

Pour le dictionnaire Robert (1993), « La satisfaction est le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable ». En milieu de travail, des auteurs comme Spectator (1997), pensent que la satisfaction est simplement ce que ressent un individu face à son emploi, aux tâches qu'il entraîne, à la hiérarchie. Or, la satisfaction professionnelle doit avoir un volet psychologique qui prend en compte les besoins psychologiques et socioaffectifs de l'employé (Thompson et Phua, 2012). Dans le cadre de ce projet, nous considérerons la satisfaction professionnelle comme « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail » (Locke, 1975, p. 1300).

➤ **Établissements d'enseignements secondaires privés laïcs**

Les établissements secondaires privés sont l'ensemble d'établissements scolaires qui appartiennent à des particuliers ou à une communauté religieuse et donc, qui jouissent d'une indépendance fonctionnelle et organisationnelle vis-à-vis de l'État. Pourtant, ils respectent les programmes, les calendriers et les décrets de l'état relatifs à l'éducation (loi d'orientation de l'éducation, 1998). Il existe plusieurs types d'établissements secondaires privés au Cameroun parmi lesquels les établissements d'enseignement laïc qui est créé par un fondateur qui promeut et valorise personnellement son établissement (Djamé et al, 2000). Dans les établissements secondaires bilingues, nous avons deux sections à savoir la section francophone et la section anglophone. La section anglophone est en fait composée des classes allant de Form I et Year 1 à Upper Sixth alors que la section francophone est constituée des classes allant de 6eme et première année à terminale général, technique ou commercial.

➤ **Enseignants**

Étymologiquement, le terme « enseignant » vient du latin « insignare » qui signifie « imprimer une trace, mettre une marque, signaler quelque chose » (dictionnaire la Toupie). Plus spécifiquement, c'est celui qui guide ses apprenants vers l'adoption du comportement souhaité dans le cadre d'une formation générale ou d'une formation spécifique à une matière, un domaine ou une discipline scolaire. De ce fait, pour exercer son métier, l'enseignant doit posséder une certaine compétence pédagogique généralement acquise par l'expérience ou au cours d'une formation.

➤ **Enseignant vacataire (part-time teacher)**

Au Cameroun, on distingue plusieurs types d'enseignants : les fonctionnaires de l'Etat, les contractuels de l'Etat, les vacataires du privé et les permanents du privé. Vu que dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons aux enseignants vacataires, nous les définirons comme des personnes qui travaillent pour un établissement secondaire privé (en général) et qui sont rémunérés selon deux types de contrats. En effet, on distingue les enseignants vacataires rémunérés à l'heure et les enseignants vacataires à taux forfaitaires, rémunérés pendant neuf (9) mois sur douze (12).

Pour définir un enseignant vacataire, l'auteur camerounais Jokeng (2015) a employé le terme « travailleur arc-en-ciel » pour parler du fait que l'enseignant vacataire est une personne dont la présence dans le système éducatif est acceptée continue à être dévalorisée or, ce corps représenterait un maillon essentiel pour l'émergence du Cameroun. Il décrit l'enseignant vacataire comme un enseignant qui reçoit un salaire extrêmement bas, mais qui ne jouit d'aucun statut particulier pouvant règlementer son activité au sein d'un corps éducatif.

**CHAPITRE II :
REVUE DE LITTÉRATURE**

Le présent chapitre vise à présenter de manière succincte l'état de la recherche relative à notre thématique. Il s'agit de relever ce qui a été fait par les auteurs avant nous. Dans cette perspective, nous allons présenter les différents éléments sur la fidélisation, les enseignants vacataires ainsi que les établissements secondaires privés laïcs au Cameroun.

2.1. La fidélisation du personnel

Les établissements scolaires ont toutes sortes de bonnes raisons de fidéliser leur enseignant car les conséquences du départ d'un enseignant qualifié vont bien au-delà des frais certes élevés de recrutement et de formation de son successeur (Mobley, 1982; Hollenbeck et Williams, 1986 ; Cascio, 1991). Ceci dit, avec la fidélisation, nous verrons que les stratégies développées ne concernent que les employés performants qu'on n'aimerait pas voir partir.

2.1.1. Importance de la fidélisation

La fidélisation est importante sur plusieurs plans à l'instar des plans managérial, organisationnel et social.

2.1.1.1. Importance de la fidélisation sur le plan managérial

Pour commencer, la fidélisation permet à l'entreprise de conserver ses salariés talentueux et donc de restreindre la part financière réservée à la rotation du personnel. L'entreprise peut de ce fait dégager des gains financiers plus importants dans la formation, dans le développement des compétences, et développer ainsi sa valeur organisationnelle (normes ISO 9001 et ISO 9004). Ici, on voit que les pratiques de gestion des ressources humaines sont réparties selon trois objectifs : l'attraction, le développement et la rétention du personnel enseignant (Vendengerche, 2004).

Le premier objectif qui concerne l'attraction des enseignants est réalisé à travers les pratiques de recrutement et d'intégration (Jérôme & Gaudin, 2009). Une fois intégrées à l'établissement, il faut se soucier du développement des ressources humaines afin d'accroître leur potentiel, leur performance personnelle et, par le fait même, la performance organisationnelle. Les sources d'insatisfaction, les conditions de travail, les centres d'intérêt hors travail, les caractéristiques du marché du travail traduisent le faible engagement envers l'organisation et expliquent les départs (Dola et al., 2008 ; Jérôme et Gaudin, 2009). Le second objectif c'est-à-dire le développement des ressources humaines vise à améliorer les compétences du personnel selon la vision à long terme de l'entreprise et s'effectue par les pratiques de gestion de formation, de carrière et celles de coaching. Une gestion des

ressources humaines efficace ne consiste pas uniquement à recruter et développer l'expertise du personnel, mais également à trouver des moyens de retenir le personnel qualifié dans les entreprises. Le troisième objectif qui est la rétention en emploi est liée à l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui s'établissent entre les employés et l'employeur.

2.1.1.2. Importance de la fidélisation sur le plan organisationnel

Sur ce plan, l'enjeu de la fidélisation est capital car c'est un outil indispensable à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Comme le souligne Chaminade (2003), assurer le développement des compétences est efficace. Pour l'Anekdotés (2022), l'efficacité cherche à faire des bonnes tâches peu importe le temps ou l'argent que cela prendra. Dans une autre mesure, le fait de fidéliser des salariés ayant déjà une expérience de l'organisation plutôt qu'à un personnel sans cesse renouvelé, c'est efficient. Ici, l'Anekdotés (2022), définit l'efficacité comme la rapidité et l'optimisation de la tâche. Dans ce sens, Cascio (1991) a élaboré un modèle de mesure des coûts liés au roulement du personnel formé de trois catégories principales à savoir : les coûts de séparation, de recrutement et de formation du nouveau personnel. Selon l'auteur, l'ensemble de ces coûts résulte de l'effort pour contrer les effets du dysfonctionnement organisationnel dû au roulement des enseignants vacataires dont nous nous centrons durant cette étude.

En effet, au-delà des coûts liés à l'intégration du nouveau venu, aux formations et aux programmes d'orientation, la structure éducative doit s'attendre à une productivité moindre durant les premiers mois. Une étude menée par Deloitte (firme multinationale britannique) parvient à la conclusion suivante : "Il faut jusqu'à 6 mois pour qu'un nouveau salarié acquiert une productivité correcte dans son travail. Il lui faut 18 mois pour intégrer la culture de l'entreprise et 24 mois pour connaître réellement la stratégie et l'activité de l'entreprise dans laquelle il est entré" (Hirschfeld, 2006).

Le départ d'un enseignant vacataire va se traduire par la disparition d'une masse de connaissances accumulées et un savoir-faire à la faveur d'une longue expérience. Des relations solides établies avec les collègues, parents et élèves constituent un capital propre à l'individu lui-même ; une fois qu'il quitte l'établissement, ses collègues avec qui il s'entend chercheront à partir après lui, parce qu'ils l'appréciaient et avaient avec lui un lien basé sur la confiance. De nombreuses personnes qui le connaissaient et traitaient avec lui, vont le suivre chez son nouvel employeur, qui opère sur le même segment du marché. Il peut aussi entraîner dans son sillage ses collègues enseignants.

D'ailleurs, il n'est pas exceptionnel qu'un enseignant qui change d'employeur s'en va avec trois ou quatre salariés de son service (Hirschfeld, 2006). Ce départ peut aussi occasionner le blocage, le dérapage voire l'avortement d'un projet. À cet effet, il ne faut pas négliger les difficultés rencontrées lors de recrutement de nouveaux enseignants vacataires car ces difficultés prendront de l'ampleur avec le temps. Ce déficit pourrait s'aggraver compte tenu des tendances démographiques ainsi que l'augmentation de la proportion de jeunes terminant leurs études avec un faible niveau de qualification dû au résultat du système éducatif. Autant de "dommages collatéraux" pour la structure alors que d'autres y voient au contraire un facteur de mobilité porteur de croissance facilitant l'adaptation flexible à la transformation des marchés, à l'acquisition de connaissances nouvelles et d'innovations technologiques, ainsi que la motivation des nouveaux venus et leur effet de contagion sur les anciens (Curti, 2003)

A cet égard, lorsqu'un enseignant vacataire démissionne de lui-même, il perd son expérience passée dans le poste occupé ainsi que ses compétences développées sous l'effet de l'accumulation de l'apprentissage à travers le temps. Celui qui le remplacerait serait, toutefois, d'une forte motivation et posséderait de l'énergie, un optimisme et un enthousiasme considérables lui permettant d'accomplir sa nouvelle tâche avec le succès souhaité par ses supérieurs (Moblely, 1982). Or, il lui faudra du temps pour atteindre le niveau de son prédécesseur.

2.1.1.3. Importance de la fidélisation sur le plan social

Sur le plan social, la fidélisation est très importante car elle va permettre à l'institution en question de devenir une entreprise citoyenne et un employeur de référence (Chaminade, (2003). En effet, l'image de l'employeur a un rôle déterminant pour attirer et conserver ses salariés. La capacité à être une entreprise socialement responsable, à avoir un sens éthique est aujourd'hui un facteur de réussite. Ainsi, les entreprises sont de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche sociale responsable dans un environnement d'une complexité croissante. Cette responsabilité sociale peut être définie comme étant l'engagement de l'entreprise à intégrer et à apporter, de sa propre initiative, une contribution à l'amélioration et au développement de la société de façon responsable. Cet engagement vise à préserver l'environnement, améliorer la qualité de vie et les relations avec les parties prenantes (Chaminade (2003).

De plus, Hall (1977) considère que l'une des priorités de l'organisation est de développer des pratiques de rétention du personnel et d'accroître leur implication en offrant des plans de rémunération et de promotion satisfaisants. De ce fait, être un employeur de référence exige de développer une image sociale différente de ses concurrents, de promouvoir une culture d'entreprise forte, centrée sur l'être humain. Selon Peretti, il est nécessaire que l'entreprise maintienne une « cohérence entre son image externe et son image interne » pour qu'elle puisse être considérée comme un « employeur de choix ». Chaque salarié devient ambassadeur, qui contribue plus ou moins à la construction d'une image attractive. Burgaud (2001) complète ce point de vue et estime que cette « marque d'employeur constitue un atout d'importance car elle permet de se distinguer fortement des concurrents en termes d'image d'employeur et de développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

2.1.2. Stratégies de fidélisation

Selon Kochan et Mckersie (1994), les pratiques liées à la mobilisation, la motivation, la formation et l'implication favorisent la fidélisation. À ce titre, il existe donc plusieurs stratégies de fidélisation des enseignants que nous présenterons dans les lignes qui suivent.

2.1.2.1. La mobilisation du personnel

2.1.2.1.1. Définition

La mobilisation des employés est, selon Wils et Labelle (1998), une expression très utilisée dans les écrits en management. Cependant, elle n'a pas encore eu une définition unanime. Or, Pedneault (2000) souligne plutôt sa discrétion dans le contexte des petites entreprises (PE). Elle soutient le fait que le concept de mobilisation du personnel est né de l'amalgame de différents concepts apparentés et bien connus comme la motivation des RH, la performance des employés, la satisfaction au travail et la performance organisationnelle.

De prime à bord, le Petit Larousse (1986) démontre que « mobiliser » c'est faire « appel à l'action d'un groupe, avoir pour un groupe un intérêt suffisant pour le faire agir ». Cette définition n'est qu'une définition de plus dans la littérature caractérisant la mobilisation du personnel (Pedneault, 2000). Selon Dion (1986) la mobilisation est l'action entreprise en vue de motiver le personnel vers l'atteinte d'objectifs précis. Pour obtenir des ressources humaines mobilisées, il faut, selon Igalens (1997), simultanément mettre en œuvre de nombreuses pratiques d'organisation du travail, de recrutement et de gestion de l'emploi, de rémunération, d'information du travail, de communication, de développement des compétences.

En plus, selon Tremblay et Simard (2005). La mobilisation est une stratégie porteuse aussi bien pour l'établissement que pour l'employé lui-même. En fait, plus l'employeur établit des relations positives avec son ou ses employés, plus il rend l'entreprise performante. Aussi, plus l'employé est mobilisé au sein de son lieu de travail, plus il est volontaire (Tremblay et Simard, 2005 ; Posdsakoff et al, 2000). Par ailleurs, la mobilisation consiste à canaliser les efforts et les énergies des individus et des groupes afin que ces derniers atteignent un ou des objectifs identifiés par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période (Laflamme, 1998 ; Pedneault, 2000).

En accord avec Pedneault (2000), nous pouvons adopter la définition de Wils et Labelle (1998) car ces derniers définissent la mobilisation en partant des bases telles que l'engagement stratégique (l'attachement envers la hiérarchie) et l'engagement collectif (attachement avec les collègues, les idéaux et les autres éléments partagés). Or, la définition de Tremblay et Wils (2005) est aussi bien plus pertinente dans la mesure où la mobilisation est : « Une masse critique d'employés qui accomplissent des actions positives, faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, visant à favoriser le maintien et l'amélioration de la santé sociale et psychologique de leur milieu de travail et à rendre l'organisation meilleure et plus performante ». Selon ces auteurs, être mobilisé, c'est non seulement être performant dans les activités prescrites au sein de l'établissement, mais c'est aussi contribuer à « rendre les autres meilleurs », à améliorer le climat social et l'esprit d'équipe, à accroître la contribution de chacun à l'effort collectif de performance du milieu de travail. Dans cette logique, le but de la mobilisation du personnel serait d'accroître l'engagement du personnel dans la poursuite des finalités organisationnelles (Sarah Pedneault, 2000).

2.1.2.1.2. Les facteurs de la mobilisation

Selon Tremblay et Simard (2005), il existe des éléments du climat (le contenu) dont les effets (le rôle) favoriseraient l'adoption de comportements de mobilisation. La responsabilité revient aux deux acteurs à savoir l'employeur et l'employé. Premièrement, il s'agit pour l'employeur :

- De faire de sorte que l'employé perçoit qu'il peut lui faire confiance

Cela revient à mettre en place une politique de fidélisation en accordant du respect aux salariés, en améliorant leur environnement de travail et en valorisant leurs compétences (Dess

et Shaw, 2001). Aussi, il s'agit d'adopter de bonnes pratiques de partage de l'information (diffusion et réception) (Tremblay et al, 2005)

- De faire de sorte qu'il sente qu'il a le soutien de l'établissement quoi qu'il arrive

En fait, un employeur pourrait proposer un management humain et de qualité, apporter une sécurité professionnelle, rassurer sur les évolutions de carrière, offrir une participation financière aux résultats de l'établissement et actualiser les compétences par des formations (Tremblay et Simard, 2005).

- De faire qu'il ait une certaine autonomie dans son travail

En effet, l'employé doit percevoir qu'il possède suffisamment de pouvoir d'agir selon le contexte dans laquelle se pose la situation problème (Tremblay et Simard, 2005).

- De faire que toute chose lui soit fait de droit et avec respect

Ici, l'employeur doit utiliser ce facteur de mobilisation en accord avec Paillé (2004). En effet, il doit encourager les actions qui touchent les émotions. Selon Tremblay et Simard (2005), les actions qui touchent les émotions sont celles qui ont le meilleur rendement bien qu'elles soient les plus coûteuses. Dans l'un des cas cités dans l'ouvrage de Chevalier (2010), un des employés déclare dans un entretien « certes, on est moins bien rémunéré que si on travaillait dans les grandes entreprises d'envergure mondiale, mais on s'éclate ici, les relations sont très conviviales et on ne sent pas le poids de la hiérarchie, c'est un environnement très stimulant ». C'est dire mieux l'employé se sent intérieurement bien traité, plus il est mobilisé.

- De comprendre les valeurs générationnelles

Ce facteur peut également susciter la sympathie de l'employé (Kochan et Mckersie, 1994). Selon Everaert (1999), les compétences sont individuelles et spécifiques à chaque personne puisqu'il s'agit d'une rencontre hypothétique entre un individu et une situation de travail. Alors, les générations expriment des valeurs différentes qu'on doit prendre en considération afin de maintenir un bassin de main-d'œuvre stable, motivé et engagé. C'est-à-dire que les différences générationnelles constituent un enjeu important et un facteur clé de mobilisation à ne pas négliger.

- *Les baby-boomers (nés entre 1946 et 1964)*

Selon les auteurs comme Kochan & Mckersie (1994) et Everaere (1999), les baby-boomers assument le contrôle des affaires ; ils sont des employeurs, des superviseurs, des

PDG, etc. Pour cette génération, le salaire, la rémunération, le fait de diriger une équipe et de pouvoir prendre des décisions continuent d'être des incitatifs majeurs à rester en poste. Cependant, pour les attirer, les employeurs mettent en place des programmes de retraite progressive et les valoriser à travers les programmes de mentorat (Kochan et Mckersie, 1994).

- *Les membres de la génération X (nés entre 1965 et 1980)*

Pour ce qui est de cette génération, Strauss et Howe (2000) ont mené une investigation approfondie à ce sujet et déclarent qu'elle est une « génération marquée par les pertes d'emplois qu'ont connues leurs parents. Les X sont en fait plus fidèles à leurs équipes, à leurs collègues et aux projets qu'ils mènent qu'à l'entreprise ». On ne sera pas surpris s'ils sont davantage méfiants envers les sources d'autorité et qui : ils soient prudents dans leurs engagements. Ils sont des travailleurs indépendants (tiennent au contrôle de leur horaire et à la flexibilité). Ils ont besoin de connaître de façon tangible leur impact immédiat sur le travail de leur équipe et sur ce que leurs tâches peuvent leur apporter sur le plan du développement professionnel et du perfectionnement. Il faut leur fournir des occasions de développer leur plein potentiel car ils aiment apprendre et se former. Par exemple, « leur offrir la chance de se perfectionner afin d'obtenir une promotion constituera un élément stratégique de fidélisation » (Strauss et Howe, 2000).

- *Les membres de la génération Y (nés entre 1981 et 1999)*

Les membres de la génération Y quant à eux tiennent à l'altruisme, demandent à recevoir des encouragements de la part des employeurs. Ils ont besoin d'être stimulés, motivés, valorisés et encouragés (Strauss et Howe, 2000). Ils possèdent une mentalité de groupe et apprécient beaucoup le mentorat et le coaching, les projets d'envergure et la possibilité d'utiliser la technologie à la fine pointe (Everaere, 1999). Chaminade (2008) a particulièrement étudié cette génération, et édité un ouvrage collectant ses diverses études et réflexions « Génération Y » et a démontré que les entreprises recrutent des employés de la génération Y sous la base de leurs compétences. En effet, ces jeunes sont les nouveaux salariés recherchés dans les entreprises ; il est donc essentiel de bien les connaître et les comprendre afin de répondre à leurs aspirations dans l'entreprise.

De plus, ces jeunes sont optimistes, indépendants, orientés sur les objectifs. Ils sont également maîtres d'Internet et de l'informatique. Très tôt, ces jeunes sont d'habiles négociateurs, qui ont appris à vivre en synergie avec leurs parents du Baby-Boomers. L'argent n'est pas un sujet tabou pour ces jeunes ; c'est la génération « portefeuille » (Chaminade,

2008) dont les parents occupés par leur travail respectif ont remplacé leur absence par des compensations financières et matérielles. Elle est appelée aussi « génération marketing » car les jeunes veulent le meilleur et le plus cher (Kochan et Mckersie, 1994).

➤ De faire à l'employé percevoir qu'on tient en compte sa contribution.

À part le travail que l'employé a été engagé de faire, l'employeur peut également communiquer sur des besoins sociaux qui nécessiteront aussi la contribution de l'enseignant en tant que personnel (Tremblay et Simard (2005). Il peut s'agir de permettre à l'enseignant d'apporter sa contribution à l'amélioration de la perception collective vis-vis de l'établissement en question.

Or, l'employé a aussi sa part de responsabilité. En effet, il faut :

➤ Une volonté de se mobiliser

Ici, la littérature nous révèle qu'un « affect positif » peut prédisposer davantage les employés à établir des objectifs élevés, mais réalistes, et à s'engager dans leur réalisation (Seo et al., 2004). Un climat psychologique positif fondé sur la confiance, le soutien, la justice et la reconnaissance serait plus susceptible d'inciter les individus et les groupes à se fixer des objectifs élevés et à persister dans la réalisation de ceux-ci. Alors, ces états psychologiques positifs créent de l'enthousiasme et de l'excitation, favorables à l'émergence de comportements de mobilisation (Patterson et al., 2004).

➤ Un engagement émotionnel élevé

En fait, une organisation a plus de chances de favoriser un degré élevé de mobilisation lorsqu'elle réussit à créer un fort sentiment d'engagement émotionnel parmi ses employés. Il existerait plusieurs types ou formes d'engagement. Selon les travaux de Meyer et Allen (1991), il existe plusieurs types ou formes d'engagement. Il s'agit de l'engagement affectif ou émotionnel, l'engagement moral et l'engagement calculé. Cette force stabilisatrice qu'est l'engagement émotionnel peut être orientée vers différentes cibles, entre autres vers l'organisation, le service ou l'équipe de travail, les leaders, la profession, les clients, un principe ou une action particulière (par exemple, l'implantation d'un programme de qualité ou de développement des compétences) (Meyer et al., 2002). De plus, les travaux récents sur l'engagement émotionnel permettent de croire que plus la cible de l'engagement est proche de la vie quotidienne des individus (les collègues, le supérieur immédiat, les clients, etc.), plus

l'attachement affectif est susceptible de donner lieu à des comportements de mobilisation orientés vers cette cible (Vandenberghe et al, 2004 ; Madoré, 2004)

2.1.2.1.3. *Manifestations de la mobilisation*

➤ Sur le plan global

Ici, selon Wils et Labelle (1998), la mobilisation se manifeste par un travail de qualité, un travail avec une valeur ajoutée et un travail d'équipe. En d'autres termes, la collaboration manifestée par les employés, la qualité du travail, les suggestions apportées et l'entraide au travail sont des manifestations de la mobilisation sur le plan global (Pedneault, 2000).

➤ Sur le plan de l'investissement d'énergie

La mobilisation demande beaucoup d'efforts (Wils et Labelle, 1998). Nous verrons une d'amélioration continue du comportement professionnel de l'enseignant. Il y'aura également beaucoup d'efforts d'alignement stratégique en ce qui concerne le suivi des directives de l'établissement. Par ailleurs, un enseignant mobilisé fera des efforts de coordination spontanée afin de ne pas trainer le pas dans les délais, les réactions et les rapports. C'est Pedneault (2000) qui explique ces efforts de manière minutieuse en distinguant les efforts au-delà des exigences, c'est-à-dire : la disponibilité dont fait preuve l'employé, ses initiatives personnelles et l'attention particulière qu'il porte aux coûts et aux conséquences de ses actions.

Pedneault (2000) distingue aussi l'efficacité des employés, le degré de productivité, la qualité des produits et services et les coûts de production. Malheureusement, dans un état de démotivation, les rendements de l'employé notamment enseignant laisseront à désirer (Wils et Labelle, 1998). Nous faisons occurrence à l'insuffisance voire le manque de valeur ajoutée, de travail d'équipe, de qualité de travail et d'énergie dévouée dans la réalisation des tâches données.

2.1.2.1.4. *Conséquences de la mobilisation*

➤ Sur le plan affectif

Lorsqu'on est mobilisé, il y'a un lien affectif qui se crée (Wils et Labelle, 1998). Cela va se confirmer par un attachement accru au travail de la part de l'employé, un attachement à la haute direction et un attachement à la collectivité c'est-à-dire à la qualité de l'ambiance qui règne au sein de l'équipe de travail. Ces encrages que nous venons d'énumérés à leur tour

vont sur la base de l'idéal professionnel, l'intériorisation des priorités, l'identification aux valeurs organisationnelles.

➤ Sur le plan global

Pour Wils et Labelle (1998), la mobilisation entraîne un engagement global de l'employé vis-à-vis de son travail, des règles et pratiques du bureau et des relations avec les collègues au travail. Cependant, dans un état de démotivation, les conséquences ne sont plus les mêmes aussi bien pour le devenir de l'établissement, de l'employé que de l'employé. Cela dit, un employé démotivé cherchera plutôt à créer un lien forcé avec le travail. Il perdra ses repères en se détachant du travail, des leaders et des collègues. C'est le processus que Wils et Labelle (1998) nomment la « désaffiliation ». L'on s'attendrait à ce que l'employé perde l'idéal professionnel qu'il promenait avec engouement au début. On verra également son indifférence aux priorités, son incrédulité dans les valeurs ainsi que son indifférence à tous les éléments de son travail.

Donc, pour résumer ces concepts associés à la mobilisation, il ne suffit pas de se sentir engagé, où d'être motivé par son travail pour être mobilisé. C'est la somme de plusieurs pratiques ayant pour but de mobiliser les individus de l'organisation en un projet commun.

2.1.2.2. La motivation du personnel

2.1.2.2.1. Définition

Avant de planter toute définition au sujet de la motivation, il convient de préciser qu'il ne s'agit pas de la motivation au sens vague mais plutôt de la motivation au travail. En effet, pour Roussel (2000), c'est une notion qui donne lieu à des opinions variées. De prime à bord, la motivation est « le construit hypothétique utilisé pour décrire les forces intérieures et extérieures qui engagent l'initiation, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallwrand et Thill, 1993). À travers cet accent mis sur les forces internes et externes qui guident une action, nous distinguons deux types de motivation à savoir la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque (Lafreniere et al, 2009).

2.1.2.2.2. Motivation intrinsèque

La motivation intrinsèque correspond au fait de faire une activité pour le plaisir inhérent à celle-ci (Lafreniere et al, 2009). Pour un employé, avoir cette motivation dépend du sentiment qu'il reçoit vis-à-vis des prises de décisions et des difficultés rencontrées (Kochan et Mckersie

(1994). Les stratégies qui permettent de soulever cette motivation incluent le fait de prendre en compte les difficultés d'un employé dans l'exercice ou non de son métier ou de sa tâche.

2.1.2.2.3. *Motivation extrinsèque*

La motivation extrinsèque est le fait de faire quelque chose pour atteindre un but détaché de l'action (Lafreniere et al, 2009). L'employeur a plusieurs stratégies qui peuvent être bénéfiques dans le soulèvement de la motivation extrinsèque chez son employé (Kochan et Mckersie (1994). Il y'a :

➤ *L'amélioration des conditions de travail physiques*

Les conditions de travail sont l'ensemble de dispositions et de moyens pris et mis en place par l'entreprise pour permettre à son personnel de s'épanouir et de créer plus de valeur (Kochan et Mckersie (1994). Les conditions de travail physiques sont un ensemble d'outils de l'environnement immédiat de travail. L'environnement de travail peut être soit un facteur de dégradation de la santé des travailleurs ou alors contribue à leur épanouissement dans leur lieu de travail. Pour un meilleur épanouissement dans son lieu de travail, le salarié doit au maximum aimer son job, le connaître parfaitement et éviter la routine.

Ainsi, le contenu de son travail a pour but de rendre le travail plus enrichissant et donner au salarié plus de responsabilités, d'autonomie, d'initiatives et de flexibilité. La hiérarchie doit donc adopter des méthodes qui visent à faire tourner un même salarié à plusieurs postes ou à lui confier des tâches différentes, afin de réduire la monotonie dans le travail c'est la rotation et la polyvalence des postes (Kochan et Mckersie, 1994). Ça lui permettra également de prendre plus d'initiatives, d'assumer ses responsabilités, également de ressentir qu'il fait un travail utile et important, et d'accepter et de reconnaître les résultats et les conséquences de son travail : c'est l'enrichissement des postes.

➤ *L'amélioration des conditions de travail organisationnelles*

C'est un ensemble de mécanismes mis en place au sein de l'organisation afin de renforcer et d'améliorer la productivité du personnel et de rentabiliser l'investissement du recrutement (Kochan et Mckersie, 1994). Elles sont régies, soit par le statut et le règlement intérieur de l'entreprise, soit par la convention collective. On y voit le temps de travail et les procédures :

Parlant du temps de travail, il permet au salarié de savoir l'heure de début et de fin du travail, la période et la durée de la pause. Ce budget de temps permet au salarié de pouvoir

s'organiser à concilier sa vie professionnelle et sa vie privée. Alis et Dumas (2003, p.52) considèrent que « le bien-être, c'est la liberté de choisir en accord avec la direction le rythme de travail désiré ». En effet, il est fréquent de constater que les salariés perçoivent que leur rythme de travail (durée hebdomadaire, répartition quotidienne des heures de travail, dates de congé) ne correspond pas à leurs besoins personnels et/ou familiaux (Kochan et Mckersie, 1994).

Quant aux procédures de travail, une procédure est avant tout est un document qui indique aux membres d'un organisme comment mettre en œuvre une politique (Kochan et Mckersie, 1994). Alors, dans le milieu professionnel, les procédures sont des directives écrites revêtant la forme d'étapes numérotées classées dans un ordre logique, et visant à améliorer le service, les rapports entre tous les collaborateurs de l'entreprise.

➤ L'amélioration des conditions de travail sociales et financières

C'est un ensemble de mécanismes qui visent entre autre à établir un climat d'équité et d'équilibre entre les collaborateurs, l'entreprise et les autres partenaires, et entre l'employé et l'employeur. On distingue par exemple le climat social et les conditions financières. Pour ce qui est du climat social perçu comme la perception du salarié de l'organisation dans son environnement ainsi que du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'ambiance, la cohésion des équipes, et la confiance mutuelle si immatérielles soient-elles (Kochan et Mckersie, 1994).

En ce qui concerne les conditions financières, ce sont des récompenses pécuniaires dont le but est d'inciter davantage un individu à toujours bien faire et mieux pour l'intérêt de la société et de la collectivité (Kochan et Mckersie, 1994). Nous distinguerons deux types de conditions financières, le premier est relatif à la rétribution, le second a trait à la participation des salariés au capital de l'entreprise. La rétribution est ce qu'un individu gagne au terme d'un travail ou d'une mission effectuée (elle s'exprime par heure ou par un taux forfaitaire chez les enseignants vacataires). Elle peut être matérielle ou immatérielle (Kochan et Mckersie, 1994). L'aspect matériel concerne la rémunération (paiement reçu pour des services rendus à l'organisation ou pour un travail accompli au nom de l'organisation. Il est également la contrepartie monétaire d'un travail, d'un service rendu (Citeau, 2002). Cependant, l'aspect immatériel concerne considération que les dirigeants ont vis-à-vis de leurs employés.

Selon Hellriegel et al (1992), la considération est la « mesure dans laquelle les dirigeants sont enclins à entretenir avec les subordonnées des relations de travail caractérisées

par une confiance mutuelle, une communication à double sens, le respect des idées émises par les employés, à l'attention portée aux sentiments de ces derniers ». Ainsi, on peut montrer sa considération par des félicitations et des encouragements qui sont des messages adressés à un employé, un collègue, un collaborateur par la hiérarchie ou autres collègues pour un travail bien fait. Ils peuvent avoir lieu devant un auditoire (modèle à suivre) ou dans un cadre plus restreint. La considération va également concerner les primes (primes de rendement, de représentation, de suggestion...) représentant une rémunération incitative, compensatoire ou un intéressement supplémentaire. Pour finir, la considération va concerner les avancements de grade ou promotions qui constituent un changement de catégorie professionnelle soit pour ancienneté, soit au terme d'une formation (Kochan et Mckersie, 1994).

Dans le même sens, Ndebakal et Watchueng (2023) réitèrent la position des primes dans le processus de mobilisation durable des personnels enseignants de l'enseignement privé au Cameroun. En fait, cette stratégie pourrait réellement être bénéfique pour ces établissements scolaires de créer un fond commun de primes et de répartir les sommes en fonction des critères bien définis comme l'atteinte des buts préalablement définis

2.1.2.3. La formation du personnel

2.1.2.3.1. Définition

Selon le dictionnaire Larousse (2022), La formation est l'action de former. Le terme « former » lui-même vient du latin « formo » qui désigne transformer progressivement. En effet, l'entreprise tout comme le travailleur doit admettre qu'actuellement, rien n'est jamais acquis. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus le parcours professionnel. En effet, l'évolution de l'organisation du travail, comme c'est de plus en plus le cas dans les entreprises à la pointe du progrès, n'est réussie qu'avec un plan de formation approprié. La compétence actuelle du travailleur ne sera sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas. La formation professionnelle permet aux salariés des fonctions de production de suivre les évolutions technologiques et de s'y adapter (Kochan et Mckersie, 1994). Elle permet aux salariés appartenant aux fonctions supports (administration, ressources humaines, comptabilité, etc.) de suivre les évolutions tant technologiques que législatives et donc d'améliorer leurs compétences et leur efficacité professionnelles.

Pour cela, il est question d'élaborer des plans de formation pour les salariés. Il s'agit d'un ensemble de mesures prises par l'entreprise pour améliorer et développer les compétences du personnel (Kochan et Mckersie, 1994). La formation constitue pour

l'employé le moyen d'améliorer son employabilité. Elle est pour l'employeur un investissement sur les performances et la productivité de son entreprise. Elle est perçue comme un gage de confiance. De plus, au cours des stages de formation, les participants échangent et s'enrichissent de l'expérience professionnelle des autres. Des idées peuvent ainsi naître dans l'entreprise tant au niveau de la production que de l'organisation. L'entreprise doit être « apprenante », c'est-à-dire qu'elle doit être un lieu où les salariés acquièrent toujours plus de connaissances, de compétences et de professionnalisme, et où ils exercent et maîtrisent leur métier de mieux en mieux. Les formations doivent être qualifiantes et permettre de capitaliser les connaissances acquises dans la pratique (Kochan et Mckersie, 1994).

2.1.2.3.2. Les types de formation

C'est ainsi que nous distinguons plusieurs types de formations dont les principales sont la formation initiale et la formation continue (Rakotoarivelo, 1986). La formation initiale est le cursus au cours duquel les étudiants apprennent les bases d'une profession spécifique. Elle déroule après l'achèvement d'un cycle scolaire (CEP, BEPC/CAP, BAC/BT). Par exemple, après le baccalauréat un jeune décide d'entrer à l'université afin d'acquérir des savoirs et des compétences indispensables à l'exercice de la profession choisie. La spécificité de la formation initiale est qu'elle est sanctionnée par un diplôme (BTS, HND, DQP, licence, master etc.). Sa durée varie en fonction des politiques éducatives du pays.

Cependant, la formation continue est ce type de formation concerne les personnes déjà en activité ou possédant une expérience professionnelle, qu'il s'agisse des salariés, d'indépendants ou de demandeurs d'emploi qui choisissent de reprendre des études (Rakotoarivelo, 1986). Pour ce type de formation, les personnes cherchent avant tout à améliorer leurs compétences, en développant de nouvelles pour évoluer dans leur emploi actuel. Par exemple, un enseignant pourrait suivre une formation sur les étapes d'une leçon de premier cycle.

2.1.2.4. L'implication du personnel

2.1.2.4.1. Définition

C'est une stratégie de fidélisation qui consiste en une relation psychologique qui existe entre l'entreprise et le salarié, ce lien passe par une adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise par le salarié (Kochan et Mckersie, 1994). Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle (psychologique) c'est-à-dire les salariés sont fidèles

parce que ils adhèrent aux valeurs et buts de l'entreprise. Cette implication peut également se voir avec leur intégration et leur valorisation.

2.1.2.4.2. *L'intégration*

En anglais, « intégration onboarding », l'intégration d'un nouveau salarié concerne son adhésion au sein de l'équipe, sa familiarisation même avec le matériel et les outils mais également sa formation pour qu'il puisse travailler de manière efficace et efficiente dans son nouveau lieu de travail (blogue Walkme). En effet, vu que la première étape dans une démarche visant à la fidélisation des salariés se situe au moment même de l'embauche. Une bonne intégration du salarié dans l'entreprise conditionnera sa motivation (Kochan et Mckersie, 1994).

Déjà, les professeurs John Van Maanen et Edgar Schein avaient déjà commencé à se pencher sur le sujet de l'intégration du nouvel employé dès 1979. Dans leur tentative de compréhension conceptuelle, ils ont rédigé un article sur la manière dont les nouveaux employés pouvaient apprendre la culture et acquérir des connaissances sociales : l'autoguidage, les essais erreurs, voire une période d'éducation et de formation suivie d'un apprentissage. Selon le blogue Walkme, il existe plusieurs éléments à prendre en compte lors de l'intégration d'un nouvel employé. Il s'agit entre autres de la culture d'entreprise et le contexte commercial, des outils et des ressources nécessaires à la bonne productivité du nouveau membre de l'équipe, des politiques légales et des documents internes, de la configuration du poste de travail et de l'équipement, des personnes et de la façon de naviguer dans la hiérarchie.

Il convient à présent de dissocier les types d'intégration à savoir l'intégration formelle et l'intégration informelle (blogue Walkme). En fait, la première implique un plan stratégique étape par étape pour que les employés puissent bien s'intégrer dans l'entreprise alors que la deuxième implique de « jeter » les nouveaux employés dans leur nouvel environnement de travail et de les laisser apprendre les ficelles du métier par eux-mêmes. On voit également que le mode d'intégration va fidéliser l'employé (intégration par étude de dossier, par concours, par interview, sur recommandation) (Kochan et Mckersie, 1994).

Toujours dans l'étape de l'intégration, Selon Schein (1980), les conditions réelles du contrat psychologique sont implicites. Elles ne sont écrites nulle part, mais des attentes mutuelles émergent d'une relation entre un employé et son organisation. De cette relation naît un contrat utilisé pour tenter d'expliquer la dynamique qui se construit entre les employés et

leurs employeurs au sujet de l'interprétation des conditions formelles ou informelles de la relation d'emploi soumise à des changements rapides de l'environnement (Turnley et Feldman, 1999).

2.1.2.4.3. *La valorisation*

La valorisation est une stratégie d'implication de l'employé au sein de la communauté professionnelle (Kochan et Mckersie, 1994). Ainsi, la gestion des compétences est essentielle dans toute entreprise si on veut valoriser un employé. Pour cela, il convient d'identifier, organiser, définir les compétences spécifiques que chaque poste implique mais, aussi les entretenir et les développer. Ces démarches doivent donner lieu à un management où le transfert d'expérience et la formation ont leur place. Bref, il s'agit là d'accompagner les salariés dans leur parcours professionnel en leur montrant tout l'intérêt que l'entreprise porte à leur évolution. La valorisation consiste donc à :

- Aider les salariés à gérer leurs carrières

Le salarié est l'acteur principal dans son évolution de carrière (Kochan et Mckersie, 1994). Cependant, l'entreprise peut lui apporter un soutien dans une optique de motivation et d'implication en passant par différentes actions telles que : la mobilité interne, le feedback complet et régulier sur le développement de chacun, la formation.

- Rémunérer les performances

Le système de rémunération au mérite souffre de certains problèmes car il ne permet de s'attacher les meilleurs et il n'indexe le salaire que sur la performance passée, introduisant ainsi des distorsions entre la valeur actuelle procurée par le salarié et celle qu'il reçoit de l'entreprise (Kochan et Mckersie, 1994). Ainsi, il s'agit de procéder par le découplage de la dichotomie compétences et performance et la diversification des mécanismes d'incitation.

- Adapter l'organisation du travail

L'organisation du travail peut constituer un levier de motivation et de fidélisation des salariés et par conséquent un moyen de faire face à la rotation du personnel (Kochan et Mckersie, 1994). Il s'agit ainsi de veiller à l'attrait du travail pour les collaborateurs clés et de s'organiser pour minimiser l'impact d'un taux élevé de rotation par le développement de la flexibilité et de l'employabilité des salariés et la mise en œuvre d'un système de gestion des connaissances (knowledge management).

2.1.1.4.4. L'adhésion aux valeurs

L'adhésion aux valeurs et l'identification à l'entreprise permettent aux salariés de développer des sentiments d'héritage et d'appartenance aux fins de s'approprier l'organisation (Kochan et Mckersie, 1994). Le « knowledge management » et l'accompagnement de carrières contribuent à l'adhésion des salariés au projet d'entreprise. Alors, une société qui transmet est une société qui fait confiance à ses collaborateurs. Ils s'en trouvent valorisés et veulent à leur tour transmettre. De ce fait, inclure les salariés dans la construction d'une histoire est gage de fidélité, de loyauté et très souvent donc de stabilité.

Le salarié doit être fier de son organisation ; c'est pourquoi son manager doit au quotidien entretenir un sentiment d'appartenance. Il doit encourager le travail en équipe. Pour cela, le rôle du manager est primordial, Quant au management participatif, Citeau (2003) le définit comme « l'ensemble des démarches et des moyens promus dans l'entreprise pour impliquer plus concrètement les salariés dans un processus de décision ». Ce type de management consiste à développer les sentiments d'héritage et d'appartenance à l'entreprise (Kochan et Mckersie, 1994).

2.1.3. Obstacles à la fidélisation du personnel

Il existe plusieurs obstacles à la fidélisation. Selon Chaminade, le premier obstacle est le manque de dialogue. Il s'en suit de l'absence de formation.

2.1.3.1. Le manque de dialogue

Le manque de dialogue est un obstacle à la fidélisation dans la mesure où la culture de l'entreprise est trop souvent basée sur la performance en rabaissant les obstacles rencontrés plutôt que de les mettre en valeur comme source de progression. Par exemple, en essayant d'être le meilleur, on dissimule ce qui a besoin d'être amélioré (Kochan et Mckersie, 1994).

2.1.3.2. L'absence de formation

Chaminade (2008), dans ses recherches a également noté que l'absence de formation est un obstacle important de la fidélisation car les responsables d'entreprises ont tendance à bloquer l'évolution des compétences de leurs employés pour ne pas devoir augmenter leur salaire, pour ne pas perdre quelqu'un de très efficace au poste occupé, parce qu'ils estiment ne pas avoir de poste disponible ou parce qu'ils craignaient d'avoir des difficultés à les remplacer. De ce fait, les salariés vont stagner, vont se lasser et vont partir. Certes ils seront

remplacés par de nouvelles recrues, plus motivés mais avec des capacités d'efficacité et de productivité moindres. À leur tour, ils se décourageront et ils partiront.

2.2. L'enseignement privé au Cameroun

2.2.1. Etude panoramique du système éducatif camerounais

2.2.1.1. Situation linguistique au Cameroun

Si le Cameroun se présente comme un pays « bilingue », incluant une partie « francophone » et une partie « anglophone », deux régions sur huit, et 20 % environ de la population, cette dualité officielle n'efface pas la présence de multiples ethnies, la mosaïque de peuples qui aiment à se définir par leur ethnie respective, leurs coutumes, modes d'agir et de penser (Atangana, 1996).

Sur le plan linguistique, on compte au moins 150 langues appartenant à presque toutes les familles présentes sur le continent africain. Langues officielles depuis 1961, le français et l'anglais n'occupent pas une situation identique (Atangana, 1996). L'anglais, guère pratiqué dans l'ancien Cameroun britannique (les écoles de missions lui préférant les langues africaines), voit son usage actuel dans l'enseignement, l'administration et surtout les médias ; mais se heurte à la forte concurrence du pidgin. Le français, largement propagé dans tout le pays dès l'époque coloniale, est aujourd'hui avec plus 10,5 millions de locuteurs habituels.

2.2.1.2. Panorama du système éducatif camerounais

Répondant au bilinguisme officiel de la nation camerounaise, son système éducatif comprend deux composantes légèrement différenciées. Le système francophone, majoritaire dans huit des dix régions, et le système anglophone, dominant dans les régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. Pour une population totale d'environ 25 millions d'habitants, pour la période 2019-2020, le nombre total d'élèves inscrits dans le primaire au Cameroun est évalué à près de cinq millions (4 975 736). C'est ce qui ressort de la carte scolaire réalisée par le MINEDUB en 2020.

L'enseignement maternel, en expansion, accueille une fraction toujours réduite des plus jeunes enfants, âgés normalement de 4 à 6 ans. Il est présent surtout dans les agglomérations urbaines. L'enseignement primaire est, sans surprise, le niveau d'enseignement qui accueille le plus grand nombre d'élèves, environ 5 millions. L'enseignement primaire comprend six années dans les systèmes francophone et anglophone. Il est sanctionné par un diplôme : le Certificat d'études primaires et élémentaires (CEP), ou le

First School Leaving Certificate (FSLC). Le taux brut de scolarisation primaire est proche de 100 % depuis les années 2000 en recul depuis le début des années 1990.

L'enseignement secondaire public et privé est ouvert sur concours aux élèves issus du niveau primaire et âgés de 12 à 14 ans. Il dure sept années réparties en deux cycles. Le premier cycle dure quatre années (cinq dans le système anglophone) et le second cycle trois années (deux dans le système anglophone). Plus de 7 millions d'élèves sont scolarisés dans les établissements secondaires (selon le rapport de la 110^e session du CIT, 2022). Les deux filières, enseignement général ou enseignement technique, sont proposées dès le début du cycle secondaire.

L'enseignement supérieur (environ 5 millions d'étudiants) accueille les diplômés de l'enseignement secondaire, sur dossier par les facultés des universités, ou sur concours pour les grandes écoles (Manga, 2022). Pour mener à bien leur action, les différents ministères en charge de l'éducation disposent d'une administration centrale à Yaoundé, d'une délégation régionale de l'éducation dans chacune des dix régions et de délégations départementales. Le ministère de l'éducation de base assure la coordination des écoles primaires, ministère de l'Enseignement secondaire assure la tutelle des établissements secondaires et normales (ENIEG, ENIET) ministère de l'Enseignement supérieur assure la tutelle des universités et des établissements privés supérieurs. Les autres ministères tels que le ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MINEFOP), le ministère de la jeunesse et de l'éducation civique (MINJEC), le ministère de la fonction publique et de la réforme administrative (MINFOPRA), le ministère de la promotion de la femme et de la famille (MINPROFF) contribue à leur manière à la promotion de l'éducation au Cameroun.

2.2.2. Organisation et fonctionnement de l'éducation au Cameroun

2.2.2.1. Organisation de l'enseignement privé au Cameroun

L'organisation des établissements privés fait aussi l'objet d'une réglementation précise car tout établissement ouvert avec l'autorisation du ministère doit avoir une appellation (art. 23) et comporter des cycles complets (art. 24). Le nombre des élèves par salle de classe est fixé à 60 pour l'enseignement général, 25 pour les ateliers et les salles spécialisées (art. 25). Les organes administratifs et leurs responsabilités sont décrits : conseil d'établissement, (fondateur, directeur et conseil des maîtres) pour les écoles primaires (art. 26), conseil d'établissement (fondateur, principal, vice-principal, conseil des professeurs, conseil de discipline, surveillant général, agent financier) pour les établissements secondaires (art. 27).

Les rôles respectifs du fondateur et du directeur ou principal sont précisés par l'arrêté n° 41 du 17 juillet 1991. Conformément à la loi de 1987, le fondateur exerce la pleine responsabilité du fonctionnement administratif, financier et pédagogique, assortie de l'obligation de faire fonctionner l'établissement. Il recrute le personnel enseignant et adresse au délégué provincial les demandes d'agrément aux fonctions de gestion de son établissement (art. 12). Le directeur ou principal est le responsable administratif de l'établissement, dont il dirige et contrôle tous les agents. Il veille sur le régime pédagogique (art. 19) et procède notamment au recrutement des élèves. Le cumul des fonctions de fondateur et de directeur est possible (art. 13), à condition que la personne soit dégagée de toute autre fonction extérieure.

Dans le cas des écoles catholiques, l'organisation territoriale recoupe celle des évêchés. L'évêque dirige l'Église catholique, « fondatrice des écoles ». Les écoles primaires ne jouissent d'aucune autonomie administrative ou financière. Le secrétaire à l'Éducation centralise l'ensemble des ressources collectées par les établissements et gère financièrement et administrativement son réseau. Le secrétaire à l'éducation est ainsi l'employeur des enseignants. Cette centralisation au niveau de l'évêché se traduit par le principe d'unicité de caisse et ainsi de solidarité financière entre les différentes écoles. Les écoles secondaires catholiques jouissent d'une plus grande autonomie, avec une gestion financière assurée au niveau de l'école : elles conservent les ressources financières qu'elles collectent pour leur propre usage.

L'enseignement protestant est plutôt organisé autour des différentes Églises fondatrices des écoles : adventiste, pentecôtiste etc. La gestion financière des écoles n'est pas centralisée comme dans le cas de leurs homologues catholiques. Dans leur rôle d'intermédiaire avec les services du ministère, les secrétaires à l'éducation jouent un rôle de redistribution des subventions de l'État. Or, Les secrétaires à l'éducation de l'enseignement islamique ont une fonction qui va au-delà de la simple coordination et de la redistribution des subventions d'État. Dans le cas des écoles franco-arabes, les secrétaires à l'éducation assument une cogestion des problèmes avec les communautés fondatrices et les directeurs des établissements et un rôle de supervision administrative.

2.2.2.2. Fonctionnement des établissements privés au Cameroun

Le fonctionnement des établissements d'enseignement privé est fortement encadré par un ensemble de textes législatifs et réglementaires. Le texte principal, celui de la loi 87/022 du 17 décembre 1987, s'appuie dans l'exposé de ses motifs sur le préambule de la Constitution :

« L'État assure à l'enfant le droit à l'instruction. L'organisation et le contrôle de l'enseignement à tous les degrés sont des devoirs impérieux de l'État. ». La loi pose le double principe de la liberté d'exercice des activités scolaires et de la responsabilité des fondateurs.

Les établissements privés poursuivent les mêmes objectifs que ceux assignés aux écoles publiques ; ils appliquent les programmes officiels et préparent aux diplômes correspondants. Ils peuvent assurer, en plus des programmes officiels, un enseignement religieux (art. 4). Les modalités d'application de la loi ont été fixées par le décret 90/1461 du 9 novembre 1990 fixant les modalités de création, d'ouverture et de financement des établissements scolaires et formations privés au Cameroun.

Tout établissement privé est d'abord identifié par son fondateur. Le fondateur d'une école privée est la personne physique ou morale qui, sur sa demande, est autorisée par le gouvernement à créer un établissement d'enseignement et à le faire fonctionner. Il en assure la responsabilité administrative, financière et pédagogique (art. 7 et 8 de la loi). Les fondateurs d'écoles privées doivent obligatoirement adhérer à l'une des quatre organisations légalement reconnues et dotées de la personnalité juridique. Trois des organisations regroupent des fondateurs d'établissements confessionnels : enseignement catholique, protestant, islamique ; la quatrième organisation regroupe les établissements privés non confessionnels ou laïcs (loi de 1987, art. 10).

Le fonctionnement de ces organisations a été précisé par le décret de 1990. Les organisations sont des associations de fondateurs. Leur règlement intérieur doit être approuvé par le ministre chargé de l'Éducation nationale. Chaque organisation comprend : un président, élu pour trois ans parmi les fondateurs, qui représente l'organisation ; un secrétariat national, organe administratif dirigé par un secrétaire national et un secrétaire national adjoint nommés par arrêté du ministre pour une période de trois ans sur une liste de trois candidats proposés par l'organisation ; des secrétaires à l'éducation placés au niveau régional également nommés par décision du ministre.

Le secrétaire national est investi d'une mission permanente et générale d'information, de coordination pédagogique et administrative et de synthèse entre son organisation et le ministre chargé de l'Éducation nationale (art. 18). Les secrétaires à l'éducation sont chargés de la coordination et de l'encadrement pédagogiques, de la coordination administrative et du contrôle de gestion des établissements, sous l'autorité du secrétaire national (art. 19).

Dans la pratique, les rôles administratifs des secrétaires à l'éducation et des secrétaires nationaux peuvent être variables selon les organisations. Dans le cas de l'enseignement privé laïc, les fondateurs, le plus souvent des personnes individuelles, ont la responsabilité directe de l'école, en assurent la gestion, sont les employeurs de leurs personnels. Les secrétaires de l'organisation jouent un rôle de coordination, de représentation auprès des services de l'État, organisent des journées pédagogiques etc.

2.2.3. Tutelle de l'État auprès des établissements privés au Cameroun

La tutelle des établissements d'enseignement privé est assumée par le ministre en charge de l'éducation. Or, de nos jours, il exige trois principaux ministères qui assurent la promotion de l'éducation au Cameroun. Il s'agit du ministère de l'éducation de base (MINEDUB) pour l'enseignement maternel et primaire; le ministère des enseignements secondaires (MINESEC) pour les collèges, les lycées et les écoles normales d'instituteurs; le ministère des enseignements supérieurs (MINESUP) pour les universités, les instituts, les facultés, les grandes écoles etc. chaque ministère reçoit l'appui du Ministère de la jeunesse et de l'éducation civique (MINJEC); du ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MINEFOP); du ministère de la promotion de la femme et de la famille (MINPROFF), du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative (MINFOPRA). L'organisation et les missions du ministère ont été précisées par le décret n° 95/041 du 7 mars 1995, dont les articles 50 à 53 concernent la direction de l'enseignement privé.

En considérant que tous les ministères que nous avons cités plus haut ne forment qu'un, les textes régissant l'organisation de l'éducation au Cameroun nous informent qu'ils sont chargés :

- Des relations avec les organisations de l'enseignement privé. Il nomme les secrétaires à l'éducation, sur proposition des organisations ;
- Du contrôle administratif et financier des établissements d'enseignement privé des trois ordres d'enseignement : maternel et primaire, secondaire général, technique et professionnel ;
- De l'octroi des autorisations d'ouverture, de réouverture et de fermeture des établissements, après étude des dossiers de demande ;
- De l'inspection et du contrôle pédagogique des établissements ;
- De l'attribution éventuelle de subventions dans la mesure des moyens budgétaires disponibles. Il répartit la subvention et contrôle son utilisation ;

- De la tenue, la préparation, l'organisation et l'exploitation des travaux de la Commission nationale de l'enseignement privé ;
- De la détermination des infrastructures scolaires.

2.2.4. Financement des établissements privés au Cameroun

L'organisation et le fonctionnement de l'enseignement privé génèrent un ensemble de flux financiers « croisés » d'un montant total de plusieurs milliards de FCFA, qui mettent en jeu et « intéressent » cinq groupes d'acteurs principaux à savoir

- L'établissement et ses responsables (fondateur, directeur) ;
- Les collectivités territoriales décentralisées
- L'État

Tout d'abord, elle n'est qu'éventuelle. La subvention de l'État concourt au paiement du salaire des enseignants (art. 53 du décret de 1990). L'État peut à tout moment ordonner le contrôle de la gestion de la subvention (art. 56), qui doit être versée sur un compte bancaire séparé (art. 55). L'administration refuse ainsi toute responsabilité dans l'accumulation d'arriérés de salaires. Les subventions sont allouées globalement pour l'enseignement primaire, et par établissement pour les établissements secondaires ; elles transitent par l'intermédiaire du secrétaire national et des secrétaires à l'éducation. Dans le cas des écoles laïques, les subventions sont attribuées et versées directement aux fondateurs des établissements.

Dans la pratique, la subvention de l'État a un impact très différent selon l'aisance financière de l'établissement. Dans les établissements riches, où elle représente une part négligeable du budget, elle est reçue comme un geste, une récompense. Dans les écoles les plus en difficulté, la subvention de l'État constitue en revanche la principale, parfois même l'unique pour le cas des écoles franco-arabes, source de financement des rémunérations des enseignants. On comprend dès lors avec quelle impatience la subvention annuelle, aléatoire dans son calendrier et dans son montant, est attendue par les secrétaires à l'éducation, les directeurs et les enseignants. Elle ne suffit toutefois pas à payer la totalité des salaires contractuellement dus et de nombreuses écoles conservent des arriérés de salaires, de versement des cotisations à la CNPS ou d'impôts à reverser au Trésor public.

Le montant total de la subvention de l'État n'a pas été épargné par les ajustements budgétaires de l'État. Il est passé de 7,35 milliards de FCFA en 1986-87 à 3,5 milliards en

1998-1999. Les responsables de l'enseignement privé voient dans ce désengagement financier de l'État l'une des raisons de leurs difficultés financières, et le représentant de l'enseignement laïc adresse cette demande lors de la 20e commission : « La relance économique devenant désormais une évidence, la révision du taux de subvention à la hausse est un de nos souhaits ardents. »

- Les parents (regroupés dans les APE)

Ils assurent une grande part des ressources par le versement de frais de scolarité ou aides diverses. En effet, le rôle des associations de parents d'élèves (APE) est défini par l'arrêté interministériel n° 242 du 25 octobre 1979. L'APE a pour but de promouvoir et défendre les intérêts matériels et culturels de l'établissement, d'étudier et de favoriser la réalisation de toute activité post et périscolaire, de représenter, par ses mandataires, les parents d'élèves auprès des autorités scolaires et administratives.

Mais, outre sa vocation à contribuer au rapprochement entre l'institution scolaire et les parents, l'APE a un rôle d'assistance financière que le ministère de l'Éducation nationale a tenu à rappeler ou à affirmer dans une lettre circulaire du 14 mai 1990. Soucieux de voir les familles intensifier leur soutien à l'État ou aux établissements, le ministère leur suggère donc très explicitement d'inscrire à leur « programme culturel d'action » les charges ou préoccupations telles que le recrutement de personnel d'appoint, les travaux de construction et de maintenance divers, les fournitures et matériels pédagogiques. Or, L'APE doit pouvoir participer au contrôle des flux financiers (entre les 3 acteurs institutionnels : ministère, associations, fondateurs).

2.2.5. Familles d'établissements privés au Cameroun

La diversité géographique, linguistique, ethnique et culturelle qui caractérise le Cameroun, va de pair avec un système éducatif, et tout particulièrement un enseignement privé, riche en nuances. Les établissements d'enseignement privés se rattachent à quatre grandes familles traduisant leur appartenance religieuse, mais aussi juridique : l'enseignement catholique, l'enseignement protestant, l'enseignement islamique et l'enseignement privé laïc.

2.2.5.1. L'enseignement catholique

Comme dans de nombreux autres pays africains, ce réseau est relativement ancien (fondé le plus souvent par des missionnaires, au temps de la colonisation) et fortement structuré (sous la responsabilité et même l'autorité des différents diocèses). Plus

particulièrement développé dans l'enseignement primaire, où il regroupe 15 % de l'ensemble des écoliers, et plus de la moitié des effectifs des établissements privés (contre respectivement moins de 10 % et 30 % dans l'enseignement secondaire), l'enseignement catholique prend donc une part importante dans la scolarisation des jeunes Camerounais (Alima, 2008). Bien au-delà des appartenances confessionnelles, il attire et accueille des élèves issus de différentes couches sociales, rurales ou urbaines, et présente, notamment dans le primaire, un éventail de recrutement assez large.

Si les diocèses cherchent à équilibrer les comptes de l'ensemble des écoles de leur ressort, et peuvent faire jouer une certaine solidarité financière au profit des écoles les moins favorisées, malheur à celles qui n'arrivent plus à générer les ressources suffisantes. Elles sont incitées à prendre, peut-être provisoirement, congé du réseau : reclassées dans la catégorie des « écoles paroissiales », elles continuent à bénéficier d'un soutien et d'une animation pédagogiques « officiels », mais leur gestion financière est transférée à la paroisse, en attendant les jours meilleurs qui verront leur situation s'améliorer.

2.2.5.2. L'enseignement protestant

Ce réseau présente par certains aspects des similitudes avec le réseau catholique. Comme lui, il est mieux représenté dans l'enseignement primaire que secondaire, tout en accueillant des effectifs nettement moindres : 6 % de l'ensemble des écoliers et un peu moins d'un quart des effectifs du privé dans l'enseignement primaire, contre respectivement 4 et 15 % dans le secondaire. L'histoire de l'enseignement protestant est, elle aussi, relativement ancienne, ses origines remontant au XIXe siècle, avec l'arrivée de missionnaires américains. Son organisation apparaît toutefois plus complexe que celle du réseau catholique, puisqu'elle comprend en fait plusieurs familles d'établissements, relevant de différentes Églises (Adventiste, Églises évangélique ou fraternelle luthériennes, église presbytérienne ou bien baptiste). Néanmoins, il cherche l'épanouissement total de l'élève, au travers de son éducation intellectuelle, physique, manuelle, civique, et évidemment morale. Malgré l'existence d'aides et de soutiens extérieurs, beaucoup d'écoles protestantes rencontrent cependant de très sérieuses difficultés financières, ayant des répercussions sur la régularité et le montant des salaires versés aux enseignants (Alima, 2008).

Ce réseau est aussi marqué, comme l'enseignement catholique, par des préoccupations pédagogiques fortes. Il est ainsi associé au projet « Réseau École - Développement » (RED – mis en œuvre dans une série d'écoles pilotes de différents pays africains) qui vise à adapter

l'enseignement à l'environnement et à rendre la pédagogie plus active et participative (introduction d'enseignements à l'agriculture, l'élevage, l'art, l'artisanat). Il s'est également lancé dans l'expérimentation du projet EPMS-DYFOP, dit de « dynamisation fonctionnelle pédagogique », qui veut favoriser l'efficacité de l'enseignement (équipement, encadrement pédagogique, stimulation des aptitudes des enfants ...). Ces actions peuvent faire appel à l'aide d'organismes extérieurs ou étrangers, notamment d'Allemagne (EZE : Evangelische Zentralstelle für Entwicklung).

2.2.2.5.3. *L'enseignement islamique*

C'est le réseau le plus petit sur le plan numérique, avec environ 30 000 élèves dans le primaire, où il connaît une extension régulière ces dernières années, mais moins de 2 000 dans le secondaire, où il reste encore embryonnaire. Ce réseau est en outre assez concentré géographiquement, son implantation principale étant le nord du Cameroun, où la religion musulmane est bien plus présente.

Même d'importance relativement plus faible, ce réseau recèle lui aussi une dualité assez nette. Les écoles dites « franco-arabes », d'une part, ont été mises en place par l'administration coloniale française. Passées, depuis l'indépendance, dans le secteur privé, ces écoles et les familles qui font le choix d'y placer leurs enfants gardent un fort sentiment d'appartenance au réseau public : les parents manifestent une certaine incompréhension ou réticence à devoir payer pour un service éducatif, qu'ils estiment « dû ».

Les écoles islamiques, d'autre part, sont plus récentes et connaissent un développement certain, notamment auprès des milieux musulmans plus aisés (commerçants par exemple), qui n'hésitent pas à verser une participation pour que leurs enfants, et tout particulièrement leurs filles, puissent bénéficier de cet enseignement à « dimension morale » marquée. Ces écoles peuvent être issues d'anciennes écoles coraniques et consacrent un horaire important à l'enseignement religieux.

Ce réseau, qui se transforme et veut s'affirmer en prenant une place croissante, rencontre des problèmes spécifiques. Un forum sur l'Enseignement privé islamique est en cours de préparation avec l'appui de la Banque islamique de développement dans le but d'améliorer les performances de ses structures d'encadrement, de réaménager les programmes et d'harmoniser les contenus linguistiques et religieux.

2.2.2.5.4. *L'enseignement laïc*

Contrairement aux autres réseaux, il est proportionnellement mieux représenté dans l'enseignement secondaire (où l'autonomie et les marges de manœuvre financières, nous l'avons vu, sont probablement plus importantes). Il se distingue aussi des autres établissements privés du fait qu'il est non confessionnel, et souvent d'initiative individuelle : l'établissement est ici créé par un fondateur, qui va souvent en incarner, pendant de nombreuses années, l'identité et chercher à en promouvoir et soutenir personnellement l'activité, alors que les organisations collectives, églises ou diocèses, sont la plupart du temps à l'origine des établissements confessionnels (Alima, 2008).

Mais il apparaît, une fois encore, que l'enseignement laïc ne constitue pas un groupe uniforme ou homogène. Il n'est pas systématiquement d'origine individuelle, mais parfois d'initiative communautaire : ce peut être le cas en zone rurale (face au manque d'école publique, un village peut décider d'ouvrir une école), ou bien ce dynamisme s'étend maintenant à l'enseignement secondaire, avec l'ouverture d'un collège du même nom, flambant neuf et pourvu d'un large terrain, à l'entrée de la ville.

Les représentants de ces nouveaux établissements, en expansion, posent la question de leur intégration et participation au réseau islamique officiel, et des modes de fonctionnement et de solidarité collective qui devraient y régner (Madio, 2015). Les enseignants, dont la paye n'est pas toujours régulière, pensent sans doute et d'abord à aider « leurs frères », et peuvent être « partiellement » bénévoles. Ils souffrent cependant d'un manque de reconnaissance et voudraient être officiellement assimilés à de vrais enseignants. En milieu anglophone, dans le nord-ouest du pays ; on parlera alors « d'écoles des parents ».

L'initiative privée individuelle est elle-même diverse (Alima, 2008). Elle peut être le fait d'un ancien enseignant ou directeur d'école, animé d'un souci pédagogique fort (il n'est pas rare que les établissements se distinguent alors par d'excellents résultats, en particulier aux examens). Elle peut constituer aussi un simple investissement, à but lucratif. De ce point de vue, le réseau d'établissements privés laïcs dont l'histoire est relativement ancienne (créé en 1949) a été marqué ces dernières années par un développement parfois quelque peu anarchique et incontrôlé. Des établissements plus ou moins clandestins et en marge du réseau officiel, constitué, reconnu, voient ainsi le jour, de manière significative, notamment en milieu urbain (Douala). Ces créations largement spontanées répondent parfois à de vrais besoins, mais viennent aussi aviver des situations de concurrence malsaine, sans respect de la carte

scolaire, souvent au détriment des élèves eux-mêmes en raison de la qualité médiocre de leur enseignement. Dans son rapport annuel, le secrétaire national de l'enseignement laïc fustige cette éclosion inquiétante de nouveaux établissements, dans ces villes « où tout le monde se découvre déjà comme ayant vocation à devenir fondateur d'école, même les illettrés ». Et s'il ajoute ou espère que « la plupart des mauvais établissements de leur secteur, qui sont souvent qualifiés « d'écuries », vont mourir de leur propre mort et disparaître à jamais », il faut noter que, rentrée après rentrée, son souhait a bien du mal à se réaliser.

L'enseignement privé communautaire n'est pas non plus monolithique, et l'on pourrait distinguer au moins 3 groupes différents. En zone urbaine, le privé laïc anglophone, souvent fortement structuré et performant, à l'aise financièrement, fondé par un groupe de familles attachées à ce mode d'enseignement fait à la fois de discipline et de participation active des enfants. En zone rurale, le privé communautaire villageois, « classique », souvent primaire, qui pallie le manque d'écoles publiques ; il correspond à une école de parents soucieux de proposer un cycle complet de formation à leurs enfants, et envisageant à terme la « régularisation » par l'inspecteur et l'intégration dans l'enseignement public. Enfin, le privé communautaire « non formel », où les programmes et contenus d'enseignement, plus flexibles, peuvent constituer de simples centres d'alphabétisation ou bien, en milieu musulman, s'implanter dans les écoles coraniques

2.2.6. Les formes d'établissements privés

La diversité de l'enseignement privé dépasse donc la simple appartenance à l'une des 4 grandes familles. Elle laisse apparaître quelques différences fortes, voire quelques clivages ou oppositions ou bien, au contraire, des similitudes de situations et de problèmes qui peuvent traverser ces premières catégories « institutionnelles ».

2.2.6.1. Le privé rural ou urbain, complément ou concurrent du réseau public

Comme dans d'autres pays africains, il y a une dualité certaine du réseau privé par rapport à l'enseignement public. Il y a d'abord les établissements privés dont l'ouverture répond à un besoin non assuré par le public, notamment en zones rurales, l'enseignement privé concourant alors à l'objectif, social, de développer la scolarisation du plus grand nombre possible d'enfants. Ce complément est plus particulièrement nécessaire dans certaines régions ou pour améliorer la scolarisation féminine. En zone urbaine, l'enseignement privé peut se poser en revanche en concurrent de l'enseignement public, auprès des familles soucieuses de donner à leurs enfants la meilleure éducation.

2.2.6.2. Le privé riche, de qualité, performant ou bien le privé démuné, en difficulté ou clandestin

De par leur emplacement, leur recrutement, les frais de scolarité qu'ils pratiquent, les établissements privés jouissent de situations financières extrêmement variables, qui se traduisent inévitablement par des qualités et des résultats scolaires très inégaux. L'enseignement privé comprend, dans ses différentes composantes, des établissements remarquablement organisés, performants et bénéficiant d'une forte demande, à côté d'établissements soit menacés de fermeture, soit qui ne méritent pas ou ne devraient pas mériter l'agrément du ministère, du fait de la médiocrité relative de leurs prestations.

2.2.6.3. Le privé communautaire ou à but lucratif

Cette distinction s'apparente sans doute, par bien des aspects, à celles qui opposent le confessionnel au laïc, ou bien le rural à l'urbain, sans toutefois leur correspondre tout à fait. On pourrait dire que le projet prioritaire de l'enseignement communautaire est de satisfaire un besoin collectif, tandis que le privé lucratif veut occuper et prendre une place dans le « marché » éducatif. Le premier prolonge et complète l'effort de l'État tandis que le second tire profit de ses déficiences ou peut en récupérer les élèves exclus.

Il convient d'aborder maintenant quelques questions essentielles qui concernent aujourd'hui, au Cameroun, les différentes familles de l'enseignement privé et permettent de mieux cerner ses problèmes et ses perspectives de développement

2.2.7. Enseignants vacataires du Cameroun

2.2.7.1. Statut des enseignants au Cameroun

Au Cameroun, les enseignants fonctionnaires de l'état dépendent du Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative (MINFOPRA). Cependant, ce corps ministériel ne pourrait prendre en charge tous les enseignants du pays. Raison pour laquelle nous distinguons les enseignants fonctionnaires et les enseignants contractuels de l'État des enseignants vacataires.

2.2.7.1.1. Les enseignants fonctionnaires de l'État

Ceux-ci relèvent du statut général des fonctionnaires de l'état. Ils sont recrutés par concours directs au sein de l'ENS, l'ENSET, l'INJS. Ils dépendent donc du MINFOPRA et c'est lui qui assure leur déploiement dans les 10 régions du Cameroun.

2.2.7.1.2. *Les enseignants privés sous contrats ou contractuels*

Ce sont ceux qui sont rémunérés par l'état sur la base d'un contrat à durée indéterminée. En effet, l'enseignement privé sous contrat est fortement lié à celui du public. Dans le privé sous contrat, les enseignants sont rémunérés par l'État, selon les grilles de rémunérations du public, en termes de diplômes requis et d'épreuves passées lors des concours ou études de dossiers (Monso, 2015). Autrement dit, les règles de gestion étant, pour la plupart d'entre elles, communes aux deux secteurs, on peut s'attendre à ce que les différences de salaire entre enseignants du public et enseignants du privé sous contrat soient moindres.

Cependant, au sein des établissements privés, il existe des enseignants sous contrats sous l'appellation d'enseignant permanent. Ceux-ci sont rémunérés selon le code du travail en vigueur et bénéficient des avantages liés à leur contrat (assurance, primes etc.).

2.2.7.1.3. *Les enseignants vacataires du secteur privé*

Ce sont ceux qui sont rémunérés sans aucun attachement avec l'établissement en question. Selon Billaudeau & Vercambre-Jacquot (2015), l'enseignement privé occupe une place non négligeable dans le paysage éducatif. Dans ce sillage, on distingue deux types d'enseignants :

- L'enseignant vacataire rémunéré de l'heure
- L'enseignant vacataire rémunéré par taux forfaitaire

Selon une autre base de comparaison, cette fois en termes de différence entre les fonctionnaires et les vacataires, on pourra retenir que le coût total de l'heure de vacation au privé ; qui exclut tout paiement des cotisations « assurance ; maladie » et « assurance vieillesse », est plus de trois fois moins élevé que l'heure assurée par un enseignant fonctionnaire (Rémy & Gildas, 1998). De plus, chez les vacataires, on note la stagnation relative de l'offre d'allocations de recherche, la diminution des contingents d'heures de monitorat réservées aux enseignants fonctionnaires au profit d'heures de vacations toujours moins coûteuses. Ces traitements obéissent à la même logique qui est la réduction draconienne des dépenses de l'État. Mais la multiplication des heures d'enseignement est faite (Rémy, Gildas, 1998).

2.2.7.2. Besoins des enseignants vacataires au Cameroun

Les besoins des enseignants vacataires a beaucoup évolué ces dernières décennies au gré de la conjoncture, affirme Ngo (2023). En effet, en plus des besoins qu'éprouvent les enseignants fonctionnaires et contractuels par le mouvement OTS, les enseignants vacataires éprouvent des besoins spécifiques. Selon le rapport final du Ministère de l'enseignement secondaire (MINESEC, 2001), les enseignants éprouvent plusieurs besoins parmi lesquels la nécessité des collègues performants pour les assister dans l'enseignement de leur discipline vue que le nombre de classe est parfois élevé pour deux ou trois enseignants seulement.

De plus, les enseignants éprouvent un besoin matériel car il n'y a pas assez de photocopieur, de règles, de compas, de livres, et d'autres matériels à usage didactiques. En outre, les enseignants vacataires ont besoin d'une assurance retraite. Nous l'avons vu plus haut avec les salariés de la génération Y qui sont jeunes, enthousiastes et engagés.

2.2.8. Problèmes des établissements privés au Cameroun

En tentant, sur la base des informations quantitatives et qualitatives dont elle a pu disposer, de dresser un état des lieux le plus complet possible du fonctionnement actuel de l'enseignement privé camerounais, cette étude se fixait évidemment comme projet d'examiner aussi quel concours les établissements privés sont susceptibles d'apporter, au cours des prochaines années, au nécessaire développement de la scolarisation au Cameroun.

2.2.8.1. Problèmes financiers

La question du financement, même si elle épargne quelques établissements privilégiés, se pose de manière particulièrement aiguë depuis plusieurs années (Djamé et al, 2000). Elle se pose dès l'investissement initial ou quand des extensions se révèlent nécessaires, l'apport financier étant à la charge du fondateur. S'il s'agit d'un particulier qui ne dispose pas d'une parcelle prélevée sur son patrimoine personnel, le prix des terrains, très élevé dans les grands centres urbains, devient vite un gros obstacle. Les fondateurs les plus anciens reconnaissent qu'il leur serait difficile de créer aujourd'hui une école. Certains ont pu bénéficier d'apports de terrains publics, réservés par le plan d'urbanisation à des fins éducatives, mais cela semble marginal. La législation exige en outre du fondateur la disponibilité de bâtiments et d'équipements répondant à des normes précises, ainsi que le dépôt dans une banque de l'équivalent de trois mois de salaire des personnels, préalablement à l'autorisation d'ouverture (avant donc toute possibilité de recrutement et de collecte des frais de scolarité).

Les enseignants du privé sont plutôt plus mal payés et travaillent pourtant dans un système plus efficace, plus motivé, sans le « laisser-aller » souvent reproché à l'enseignement public. Comme le déclare un secrétaire général de l'enseignement confessionnel (Djamé et al, 2000). Dans le cadre d'un système bancaire fragilisé par la crise économique et financière, l'accès au crédit n'est plus aussi facile. Et l'amortissement du capital investi n'est plus toujours assuré : il peut être compromis par la solvabilité réduite des familles, l'impossibilité de fixer des frais de scolarité à un niveau suffisant, si l'école ne se place pas sur un créneau de clientèle aisée.

Elle se pose aussi, en permanence, pour le fonctionnement courant de l'établissement et notamment la rémunération des enseignants. Faute de contributions extérieures notables, et dans un contexte de réduction des subventions de l'État, les ressources des établissements privés sont pour l'essentiel supportées par les familles (Djamé et al, 2000). Les frais de scolarité, qui font l'objet d'un barème officiel édicté par le ministère, mais susceptible de dérogations devenues plus fréquentes, couvrent en fait un éventail de valeurs assez large : ils peuvent aller de 10 000 FCFA (voire moins dans des cas extrêmes, notamment en zones rurales, dans le nord du pays ou pour l'enseignement islamique) à 250 000 FCFA par an.

Compte tenu de leurs effectifs, du montant des frais demandés ou autorisés, de la solvabilité des parents, les établissements sont donc confrontés à des situations financières fortement contrastées. Tandis que certains établissements privés vivent dans une aisance que peuvent leur envier les écoles ou collèges publics, d'autres en sont réduits à fonctionner avec des moyens sensiblement moindres. Quand ils sont contraints de limiter le montant des frais de scolarité, les fondateurs doivent alors, pour l'équilibre de leur budget, assurer le recrutement d'un nombre d'élèves suffisant. Éviter des effectifs « minables », qui génèrent des recettes trop faibles, devient souvent l'obsession des dirigeants des écoles, exacerbant les sentiments de concurrence et de compétition. De nombreux établissements rencontrent de fait, ces dernières années, des difficultés croissantes pour équilibrer recettes et dépenses, qui les conduisent soit au « dépôt de bilan », soit à réduire ou différer la paye des enseignants.

Cette situation d'étranglement financier touche toutes les catégories d'établissements, confessionnels ou non, et particulièrement les écoles primaires qui recrutent assez largement parmi toutes les couches de la population (Djamé et al, 2000). L'enseignement catholique, très fortement structuré et encadré, n'a pas échappé au problème. Les enseignements protestant et arabophone dressent des constats tout aussi alarmistes. Dans son document de présentation du plan d'action 1999-2004, l'Église Évangélique Luthérienne du Cameroun

(EELC) fait état d'une situation financière relativement sombre qui dénonce les aérés de salaires, la difficulté à payer les salaires. De plus, les écoles en milieu rural sont les moins rentables, les plus déficitaires. Certains tendent à les qualifier d'écoles non viables. Or, ce sont aussi les écoles les plus indispensables, l'unique chance pour les enfants de zones rurales d'avoir accès à l'éducation

Au fil des ans, les déficits et arriérés accumulés atteignent des niveaux élevés. L'enseignement privé protestant a effectué une étude sur son endettement de 1991 à 1997. Il en ressort 107,6 millions de FCFA d'arriérés de salaire ; 64,9 millions de FCFA d'arriérés de cotisations à la Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS), et 35,4 millions de FCFA d'arriérés d'impôts. Les chiffres de l'enseignement catholique sont encore plus impressionnants. Au 30 juin 1998, l'enseignement privé catholique accumulait 8,2 milliards de FCFA d'arriérés de salaires ainsi que 2,2 milliards de FCFA d'arriérés de contributions à la CNPS et 633 millions de FCFA d'arriérés d'impôts dus au Trésor public.

De telles situations et de telles dérives ne sauraient se prolonger durablement sans porter atteinte aux conditions minimales nécessaires à la survie du secteur de l'enseignement privé, ou du moins de certaines de ses composantes.

2.2.8.2.Problèmes pédagogiques

L'école étant construite et en état de marche, il s'agit de procéder au recrutement d'enseignants qualifiés, d'assurer leur information et formation permanente, d'offrir les conditions matérielles et pédagogiques requises pour un enseignement satisfaisant. Certains établissements privés font preuve à cet égard d'une organisation générale et pédagogique remarquable, centrée sur l'élève et sa réussite (encadrement, discipline, suivi individuel, insertion...). Concurrents redoutables d'un enseignement public volontiers décrié, aux effectifs souvent pléthoriques, ils sont très recherchés, à la fois par les familles qui ont le souci de la réussite de leurs enfants, de même que par les enseignants qui apprécient ces conditions privilégiées d'exercice de leur métier (Djamé et al, 2000).

D'autres établissements privés rencontrent en revanche des difficultés sensibles pour attirer et rémunérer des enseignants suffisamment qualifiés (Djamé et al, 2000). Cela vaut tout particulièrement pour l'enseignement primaire, tandis que dans le secondaire les collèges et lycées privés ont plus facilement la possibilité de recruter comme vacataires des professeurs du public qui trouvent là un moyen d'assurer des compléments de salaire. Grâce à un personnel souvent motivé malgré les contraintes financières qu'il peut subir, l'enseignement

privé apporte aussi une diversité et une richesse incontestables aux méthodes et pratiques pédagogiques, ne se privant pas, au sein de programmes communs à tous, d'affirmer sa propre identité, voire sa philosophie de l'éducation. C'est le cas de l'enseignement catholique, encadré et rigoureux (« la gestion mentale »), de l'enseignement privé laïc dont l'efficacité scolaire est un gage de succès auprès des parents, de l'enseignement islamique qui offre une dimension « religieuse et morale », et de l'enseignement protestant qui prône une éducation totale, plus intégrée au milieu. Ces pédagogies alternatives peuvent en venir à critiquer « le système scolaire classique ». Il est « calqué sur le modèle occidental, et aujourd'hui totalement inadapté aux besoins d'une société en transition ». Notre enseignement est marqué par la pédagogie traditionnelle, directive, frontale, autocratique, une sollicitation excessive de la mémoire au détriment du savoir-faire » (plan d'action de l'EELC).

De plus, les établissements privés revendiquent une autonomie pédagogique. Cependant, ils peuvent hésiter à impliquer l'expertise du ministère de l'Éducation dans leur projet et montrer des réticences à participer aux actions proposées par celui-ci. L'organisation de l'enseignement catholique envisage ainsi de créer sa propre école normale d'instituteurs de façon à maîtriser totalement la formation pédagogique initiale de ses enseignants. Dans le même volet, les inspecteurs pédagogiques nationaux et provinciaux, les inspecteurs d'arrondissement pour l'enseignement de base sont chargés de l'encadrement des établissements. Ils organisent des stages, séminaires, journées pédagogiques auxquels les enseignants du privé sont invités à participer. Ils effectuent également des visites de contrôle des écoles et d'inspection des classes. En complément à ces actions de l'État, les organisations de l'enseignement privé ont chacune un service de pédagogie fonctionnant de manière autonome, permettant de « personnaliser » la pédagogie mise en œuvre dans les différents réseaux (Djamé et al, 2000).

2.2.8.3.Problèmes matériels

Autre élément central, pour l'apprentissage scolaire, le fait de pouvoir disposer de manuels, à titre personnel, dans les différentes matières enseignées. Le manque de livres se révèle parfois criant dans certaines écoles. Cela peut tenir, pour les écoles islamiques, à une absence de manuels en langue arabe, mais plus souvent à un coût sans doute prohibitif pour les parents (s'ajoutant, au moment de la rentrée, au versement de tous les autres frais). Même si se développent des systèmes d'entraide, de prêts de livres (par le biais par exemple des APE), il apparaît souhaitable de pouvoir obtenir auprès des éditeurs ou par le biais d'aides extérieures une réduction significative des prix de vente proposés aux familles.

2.2.9. Demande en éducation : les raisons du choix du privé

Malgré les difficultés que peut actuellement traverser l'enseignement privé et la charge financière qu'il représente pour certaines familles, les incitations ne manquent pas pour « faire le choix » du privé :

2.2.9.1. Raisons religieuses ou morales

Tout d'abord, dans le cas de l'enseignement confessionnel et sans doute de manière plus prononcée pour l'islamique et le protestant que pour le catholique, ces raisons dépassent le simple souci d'apprentissage par les enfants des écritures saintes, Coran ou Bible ; elles répondent aussi à des préoccupations morales, d'apprentissage de comportements, du respect de certaines règles de vie. En milieu musulman, ce souci porte plus particulièrement sur les filles dont la scolarisation n'est souvent acceptée qu'à condition de suivre un « code » de conduite, voire d'habillement : « elles doivent garder l'accoutrement ».

2.2.9.2. Exigence de qualité, de suivi individuel, notamment pour les familles choisissant l'enseignement laïc ou catholique.

Cette exigence est souvent satisfaite par la limitation des effectifs des classes, rendant possible un enseignement plus personnalisé et attentif. Si l'école publique se voit souvent accusée de compter des classes pléthoriques, ce reproche n'est pas le seul. Les enseignants, fonctionnaires, seraient trop souvent absents et peu préoccupés de la réussite de leurs élèves, tandis que la nécessité d'être efficace prévaut davantage dans le privé (qui doit satisfaire les familles qui le financent).

2.2.9.3. Absence d'école publique

La carte scolaire présente des lacunes manifestes, notamment en zone rurale (ce que confirme la faiblesse de certains taux de scolarisation régionaux), les familles n'ayant alors d'autre recours que de créer des locaux de scolarisation au sein ou à proximité de leur village. S'agissant des filles, on sait les freins traditionnels, culturels, moraux mais aussi économiques, qui limitent leur scolarisation, même primaire, dans beaucoup de pays africains. Nombreuses sont les familles démunies qui renoncent à scolariser leurs enfants ou tous leurs enfants, les filles étant les premières à subir cette contrainte, pour des raisons de coût mais aussi de réticence des parents, à partir d'un certain âge, à les laisser quitter la maison.

Au Cameroun, les filles, minoritaires dans le public, sont un peu mieux représentées dans le privé, l'écart étant encore plus net dans l'enseignement secondaire. Beaucoup de

parents choisissent donc d'envoyer leurs filles dans le privé, et préfèrent consentir cet effort financier plutôt que de les laisser fréquenter l'enseignement public : cette attitude est manifeste dans certains milieux musulmans, où l'école islamique est la seule forme « morale » acceptable, même payante, de scolarisation des filles. Ce constat va de pair avec le fait que les familles du privé ne sont pas nécessairement aisées, mais acceptent souvent d'obérer leur budget pour éviter les « travers » de l'enseignement public.

Les difficultés et les contraintes financières lourdes que connaît actuellement le Cameroun rejaillissent à l'évidence sur le fonctionnement de son système éducatif. Aujourd'hui, l'État n'a plus les moyens de « rester seul » face aux problèmes de l'éducation, dont les besoins de développement sont pourtant vitaux. Cessant de recruter de nouveaux enseignants titulaires, dans l'incapacité de pouvoir tous les rémunérer, l'État tente de promouvoir l'idée de « communauté éducative », susceptible d'épauler ce développement, et qui repose notamment sur une mobilisation large des familles : APE, comités de gestion, aide financière pour les cantines, l'achat des livres. L'État cherche aussi à s'appuyer sur l'existence et l'essor de l'enseignement privé, qui fait directement appel au financement des parents.

L'enseignement privé occupe depuis de nombreuses années une part importante dans l'enseignement primaire et secondaire camerounais. Aujourd'hui, il regroupe 27 % des effectifs du primaire, 26 % dans le secondaire général et 37 % dans le secondaire technique. Il comprend en fait 4 réseaux relativement distincts (voir plus loin) auxquels il convient de rattacher l'école des parents, type d'enseignement d'initiative communautaire, plutôt développé en zone anglophone (notamment dans les régions rurales du nord-ouest du pays, mais pas uniquement).

**CHAPITRE III :
INSERTION THEORIQUE**

Dans cette partie, il est question pour nous de présenter le cadre conceptuel sur lequel nous nous appuyerons pour développer les propositions qui seront explorées dans le cadre du présent projet. Moscovici (1984) entend par théorie, « un ensemble de propositions reliées logiquement qui classent et expliquent un ensemble de phénomènes ». En Management de l'éducation, on dénombre une diversité de théories qui diffèrent par leur nature et leur manière de rapporter les faits. Dans notre étude, notre analyse trouve son explication dans la théorie de la gestion des ressources humaines, la théorie de la motivation, la théorie de la fidélisation et la théorie de la satisfaction au travail. Pour cela, nous allons mobiliser tour à tour les théories de la GRH, de la motivation de la fidélisation et de la satisfaction afin de comprendre les stratégies de fidélisation qui rendent la satisfaction professionnelle des enseignants.

3.1. Théorie de la gestion des ressources humaines (GRH)

3.1.1. Définition

La théorie de la gestion des ressources humaines a été définie pour la première fois par Frédéric Taylor en 1915. Selon lui, la gestion des ressources humaines se fonde sur la motivation financière et la recherche du gain vu que la motivation de l'homme au travail s'explique par la volonté de maximiser le gain individuel. Avant d'étudier ses fondements, il convient d'éclaircir les notions de personnel et ressources humaines.

En faisant appel à la théorie des ressources humaines, Blanchot et Wacheux (2002) attribuent sept finalités stratégiques à la GRH à savoir : l'attraction des compétences requises par l'intermédiaire des pratiques de recrutement, de rémunération, de formation et de gestion des carrières, le développement des compétences requises, la mobilisation des salariés, la conservation des compétences requises, à travers la planification des effectifs, la flexibilité, l'organisation du travail et la mobilité. Les trois dernières finalités de la GRH présentées sont les contraintes juridiques, la contrainte d'efficacité qui est la maîtrise de la masse salariale et des coûts, des outils et activités de GRH et la contrainte éthique entendue comme la nécessité ou la pression pour le respect d'un ensemble de normes sociales qui dépassent le cadre de la loi. Il s'agit des normes d'équité, de transparence, d'employabilité ou de respect des droits de l'homme. Nous devons noter que Blanchot et Wacheux (2002), ont insisté qu'une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la satisfaction des employés de l'entreprise et à la création de valeur ; ce qui fait de cette théorie une base sur laquelle nous pouvons nous atteler pour atteindre nos objectifs de recherche.

3.1.2. Différence entre personnel et ressource humaine

De prime à bord, il existe une différence de contenu entre personnel et ressource humaine. En effet, Mayo (1933), qui fait une distinction entre personnel et ressource humaine, pense que la ressource qu'on veut gérer est vivante, elle pense, réagit, a des attentes et des stratégies, contrairement aux autres ressources (marchandises, machines, bâtiments...) gérées par l'entreprise. Elle ne peut être réduite à un capital de connaissances ou d'informations qu'on doit apprivoiser. Cette théorie apparaît donc très pertinente pour notre étude car les enseignants vacataires sur lesquels nous allons mener notre recherche sont des personnes physiques éprouvant des besoins tout aussi financier, physiologique que matériel. La théorie de la GRH entend gérer les RH à plusieurs échelons.

3.1.2.1. A un échelon collectif

Il s'agit ici de gérer des effectifs en fonction des diverses natures et de divers niveaux de compétences requises ; S'ouvre ici le large champ de la gestion prévisionnelle, du renouvellement des compétences par recrutement externe, de la réallocation des ressources humaines par mobilité interne, des politiques de formation, de recyclage et de perfectionnement, des décisions de licenciement collectif, du système de rémunération.

3.1.2.2. A un échelon individuel

Il s'agit de gérer les compétences et les potentiels individuels par l'appréciation de ceux-ci, par des microdécisions de formation, d'affectation, de rémunération, de mutation, de promotion, de licenciement, de mise à la retraite. En bref, une gestion de carrière. De plus, le modèle des "Ressources Humaines" se caractérise par rapport à d'autres politiques de personnel par l'accent qu'il met sur la participation, la responsabilisation, le souci du développement individuel, et l'intégration de la politique du personnel dans les objectifs généraux.

Le changement d'appellation, c'est-à-dire de personnel à RH, selon Peretti (2020) est un changement de perspective et de pratique. Plus spécifiquement, l'approche Personnel considérait le travailleur comme une source de coûts à minimiser, un actif comme les autres, un sujet qui a des droits et des devoirs en se substituant et en l'assimilant à une autre, assimilant le personnel à une ressource dont l'utilisation doit être optimisée (investissement) (Alain, 2002).

Louart (1991) considère plutôt que les préoccupations ont évolué. De la régulation du travail à la prise en compte d'enjeux stratégiques, et les activités se sont étendues de l'administration du personnel à la gestion active des hommes. La ressource gérée est vivante, elle pense, réagit, a des attentes et des stratégies, contrairement aux autres ressources (marchandises, machines, bâtiments...) gérées par l'entreprise. Elle ne peut être réduite à un capital de connaissances ou d'informations. Nous devons noter que Blanchot et Wacheux (2002), ont insisté qu'une meilleure maîtrise des finalités stratégiques de la GRH contribue à la satisfaction des employés de l'entreprise et à la création de valeur.

3.1.3. Processus d'élaboration d'une bonne stratégie de gestion des employés

De prime à bord, les stratégies de gestion des ressources humaines donnent une vision longue terme des orientations à adopter par la structure pour assurer sa performance générale. Elles visent à favoriser l'évolution et l'épanouissement général des salariés dans le but d'atteindre la compétitivité globale de la structure. Alors, la nécessité de mettre en place une bonne stratégie de fidélisation recouvre un certain nombre d'enjeux de taille parmi lesquels la nécessité de recruter des talents en faveur de la croissance, la gestion et le management des compétences rares et surtout la nécessaire fidélisation des personnels. Dans ce sens, il existe plusieurs étapes qui permettent de mettre en place une bonne stratégie de gestion. Dans les lignes qui suivent, nous allons présenter le processus que propose Granger (2018).

Premièrement, il faut procéder à l'état des lieux de la situation existante. D'abord en interne en analysant méthodiquement et dans leur intégralité, les forces et faiblesses en termes de ressources humaines (Granger, 2018). Puis, en externe, en réalisant un tableau à double entrée ou un « benchmark » qui met en évidence les atouts et points faibles de vos concurrents afin de pointer du doigt l'avantage concurrentiel ressource humaine (RH) de l'établissement. Toute cette peine nous permet de permettre à ladite organisation de se démarquer des autres structures tout en favorisant l'accroissement de son leadership.

Deuxièmement, il faut mettre en évidence les objectifs en termes d'orientation RH. Ensuite, il faut définir les objectifs stratégiques globaux afin de pouvoir déterminer avec précision les évolutions concrètes à venir (Granger, 2018). Pour ce faire, il faut se poser les bonnes questions : quelle image souhaitez-vous donner à l'établissement ? Quelles sont les différentes compétences attendues nécessaires aux évolutions de la structure ? Quelles stratégies de gestion des talents faut-il adopter ? Y'a-t-il une adaptation possible des techniques de travail pour optimiser la performance globale ? Comment faire évoluer les

modes de management dans la structure pour la rendre plus efficace et efficiente ? Tant de question ne sont orientées que vers le progrès de la structure. Les salariés ont-ils vraiment leur mot à dire dans ce qu'ils veulent ? Enfin, sont-ils satisfaits par le traitement qui leur est dû ?

Troisièmement, en adoptant une bonne stratégie de gestion des RH, il faudra mesurer les écarts entre l'existante situation et celle future projetée afin de mettre en évidence l'ampleur du travail à fournir (Granger, 2018). Ensuite, il faut déterminer un bon plan d'action pour les RH. Chaque action mise en place doit être définie et argumentée. Elles doivent avoir du sens et coller à la vision stratégique globale de la structure. Par la suite, il convient de planifier le projet établi car les actions définies doivent être planifiées dans le temps, de manière cohérente et logique (Granger, 2018). Il faudra également budgétiser les actions soutenues avant le lancement du projet proprement dit. Une fois cela établi, il faudra fixer des indicateurs de réussite. C'est une étape difficile car certains indicateurs de performance de la gestion des ressources humaines doivent absolument mettre en évidence l'atteinte des objectifs définis. Parmi ces indicateurs de pilotage, on retrouve le plus souvent le taux d'absentéisme des salariés, le turn-over, le degré de satisfaction et d'implication des collaborateurs, et la contribution d'un salarié à la performance de l'entreprise

3.2. Théorie de la motivation

3.2.1. Définition de la motivation chez les enseignants vacataires

La définition admise de la motivation consiste à la décrire comme étant « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993). La motivation au travail est aussi « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise » (Frances, 1988). La motivation désigne aussi le « degré d'engagement d'un salarié dans la réalisation d'une action proposée par l'organisation » (Copin, 2000).

Selon Levy-Leboyer (2006), auteur de nombreux ouvrages sur la motivation peut être définie de la manière suivante : « La motivation peut être décomposée en trois (3) étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance : Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure

qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Bergeron (1986), auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la Motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. » La motivation peut être définie comme la cause du choix par une personne de développer un effort pour accomplir une tâche (Laradj, 2001)

3.2.2. Les approches de la motivation

La motivation peut être intrinsèque ou extrinsèque, le premier type résulte de facteurs personnels dont l'origine est à l'intérieur de l'individu, le second de facteurs externes, qui trouvent leurs origines à l'extérieur de l'individu. Il existe une grande variété d'approches sur la théorie de la motivation, subdivisées en deux grandes catégories : Les théories du contenu et les théories du processus ; on peut en tirer des enseignements concrets pour la gestion des ressources humaines d'un établissement scolaire.

3.2.2.1. Les théories substantialistes dites de contenu

Elles précisent les différents résultats auxquels les travailleurs sont attachés et qui peuvent les mobiliser dans l'accomplissement de leur tâche. Ces théories s'efforcent de répondre à la question : qu'est-ce qui motive les individus à travailler ? C'est une théorie des besoins, des mobiles et des valeurs. Ces théories incluent l'école des relations humaines, la théorie de Herzberg, la théorie de Lickert, les théories X et Y et la théorie de l'autodétermination.

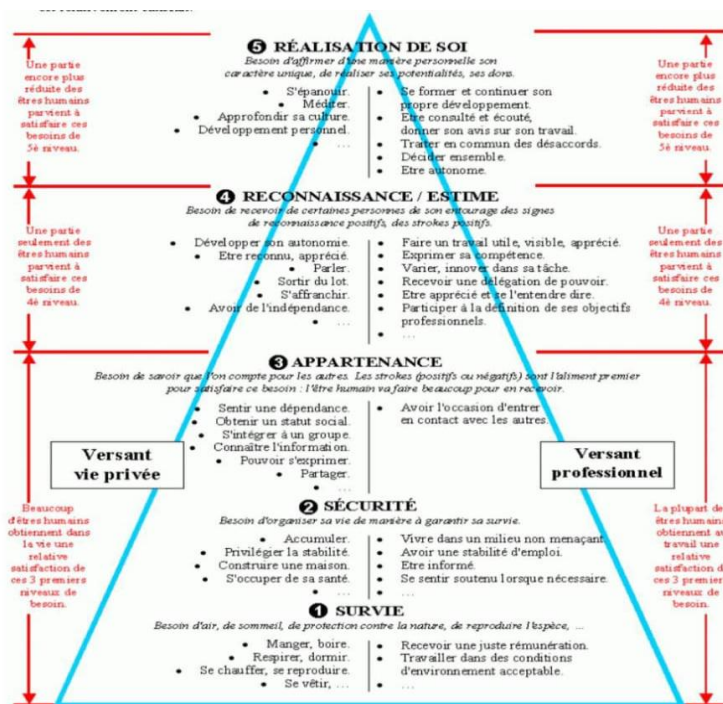
➤ *L'école des relations humaines :*

Initiée par Mayo en 1933 qui a tenté de démontrer l'impact des conditions de travail sur le niveau de productivité, à travers l'expérience de Hawthorne (Normand Jean, 1964), qui consistait à améliorer les conditions de travail dans les ateliers tel que l'éclairage, l'intensité de la lumière améliorait la productivité ainsi que l'importance des contacts humains, ce qui a conduit à conclure que l'aspect humain, affectif et émotionnels était important pour les travailleurs.

Selon l'approche des relations humaines, ce sont les facteurs d'ordre psychosocial qui étaient déterminants et non les facteurs matériels, ce qui dépassait la conception taylorienne. L'école des relations humaine a modifié l'idée qui considérait la récompense financière comme facteur de motivation et satisfaction au travail, il a marqué de nombreuses théories dites de contenu.

Maslow, (1954) et Herzberg, (1959) positionnent le besoin comme la principale force motrice qui pousse un individu à agir. La motivation d'un individu provient d'une force endogène résultant d'un besoin non satisfait. Si l'on suit Maslow, l'individu hiérarchise les besoins physiologiques, aux besoins de sécurité, puis aux besoins d'amour (rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), d'estime (reconnaissance) enfin de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide.

Figure 1: Pyramide de Maslow, Theory of Human Motivation, paru en 1954



Source : Maslow (1954)

Cette théorie a été remise en cause par plusieurs recherches empiriques, à cause de la rigidité de la hiérarchie. En effet, dans la pratique, on constate qu'un individu peut chercher à satisfaire deux types de besoins à la fois, ou à satisfaire un besoin qui n'est pas immédiatement supérieur au besoin précédent dans la hiérarchie. On constate que la rémunération n'est importante que pour ceux qui cherchent à satisfaire les besoins du plus bas niveau de la pyramide. En effet, les besoins humains ont un caractère contingent et n'ont rien d'universels. (Hormis les besoins naturels de nature quasi -biologique).

➤ *Théorie d'Herzberg :*

Herzberg (1959) quant à lui, distingue deux types de besoins inhérents à l'homme. En premier lieu, on a les besoins liés aux besoins physiologiques (les facteurs d'hygiène) qui ne peuvent pas apporter satisfaction ou motivation mais peuvent conduire à une démotivation s'ils ne sont pas présents. Ici, les facteurs de motivation, ou facteurs internes, sont : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la responsabilité. Ainsi, pour améliorer la motivation, Herzberg recommande d'enrichir le travail pour qu'il suscite les facteurs de motivation. Le deuxième besoin est l'enrichissement du travail consiste essentiellement à donner plus de responsabilités et d'autonomie, à confier des tâches plus complexes. La faiblesse réside dans la difficulté d'apprécier le respect organisationnel de ces déterminants tel que la mesure du climat social du travail et celle du degré de la motivation qui restent difficiles à quantifier et mesurer.

➤ *Théorie de Likert :*

Quant à Likert (1958), il analyse des conséquences du style du management (direction) sur le climat moral dans l'entreprise. De son expérience dans une entreprise Américaine, il conclut que le style de direction a un impact important sur le climat moral, quatre idées principales font la base de sa théorie : Premièrement, le fait de s'occuper des problèmes humains dans une entreprise n'est pas du temps perdu, vu chaque activité doit être analysée afin de choisir le type de commandement le mieux adapté. Ce n'est pas non plus une perte d'argent, même s'il est difficile de mesurer certains gains d'activité. Deuxièmement, il faut faire une distinction entre la productivité durable et la productivité passagère obtenue sous la contrainte car la productivité obtenue sous la contrainte détériore le moral. Troisièmement, chaque individu souhaite se sentir responsable de l'avenir de la structure.

Si les modalités d'action diffèrent du modèle traditionnel, les supérieurs hiérarchiques définissent les actions qui devront satisfaire les besoins de leurs subordonnés, ces derniers coopèrent, dès que leurs besoins sont satisfaits, et se soumettent aux directives des directives des dirigeants.

➤ *Les théories X et Y de Mac Gregor*

Elles s'inscrivent dans le courant de pensée fondé sur la psychologie des organisations initiées par Herzberg et Maslow. Elles se distinguent entre les besoins physiologiques (compétence, réussite, confiance) et les besoins de garanties et de protection (reconnaissance, l'estime de ses supérieurs). Selon l'approche de Mac Gregor (2012), Adam est l'homme naturel, il recherche à satisfaire les besoins élémentaires (sécurité, affection, prestige, considération), si ces derniers sont satisfaits, ils n'induisent pas l'implication et l'engagement de l'individu dans son travail. S'ajoutent à cela les besoins spirituels, pour une réelle motivation dynamique (création, épanouissement, perfectionnement, accomplissement). Mac Gregor (2012) s'intéresse à la mise en place d'organigramme rationnel : aux structures de gestion de la répartition des tâches et des responsabilités, ou sont combinées les structures fonctionnelles et opérationnelles autres que celles du « staff and line » qui impliqueraient les salariés dans le processus de décisions, Il propose deux théories sur l'organisation : théorie x et théorie y.

La première théorie « X » repose sur la compréhension de la nature humaine (l'encadrement, l'autorité, la sanction, la récompense), la seconde « Y » accorde plus d'intérêt aux capacités novatrices des salariés, à l'autonomie, à la responsabilisation (Gregor, 2012). Plus spécifiquement, la théorie « X » tend vers le développement des structures hiérarchiques de l'organisation tandis que la deuxième tend vers le développement de méthodes de gestion visant l'intégration individuelle. Cependant, les deux théories expriment un point de vue des dirigeants.

Selon la théorie « Y », les pratiques de management reposent sur les postulats de motivation au travail suivants : Les efforts physiques et mentaux dans le travail sont aussi naturels que le repos. L'individu peut se diriger et se contrôler lui-même en fonction d'objectifs dont il se sent responsable (Gregor, 2012). Cette responsabilité est fonction des récompenses associées à leurs réalisations. L'individu développe son imagination et sa créativité. Le potentiel de l'individu n'est que partiellement employé.

Commenté [o2]: quand

➤ *Théorie de l'autodétermination :*

Deci et Ryan (1985), ont développé une théorie appelée théorie de l'autodétermination cette théorie a essayé d'identifier les raisons intrinsèques qui poussaient un individu à accomplir volontairement une action, elle considère que l'individu est motivé par trois types de besoins, physiologiques innés : l'autonomie, le sentiment d'être compétent et l'appartenance sociale (Ryan et al., 1996). Elle place l'autonomie de l'individu au cœur de ses motivations. Les pratiques de GRH qui laissent des choix aux individus devraient donc participer à une motivation accrue. Ils constituent les nutriments nécessaires au développement optimal, à la santé psychologique, à la croissance, à la survie, et l'intégrité de l'individu (Ryan et al., 1996). Ainsi, ces besoins sont innés plutôt qu'appris, il est nécessaire que l'individu se sente libre de choix au moment d'un comportement, sa motivation est un peu inférieure lorsqu'il choisit ses actions pour la contrepartie qu'il en retire (ex. : rémunération), et sa motivation est nulle s'il ne choisit pas ses actions de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences.

La théorie de l'auto-détermination développée par Deci et Ryan (1985) indique que l'individu est un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit. Cette théorie conduit donc à considérer que le comportement individuel est guidé notamment par le besoin d'être à l'origine de ses propres comportements. Par l'offre d'espaces de choix aux salariés, les entreprises, en satisfaisant leur besoin d'autonomie, favoriseraient la motivation de leurs salariés et pourraient ainsi permettre de développer leur fidélité Deci et Ryan (1985).

3.2.2.2. Les théories de processus ou d'attentes

Alors que les théories du contenu répondent à la question « par quoi un individu est-il motivé ? », les théories de processus répondent à la question « comment un individu est-il motivé ? », ce qui consiste à analyser de quelle manière des variables interagissent pour conduire à la motivation. Elles rassemblent entre autres la théorie Valence-Instrumentalité-Expectation et la théorie de l'équité.

➤ *Théorie Valence-Instrumentalité-Expectation :*

Pour commencer, Vroom (1964) a donné la première version, Locke (1975) est le premier semble-t-il, à proposer de l'appeler « Théorie Valence-Instrumentalité-Expectation ». Cette théorie V.I.E est qualifiée « d'intermittente ou d'épisodique », car elle est « centrée sur les attentes et les valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des

situations particulières » (Kanfer, (1990). Reprise par Levy -Leboyer (1984), pour qu'un individu s'engage réellement dans l'action qui lui est proposée par l'organisation, il faut qu'il réponde par un oui aux trois questions suivantes :

E = expectation : suis-je capable de réussir l'action demandée ? Il s'agit en quelque sorte d'évaluer la probabilité de réussite de l'action - L'individu attend un certain résultat ou une certaine performance suite à son effort. L'individu est motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement de travail (ex. : moyens mis à disposition, reconnaissance du travail par le supérieur hiérarchique). Mais cette évaluation est subjective et certains individus ont plus confiance que d'autres dans leurs capacités de réussite

I = instrumentalité : la réussite de l'action conduit-elle de manière quasi certaine à l'obtention d'un enjeu (une récompense par exemple) ? Il s'agit du rapport entre la performance et ce qu'on attend comme rétribution de cette performance. La performance peut conduire (ou non) à une meilleure rémunération, à une reconnaissance du chef, à une promotion.

V = valence : la récompense obtenue présente-t-elle une réelle valeur ? Il s'agit ici de l'importance subjective de l'enjeu aux yeux du salarié c'est-à-dire si l'individu ressent de l'attrait à l'égard des objectifs de la performance et récompenses espérées. C'est la valeur attribuée à l'individu au résultat qu'il a produit.

Ces trois variables doivent se conjuguer pour conduire à la motivation. Par exemple, il n'y aura pas de motivation si un individu a produit les efforts nécessaires pour atteindre une certaine performance mais que cette performance n'est pas rétribuée d'une façon ou d'une autre. Il n'y aura pas non plus de motivation si l'individu ne valorise pas sa tâche au-delà de la rétribution qu'il en reçoit (par exemple s'il ne comprend pas l'utilité de la tâche). Il n'y aura toujours pas de motivation si l'individu n'accorde pas de valeur à la rétribution qu'il reçoit (par exemple, un individu qui cherche essentiellement à augmenter son salaire ne sera pas motivé par une reconnaissance de son supérieur hiérarchique et vice versa).

Il est difficile de mesurer l'effet de la motivation au travail, sur la performance des individus ou des entreprises parce que la motivation ne suit pas un schéma de causalité linéaire du type stimulus – réponse (Levy-leboyer (1984). Le concept de « motivation » ne permet pas de décrire et d'expliquer les caractères de la relation entre l'individu et

Commenté [o3]: qui

l'organisation Mais, elle constitue une démarche indispensable pour comprendre la fidélité des salariés à leur entreprise.

➤ *Théorie de l'équité :*

Cette théorie est élaborée par Adams (1963,1965) elle complète la théorie (Expectation-valence). Selon cette théorie, la motivation au travail dépend de deux facteurs : l'obtention d'une récompense valorisante, et de l'établissement d'une relation entre la récompense et l'effort fourni. L'iniquité est une source de démotivation et engendre des malaises sociaux. Adams explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle par rapport à celle d'autres personnes, dans son environnement, l'homme observe s'il est traité équitablement.

3.2.3. Les différents systèmes de motivation

Selon la théorie de la motivation, les méthodes et les techniques développées par les directions des organisations pour motiver le personnel évoluent en fonction du contexte économique, social et culturel. Cependant, quatre grands systèmes de motivation au travail sont recensés (Laradj, 2001). Nous avons les motivations par les salaires et les gratifications matérielles, par la communication humaine, par la responsabilisation et la participation et par un projet d'entreprise.

3.2.3.1. La motivation par les salaires et les gratifications matérielles

Dans la conception de l'organisation scientifique du travail, les travailleurs sont rémunérés au rendement, il donne satisfaction à la direction ainsi qu'aux salariés (Laradj, 2001). Autre que le salaire, des gratifications matérielles tel que les primes, voyages, cadeaux sont des moyens stimulateurs de motivation.

3.2.3.2. La motivation par la communication humaine

Le changement du contexte économique et culturel montre les limites de la motivation pécuniaire. Un style de direction « démocratique » est motivant, dans le sens où le dirigeant devient animateur, il communique avec ses subordonnés, et les incite à s'exprimer sur leurs difficultés, et essayer de trouver des solutions. Des gratifications psychologiques s'ajoutent à la motivation par la communication humaine, on cite les éloges en public, les félicitations etc.

3.2.3.3. La motivation par la responsabilisation et la participation

De nouvelles méthodes de directions ont été conçues par des spécialistes du management (Gregor, 2012), tel que la direction par objectifs. D'une part, l'on peut agir par une responsabilisation du personnel, en lui donnant la liberté d'agir et d'entreprendre dans un cadre de travail dont les contours sont préalablement délimités par la direction ; d'autre part, l'on peut les faire participer dans la détermination des objectifs et à la prise de décisions de gestion car c'est un moyen d'implication des salariés et une source de motivation.

3.2.3.4. La motivation par le projet d'entreprise

L'implication des équipes autour de l'atteinte d'objectifs est un facteur tout à fait déterminant dans la réussite d'un projet d'entreprise. Le projet d'entreprise doit permettre de mobiliser les salariés, de les faire participer, de les responsabiliser et de leur attribuer un rôle. De plus, l'implication des salariés nécessitera de tenir informer les équipes sur les avancées et d'accorder de l'importance aux remarques qu'ils effectuent. Les cercles de qualité sont aussi des méthodes de management participatif, elle est pilotée par un groupe de responsables de haut niveau, ils se distinguent du « projet d'entreprise », pour ce dernier, la participation se rapporte à des problèmes définis dans leur forme générale et non pas dans leur contenus spécifiques (amélioration de la qualité).

3.2.4. Rapport entre motivation et satisfaction

Avant d'établir le rapport entre motivation et satisfaction, il convient de rappeler que la satisfaction est l'évaluation faite de son emploi ou de ses expériences de travail, sous leurs différentes facettes (la tâche, le travail, les relations avec les supérieurs et les collègues, les promotions, les rémunérations...). De manière générale, la satisfaction est obtenue lorsque le salarié a l'impression d'un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui apporte en retour. Ainsi, la satisfaction implique aussi une confrontation aux résultats obtenus.

Selon une citation de Michel (1989), motivation et satisfaction ont en commun plusieurs caractères. Elles puisent toutes leurs sources dans les théories de la psychologie cognitive, en partant du postulat qu'il est possible d'agir sur la personne, afin d'accroître la performance de l'entreprise. La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation se situe en amont, et ce sont les notions d'attentes ou d'aspirations qui différencient motivation et satisfaction (Michel, 1989). En outre, la motivation peut être vue comme un moteur de la

performance, alors que la satisfaction peut être considérée comme une résultante de la performance.

La satisfaction au travail est définie par Locke (1975) comme « un état émotionnel positif ou plaisant relevant de l'évaluation faite par une personne dans son travail ou de ses expériences de travail », elle dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire, l'idée du rapport contribution / rétribution, est mise en relief, cette idée se retrouve dans les théories de processus que nous avons présenté plus tôt dans ce chapitre.

3.3. La théorie de la fidélisation

La théorie de la fidélisation suscite un grand intérêt pour notre recherche car elle examine la notion même de la fidélisation, de la rétention du personnel ainsi que les formes de fidélité.

3.3.1. Fidélisation et rétention : tentative de définition

La théorie de la fidélisation suscite un grand intérêt pour les organisations en particulier les établissements scolaires, mais pose encore de nos jours le problème de définition. En effet, Pour bien des gens, les deux termes « fidélisation » et « rétention » signifient la même chose. Or, la rétention réfère aux pratiques visant à décourager l'employé de partir, soit par des politiques d'encouragement de l'inertie soit par des contraintes faisant en sorte que l'employé qui quitte subisse une perte importante. Dans ce cas, le terme « rétention » signifie donc retenir l'employé avec des conditions et des avantages (souvent monétaires) intéressants, sans pour autant que cela influence sa performance et son plaisir au travail (Koulidiati, 2012). Le principal risque avec la rétention est le présentéisme, c'est-à-dire, le fait, pour une personne, d'être présente à sa place de travail sans que son esprit soit réellement disponible et engagé dans le travail (Koulidiati, 2012).

Contrairement à la rétention, le terme « fidélisation » évoque plutôt des pratiques positives ; il fait référence à un ensemble de pratiques visant à créer un lien affectif entre l'employé et l'employeur (Koulidiati, 2012). Il consiste à créer un environnement de travail qui entretiendra l'attachement des employés à long terme (Koulidiati, 2012) ; en fait, favoriser la fidélisation veut dire donner le goût à l'employé de rester dans l'organisation. La plupart des employeurs vont immédiatement penser à la rémunération cependant, si la rémunération est souvent perçue par plusieurs comme le principal élément de fidélisation utilisé par les

employeurs, la plupart des experts sur le sujet s'entendent pour affirmer que celui-ci retient l'employé, mais ne le fidélise pas.

D'autres éléments doivent être déployés pour favoriser la fidélisation d'un employé ; par exemple, plusieurs études démontrent que l'employabilité constitue l'un des leviers d'intervention les plus importants pour parvenir à la fidélisation. L'employabilité est en fait la capacité d'un salarié à tenir ou à conserver un emploi dans sa fonction actuelle ou dans une autre, à son niveau de classification ou à un autre équivalent, et dans son entreprise ou dans une autre (bogue alliance emploi). La fidélisation serait donc le fait d'attirer et retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation, de rendre un salarié attaché à son entreprise (Koulidiati, 2012).

Chez un salarié, il sera question de maintenir volontairement une relation stable et durable avec son entreprise soit parce que l'intérêt personnel guide son choix de rester, soit parce que son adhésion aux valeurs de l'organisation l'incite à continuer la relation. Dans ce sens, Louart (1991) définit la fidélisation comme la « politique visant au maintien de certains salariés dans l'organisation ». Autrement dit, la fidélisation serait « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés ». La définition de la fidélisation que nous retiendrons est qu'elle est plutôt l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés compétents à elle-même (Koulidiati, 2012) vu que fidéliser revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement et la rétention de certains salariés à fortes compétences.

Paillé (2005) ajoute qu'il faut également observer « l'existence de conduites proactives et l'absence de comportements contre-productifs » (p 296). Il complète ainsi la définition de Peretti (2020) de la façon suivante : « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le Fonctionnement de son organisation » (paillé, p 297).

Dans le cadre de la théorie de la fidélisation, Paillé distingue 3 formes de fidélité au travail à savoir la fidélité réelle qui consiste à adopter des comportements de cohésion d'équipe, la fidélité conditionnelle qui est fonction du sentiment qu'a le salarié vis-à-vis des récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts; la fidélité de façade qui

Commenté [o4]: Def employabilité

caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation (nous y reviendrons dans les lignes avenir).

3.3.2. Raisons du roulement des employés

Le roulement de la main-d'œuvre dans la littérature sur la satisfaction professionnelle et dans la pratique est généralement associé aux départs des employés C'est également le sens que nous allons attribuer à ce concept dans le cadre de cette recherche. Déjà, la littérature scientifique distingue le roulement volontaire du roulement involontaire.

3.3.2.1. Roulement volontaire

Les auteurs définissent le roulement volontaire comme découlant de la décision de l'employé de quitter son organisation. Les motifs de départs volontaires peuvent être un autre emploi, le retour à l'école, le retour au foyer pour s'occuper d'un enfant, un déménagement tenu nécessaire en raison du changement d'emploi du conjoint, etc.

En effet, certains auteurs suggèrent que le roulement volontaire n'est pas nécessairement nuisible pour les organisations (Hollenbeck et Williams, 1986). C'est ainsi que le roulement volontaire peut être divisé en roulement fonctionnel et roulement non fonctionnel. La littérature suggère que le départ d'un employé non performant peut occasionner l'acquisition d'un nouvel employé plus efficace ou peut favoriser les promotions internes parmi les employés performants de l'entreprise (roulement fonctionnel). À l'inverse, le départ volontaire d'un employé considéré performant peut s'avérer particulièrement néfaste à l'entreprise, puisqu'il est plus difficile de remplacer un employé-clé qu'un autre employé (roulement non fonctionnel).

3.3.2.2. Roulement involontaire

C'est la décision de l'employeur de mettre fin à la relation d'emploi (licenciements et retraites). Or, pour qu'on parle de fidélisation, il faudrait que l'employeur n'aie aucune volonté ni alibi pour remercier son employé de ses services. Le tableau ci-dessous présente les conséquences négatives et positives du roulement des employés (Mobley, 1982).

Tableau 2: Conséquences du roulement des employés

Conséquences	Organisationnelles	Individuelles (pour les employés qui quittent)	Individuelles (pour les employés qui restent)
Négatives	-Coûts (recrutement, sélection, assimilation, formation) -Perturbation de la structure de communication et sociale - Perte de productivité (due à la recherche d'un remplaçant et à sa formation) -Perte des employés performants - Diminution de la satisfaction de ceux qui restent. -Mauvaise réputation propagée par celui qui quitte	-Perte d'ancienneté et leurs conditions -Perturbation de la famille et du support social - Stress relié à la transition - Perturbation dans la carrière du conjoint -Régression dans son cheminement de carrière	-Perturbation sociale - Perte de la synergie entre collègues -Diminution de la satisfaction -Diminution de la cohésion - Diminution de l'engagement - Augmentation de la charge de travail pendant la recherche du Remplaçant
Positives	-Départs des employés non performants -Intégration de nouvelles connaissances et technologies -Stimulation du changement dans les politiques et pratiques - Augmentation de la mobilité interne - Augmentation de la flexibilité de la structure - Diminution des mauvais comportements - Opportunité de réduire les coûts.	Augmentation de salaire - Avancement de carrière - Meilleure conciliation personnalité-travail (par exemple : moins de stress, plus d'intérêt, meilleure utilisation de ses habiletés) - Défis à relever dans un nouvel environnement - Hausse de l'auto- perception d'efficacité et du développement.	Augmentation de la mobilité interne - Stimulation grâce aux nouveaux collègues -Plus grande satisfaction -Plus grande cohésion -Plus grand Engagement.

Source : Mobley (1982), p. 113 (traduit).

3.3.3. Population à fidéliser

Il est important de savoir au préalable à quelle population dans l'établissement doivent s'adresser les mesures de la fidélisation, pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contreproductives. Ainsi il s'agit de viser les personnes capables d'un haut rendement et les enseignants vacataires dont les talents sont jugés prometteurs. Le but étant de ne conserver seulement qu'un certain « noyau » de salariés. Pour être réellement efficaces et ne pas s'avérer contre-productives, ces mesures de rétention incitatives développées à l'égard des salariés, doivent être ciblées vers des catégories de population précises.

Tous les salariés n'ont pas le même niveau de performance, il n'y a donc pas de raison de les regretter de la même façon lorsqu'ils s'en vont. De ce point de vue, nous comprenons alors que la rétention de personnes peu performantes compromet non seulement le succès de l'entreprise mais risque aussi de démotiver le reste dont les talents sont jugés prometteurs. Le salarié à garder diffère des autres salariés, même de ceux qui ont la même description de fonction que lui. S'il fallait formuler une règle générale, le salarié à fidéliser possède les compétences clés ou stratégiques. Ce salarié a un impact sur l'entreprise supérieur à celui des autres salariés grâce à :

- *Sa performance* : ses résultats sont parmi les meilleurs de la société et il détient les clés de son futur développement économique.
- *Ses compétences* : il a une compétence rare ou unique dans l'entreprise et fait partie des managers présents ou futurs.
- *Sa criticité est difficile ou coûteuse à remplacer*. C'est par exemple le leader d'opinion qui risque de partir accompagner de ses collègues.
- *Son attachement* : il est impliqué dans les buts et objectifs de son entreprise et engagé dans la réussite de son emploi, il restera dans l'entreprise même s'il avait l'opportunité de changer d'employeur.

Nous pouvons ainsi dresser un portrait-robot du salarié à fidéliser. C'est celui qui : est toujours ponctuel et assidu, sait devancer les besoins de ses élèves ou collègues ; est toujours enthousiaste à donner un coup de main ; est créatif ; prend des initiatives ; est autonome et énergique ; met à jour ses compétences lui-même. Il n'est pas possible de fidéliser l'ensemble des salariés d'une entreprise, en raison notamment du coût que cela représente, des contraintes organisationnelles et matérielles ainsi qu'en terme d'efficacité lorsque on essaye de fidéliser tout le monde et de la même manière. Comme l'a démontré Chaminade (2003), nous ne

pouvons fidéliser des personnes qui n'ont pas envie de s'investir dans leur travail et leur entreprise.

La fidélisation va en effet plus loin que la simple motivation puisqu'elle recherche d'engagement, implication et de satisfaction. Si l'entreprise souhaite fidéliser, elle vise à s'attacher quelqu'un de performant. Or, il ne peut l'être que s'il est impliqué, engagé et compétent. Il faut donc identifier l'enseignant selon son apport aux résultats de l'établissement dans lequel il exerce en tant que vacataire. À cet effet, Peretti (2020), qui propose une classification des salariés distinguant les talents « espoir », les talents « étoile », les talents « piliers », les talents « branche morte ».

Tout d'abord, « l'espoir » est le salarié présentant de fortes perspectives de promotion et d'évolution de carrière et de faibles performances. Par contre, « L'étoile » : salarié ayant de fortes perspectives et de fortes performances. Quant au « pilier », c'est l'employé qui a de faibles perspectives et fortes performances. Or, « La branche morte » est celui qui a de faibles perspectives et faibles performances. En cohésion avec cette classification, les mesures de fidélisation devraient être en adéquation avec le profil du salarié concerné. Selon le profil auquel il appartient en termes de performance et de promotion, l'entreprise mettra en place une gestion adaptée de ses compétences et de son évolution au sein des différents postes.

Par ailleurs, il convient de tenir compte de l'âge et des attentes inhérentes au stade d'avancement de carrière du salarié concerné. Ainsi, Paillé (2004) définit des étapes distinctes selon le cycle de vie professionnel : le choc de la réalité (jusqu'à 30 ans), l'étape de socialisation (de 30 à 40 ans), d'enracinement (35-44 ans) et enfin le stade de retrait (plus de 50ans). L'état d'esprit du salarié à l'égard de l'entreprise, sa satisfaction au travail et son implication au sein de l'organisation varient en fonction de l'étape de sa biographie professionnelle. Il peut s'avérer indispensable de fidéliser des salariés en fin de carrière, ces derniers pouvant être détenteurs de compétences rares et précieuses pour l'entreprise.

3.3.4. Les formes de fidélisation

Paillé distingue 3 formes de fidélité au travail :

➤ *La fidélité réelle*

Elle caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe et

améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation (Paillé, 2005). Ceci caractérise la « vision autonome » suppose que la fidélisation est voulue, et librement consentie. L'individu désire, après mûre réflexion, continuer la relation ; il s'agit d'un choix « libre » et réfléchi, qu'il soit de nature affectif et/ou cognitif. Le salarié s'appuyant sur son individualité, développe librement, de façon volontaire et autonome, un attachement à l'égard de l'entreprise (pression interne). Des éléments positifs de la relation comme la satisfaction au travail, la confiance envers l'organisation soutient la fidélisation. Dans le cas où ce lien positif envers l'organisation serait de nature à la fois affective et cognitive (attirait à la fois amical et raisonné vis-à-vis de l'entreprise), on parlera plutôt de « fidélité ». S'il est de nature uniquement « calculée » (relatifs aux intérêts professionnels de continuer le lien) on parlera alors de « rétention ».

➤ *La fidélité conditionnelle :*

Elle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité. Lorsqu'il s'agit de l'enseignant, ce dernier pense qu'il est nécessaire d'être fidèle à l'entreprise parce que c'est normal et c'est son devoir (pression externe). En raison de cette obligation morale et normative, il semblerait que la fidélisation à l'organisation décrive un état de « dépendance » (Paillé, 2004).

Commenté [o5]: expliquer

➤ *La fidélité de façade :*

Caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation : « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi » (Paillé, p 304). Dans le même sens, pour Thévenet (1992) l'individu peut adhérer aux buts et aux valeurs de l'entreprise en adoptant une attitude passive, voir béate. Ainsi, l'enseignant, guidé parfois par l'habitude ou la routine, ne se pose pas de questions et poursuit la relation sans grande volonté, ni obligation. En raison de cette passivité, la fidélisation décrirait dans ce cas, un état « d'inertie ».

Le modèle de March et Simon (1958) contribue à une meilleure compréhension du processus de fidélité : il s'appuie sur le principe de l'échange pour expliquer l'attraction perçue d'un changement. En fait, l'enseignant est conduit à « échanger » son implication et son attachement envers l'entreprise contre des avantages reçus qui lui permettent de satisfaire

des besoins individuels. De plus, March et Simon (1958) considèrent que la conformité de l'emploi à l'image que l'on se fait de soi-même a une influence sur la satisfaction au travail et, indirectement, sur le souhait d'un changement. Par ailleurs, la possibilité de choisir certains éléments RH (modalités de la rémunération, formations suivies, ...) peut contribuer à améliorer cette adéquation entre l'emploi de la personne et l'image qu'elle a d'elle-même.

3.3.5. L'impact de la fidélisation sur la performance d'un établissement scolaire

3.3.5.1. Définition de la performance

Il existe un désaccord entre les auteurs quant à la définition de la performance organisationnelle et son évaluation. Ceci est dû essentiellement à la pluralité des approches qui se sont développées autour de ce sujet ainsi qu'à la diversité des individus et des groupes qui appartiennent à l'organisation. D'après Morin et al. (1994), la performance organisationnelle consiste à « prononcer un jugement sur une organisation fondée sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés ». Cependant, Campbell (1977) évoque la difficulté de donner une définition définitive à ce concept vu la variété des acteurs impliqués dans la vie organisationnelle et la diversité des conceptions qu'ils développent au sujet de la performance (Campbell, 1977 ; Jallette, 1997). Selon ces auteurs, la difficulté d'une telle définition découle essentiellement de la multiplicité des critères de mesure qui lui sont associés. A cet égard, Jalette (1997) montre qu'il existe autant de définitions de la performance organisationnelle que de critères de mesure. Le choix de tels critères dépend fortement, selon Morin et al. (1994), du statut des acteurs impliqués dans la vie de l'organisation, de leurs valeurs, de leurs normes de conduites ainsi que de leurs besoins.

Selon Patrick Gilbert et Marina Charpentier : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis. » Maire et Dubost dans leur ouvrage *Les clés de la performance (2004)* ont défini cette dernière comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre.

Dans une autre lancée, être performant, c'est réaliser un projet de manière que les employés dépassent le niveau où ils se situaient précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre. Il n'y a pas seulement les disciplines qui diffèrent quant au choix des critères d'efficacité. Il y a aussi les acteurs des

milieux de travail qui opteront pour différents critères selon leur rôle, leur statut, leurs valeurs et leurs normes, leur intérêt envers l'organisation (Morin et al, (1994). Par exemple, un dirigeant d'entreprise peut percevoir l'efficacité comme étant simplement une question de rentabilité et de compétitivité de son organisation. Pour un employé, ses critères d'efficacité peuvent être la qualité des décisions ou le climat de travail.

Pour un client, une organisation est efficace dans la mesure où elle lui procure un produit et un service de qualité. Dans le cas d'un analyste financier, les profits ou les rendements des investissements sont les critères de performance. Pour un gestionnaire de production, les normes d'efficacité sont représentées par la qualité et la quantité des biens et des services. Pour un représentant du marketing, la performance équivaut à la part du marché ou à la satisfaction de la clientèle. Finalement, pour un directeur d'école ou un principal de collège, la performance organisationnelle peut par exemple être évaluée par la compétence et l'engagement des enseignants et des élèves.

3.3.5.2. *Formes de performance*

Comme nous le soulignons plus haut, la notion de performance est polysémique, nous la visiterons sous trois angles : organisationnel, social et économique.

➤ *La performance systémique*

Le concept de performance systémique, Dans ce cas, on met de l'avant une conception de l'organisation comme devant s'adapter à l'environnement, en particulier aux caractéristiques du marché et de la technologie conduit à l'examen des problèmes sous l'angle interne de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de structure, de frontière, d'entité, voire de légitimité.

La capacité à réaliser la performance organisationnelle pour l'entreprise réside dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement. Dans la conception systémique, l'organisation est un système dont la finalité est la survie ou la pérennité. La notion de pérennité, associée à la notion de temps, a trait à la protection et au développement des ressources financières (rentabilité), du marché desservi par l'organisation (compétitivité) et de la qualité du produit ou du service.

➤ *La performance sociale*

La conception sociale se base sur l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, McGregor). Cette seconde dimension met l'accent sur les aspects de la performance

organisationnelle qui sont liés aux ressources humaines. Performance sociale, se définit comme la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel. Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et à l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de GRH. Une entreprise socialement performante est une entreprise qui a su mettre en place un mode de prévention et de règlement des conflits efficaces. Les indicateurs retenus pour sa mesure sont : le taux du turn over, l'absentéisme et la satisfaction de personnel.

➤ *La performance économique*

Fondée sur les premières théories de l'organisation (Taylor, Weber, Fayol), la conception économique de l'efficacité suggère que l'organisation formelle du travail ou de l'entreprise soit essentiellement économique. Cette première conception juge une organisation efficace lorsque celle-ci atteint ses objectifs en utilisant le moins de ressources possible. La performance économique peut être appréhendée par la rentabilité, c'est-à-dire un surplus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût.

Ses indicateurs sont généralement : La rentabilité qui se mesure par le résultat ou l'évolution du résultat. Le chiffre d'affaire, qui traduit l'efficacité commerciale de l'entreprise, qui se juge par les parts du marché détenues ou conquises.

➤ *La performance politique :*

La dernière conception met en relief la dimension politique de la performance organisationnelle. Basés sur l'école des multiples constituants, différents individus ou groupes posent des jugements sur les critères d'une organisation efficace, tel que mentionné précédemment. Puisqu'on suggère que les mêmes intérêts ne sont pas partagés par tous les groupes et peuvent même être contradictoires, les critères d'efficacité varient selon les constituants soit : les bailleurs de fonds, les clients, les organismes régulateurs et la communauté. Ainsi la légitimité de l'organisation, qui réfère à l'évaluation et à la satisfaction de ces groupes-clés, constitue le concept central de cette dimension.

3.4. Théorie de la satisfaction

3.4.1. Définition de la satisfaction

« La satisfaction est le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable » (Le Robert, 1993). En effet, la satisfaction au

travail est « un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir » pour que l'employé en tant qu'individu puisse avoir des attentes, et éprouver des besoins (Koulidiati, 2012). Cette théorie nous apparaît pertinente pour notre recherche car elle prend en compte les facteurs démographiques tels que l'âge, le genre et l'ethnie qui entretiennent de fortes corrélations avec la satisfaction au travail.

3.4.2. Mesure de la satisfaction au travail :

Commenté [o6]: plus de détails

Larouche et Delorme (1972) ont mené une étude démontrant pour mesurer le degré de satisfaction chez toute catégorie de personnel, on doit passer par dix-huit facteurs à savoir l'autonomie, l'autorité, la variété, l'attrait au travail, le degré de responsabilité, l'avancement, l'innovation, la reconnaissance, la politique d'organisation, le salaire, la sécurité d'emploi, la sécurité au travail, l'affectation du personnel, la supervision humaine, la supervision technique, les conditions de travail, la communication avec les supérieurs, la communication avec les collègues.

Cependant ; la satisfaction professionnelle est généralement mesurée avec l'aide du Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967), traduit par Roussel en 1996. Elle mesure d'une part la satisfaction intrinsèque et d'autre part la satisfaction extrinsèque.

Tableau 3: Minnesota Satisfaction Questionnaire (versions simplifiée)

Scale title	Categories of Satisfaction
Ability to utilization	Intrinsic and General
Achievement	Intrinsic and General
Activity	Intrinsic and General
Advancement	Extrinsic and General
Authority	Intrinsic and General
Company policy and practices	Extrinsic and General
Compensation	Extrinsic and General
Co-workers	General
Creativity	Intrinsic and General
Independence	Intrinsic and General
Moral values	Intrinsic and General
Recognition	Extrinsic and General
Responsibility	Intrinsic and General
Security	Intrinsic and General
Social service	Intrinsic and General
Social status	Intrinsic and General
Supervision-human relations	Extrinsic and General
Supervision-technical	Extrinsic and General
Variety	Intrinsic and General
Working condition	General

Source : Weiss & al (1967),

Vu que ce questionnaire comporte des facteurs à la fois intrinsèques et extrinsèques, nous nous appesantirons uniquement sur les facteurs qui ne dépendent pas de l'employé mais plutôt de l'enseignant. Nous faisons occurrence à l'avancement des positions, aux politiques et pratiques d'organisation, à la reconnaissance, à la supervision des relations humaines, à la supervision technique et aux conditions de travail.

L'échelle de mesure de la satisfaction au travail comporte cinq (5) modalités allant de très insatisfait à très satisfait. Cette échelle présente une bonne consistance interne, mesurée par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.69$). C'est d'ailleurs cette échelle de mesure que nous allons utiliser tout au long de cette étude.

3.4.3. Les origines de la satisfaction

La satisfaction en elle-même a trois origines relatives, au contenu du travail, aux récompenses et à la qualité des relations et sont liées respectivement à ces trois paradigmes : l'homo faber, l'homo oeconomicus, et l'homo sociologicus (Paugam, 2000).

- *L'homo faber : le contenu du travail est l'origine de la satisfaction*

Le travail lui-même est une source d'épanouissement, en effet, lorsque grandit la liberté d'initiative dans le travail, grandit également la chance du salarié de se reconnaître dans l'acte de production, de trouver un plaisir personnel, à mettre ses compétences au service d'œuvres individuelle ou collective en étant plus autonome. L'autonomie n'est un facteur de satisfaction que si les conditions dans lesquelles elle s'exerce permettent réellement au salarié de réaliser le programme qui a été fixé d'un commun accord avec la hiérarchie. Au cas contraire, l'autonomie relève les défaillances de l'employé (son incompétence) et cela crée des formes de détresse psychologique.

- *L'homo economicus : la rétribution comme source de satisfaction*

Elle lie la satisfaction au travail à la rémunération. Certains salariés restent mécontents de leur rétribution, car le surcroît des responsabilités n'est toujours pas compensé par les primes ou avantages supplémentaires. Il existe un lien de cause à effet entre la satisfaction, les gratifications économiques (rémunération), matérielles (maison de fonction, voiture de service), et les perspectives de développement professionnel.

- *L'homo sociologicus Le rapport social comme source de satisfaction*

La reconnaissance du travail effectué constitue un facteur essentiel de motivation.

3.4.4. Conceptions de la satisfaction professionnelle

Afin de mieux situer notre sujet de recherche dans un cadre théorique, nous allons tout d'abord étudier les conceptions situationnelles, puis positionnelles et interactionnistes. La conception interactionniste de la satisfaction professionnelle intègre les deux premières à savoir situationnelle et positionnelle (Cohrs et al, 2006). Selon l'approche situationnelle, la satisfaction professionnelle est sous l'influence des variables organisationnelles telles que la variété des tâches, l'identification et la signification du travail, l'autonomie et le retour sur performance, sur la motivation et la fidélisation (cf. le modèle de Job Survey Design (JSD) (Hackman et Oldham, 1976)

Quant à l'approche interactionniste de la satisfaction professionnelle, elle permet de l'appréhender comme étant à la fois une variable situationnelle et positionnelle. Cette approche distingue deux catégories de variables, les demandes et les ressources, dont les interactions expliquent le développement de la motivation et du « burnout » (Hobfoll, 1988). Les demandes sont essentiellement issues du contexte de travail et des caractéristiques individuelles (Xanthopoulou et al, 2007). Elles rassemblent l'ensemble des variables que les individus valorisent. Elles contribuent à modérer les effets induits par les demandes. Ce pouvoir s'exprime à travers la notion d'investissement qui affecte positivement ou négativement le niveau de ressources et par conséquent le comportement des individus.

Les demandes sont associées aux effets physiques et psychologiques (Hakanen & al, 2008). Elles sont déterminantes de la dégradation de l'état de santé. Les demandes explicitent les contraintes excessives, interférant vers la réalisation des objectifs et inhibant les capacités individuelles à les atteindre (Demerouti et Bakker, 2011). En permettant la réalisation et l'atteinte des objectifs, les stratégies de fidélisation ont une grande influence sur la motivation, l'engagement et l'accomplissement personnel.

3.4.5. Les facteurs personnels impliqués dans la satisfaction.

L'âge, le genre et l'ethnie entretiennent de fortes corrélations avec la satisfaction au travail. Cependant, une fois de plus ces données nous indiquent seulement qu'il existe un lien entre les concepts mais pas la raison pour laquelle il existe.

➤ L'âge :

Par exemple, les chercheurs montrent souvent que plus les salariés sont âgés et plus ils sont satisfaits. Ce simple résultat pourrait conduire un entrepreneur à n'embaucher que des

Commenté [o7]: les facteurs intrinsèques et extrinsèques avec auteurs

personnes d'un certain âge. Or, cette corrélation est en grande partie expliquée par le fait que plus vous êtes âgés et plus vous augmentez votre statut professionnel (hausse des responsabilités, du salaire, etc.), dans ce cas, c'est donc le statut qui prédit la satisfaction et pas l'âge.

➤ **Le genre**

La relation entre le genre et la satisfaction est également complexe. Il semble que les femmes éprouvent plus d'insatisfaction que les hommes mais cela seulement si on prend en compte d'autres variables dans les analyses, variables telles que le stress, le harcèlement, non égalité des salaires.

➤ **L'ethnie :**

La relation entre l'ethnie et la satisfaction est elle aussi dépendantes d'autres variables, notamment de la discrimination raciale, lorsqu'il y a discrimination dans une organisation, les salariés de l'ethnie discriminée sont plus insatisfaits que les salariés de l'ethnie non discriminée.

➤ **Les variables de personnalité :**

La satisfaction semble être corrélée avec certaines variables de personnalité ; Des chercheurs ont par exemple mis en évidence une forte corrélation entre la tendance à être généralement satisfait de sa vie et la satisfaction au travail (Judge et Wanatabe, 1993). Staw & al (1986) ont quant à eux montré que l'attitude positive par rapport à la vie exprimée à l'adolescence était très corrélée avec la satisfaction au travail tout au long de la vie (jusqu'à 50 ans plus tard).

La satisfaction peut aussi être génétique : certains chercheurs (Arvey et al, 1994) ont essayé de tester cela en étudiant le degré de satisfaction de jumeaux monozygotes élevés dans des milieux différents qui effectivement montrait un plus fort taux de corrélation que celui de personnes sans liens de parenté. Mais ces résultats, toujours effectués sur des échantillons très faibles sont à prendre avec précaution.

Plus loin, les auteurs comme Judge et Bono (2001) ont montré que les gens faisaient, de manière stable et prédictible (variable de personnalité), des évaluations centrales de leur situation de vie et que ces évaluations marquaient aussi bien la satisfaction de travail que la satisfaction de vie. Les éléments de ces évaluations sont composés des quatre variables parmi lesquelles l'estime de soi et le sentiment d'auto efficacité. Travailler les feedbacks à travers

l'écoute et la reconnaissance, ainsi que l'autonomie à travers la délégation et la responsabilisation agira positivement sur ces variables.

3.4.6. D'autres facteurs influençant la satisfaction professionnelle

Selon Hill (1996), il existe d'autres facteurs pouvant influencer la satisfaction professionnelle. Il s'agit de :

- L'accomplissement
- Les possibilités d'avancement
- La tâche
- La reconnaissance
- La rémunération
- La sécurité au travail
- L'autorité et l'utilisation des compétences. En effet, les auteurs tels que Büssing (1992 cité par Samson, 2010) pensent que le degré de contrôle de la situation de travail, les stratégies de résolution des problèmes adoptées et le sentiment d'auto efficacité ont un effet de causalité important sur la satisfaction au travail.

3.4.7. Impacts de la satisfaction professionnelle des enseignants

➤ **Augmentation de la performance de l'établissement scolaire**

La ressource humaine est la première richesse de l'entreprise, elle contribue à augmenter la compétitivité, la productivité de l'entreprise, seule garante de sa pérennité et de sa croissance. De ce fait, l'objectif majeur du gestionnaire des Ressources Humaines est de veiller à la satisfaction du personnel.

Généralement, les individus satisfaits ont un meilleur rendement que ceux qui sont insatisfaits. On note, souvent une relation positive entre satisfaction élevée et une amélioration du rendement. Mais, bon nombre de travailleurs satisfaits n'ont pas un rendement élevé, ils sont contents de ne produire que le minimum nécessaire. La satisfaction devient une résultante du rendement et non la cause. En effet, un meilleur rendement amène de meilleure rétribution, Elles provoquent une augmentation de la satisfaction parce que les employés ont le sentiment qu'ils reçoivent les rétributions en fonction de leur rendement.

La satisfaction s'est toujours révélée un bon prédicteur du turnover volontaire (Tett et Meyer, 1993). Même si la relation entre satisfaction et turnover est importante, elle n'est pas

Commenté [o8]: auteurs

le facteur le plus puissant agissant sur le turnover. Ce sont les conditions économiques qui sont les plus prédictives : même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas leur travail s'ils n'ont pas d'opportunités de le faire ailleurs ou si les conditions de travail (financières) ailleurs ne sont pas satisfaisantes (Carsten et Spector (1987).

➤ *Assiduité des enseignants*

Un enseignant comme tout autre employé peut être absent pour une multitude de raisons, c'est certainement pour cela que les méta-analyses effectuées n'ont jamais révélé de liens forts (Hackett et Guion, 1985). Ou pas de liens du tout (Leigh, 1991) entre insatisfaction et absentéisme. Une des raisons de cette absence de lien entre Insatisfaction et absentéisme est que c'est l'absence qui cause l'insatisfaction plutôt que le contraire (Tharenou, 1993), si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses pairs. Ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait insatisfait (Tharenou, 1993).

A l'inverse, la satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Yates et Jones, 1998 ont montré une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction. Même si la satisfaction agit sur l'absentéisme, l'absentéisme est davantage influencé par d'autres facteurs comme par exemple l'existence de normes informelles de groupes. Dans ce sillage, Mathieu et Köhler (1990) ont mis en évidence ce genre de norme en étudiant le taux d'absentéisme de personnes avant et après leur intégration dans un groupe de travail dont les membres avaient l'habitude d'être souvent absent : parmi les personnes ayant des absences faibles initialement, tous, après avoir intégré le groupe, ont augmenté leurs absences.

Commenté [o9]: autres impacts de la satisfaction: ponctualité, motivation, baisse de sommmation du travail

3.4.8. Impacts de l'insatisfaction professionnelle des enseignants

Un des modèles le plus validé est celui de Büssing (1992). Il suppose que la satisfaction ou l'insatisfaction naître de 4 variables : la comparaison entre la situation de travail actuelle et les aspirations de la personne ; le degré de contrôle perçu de la situation de travail ; les changements de niveau d'aspiration des gens (affecté par le sentiment d'auto efficacité) ; les stratégies de résolution des problèmes. La combinaison de ces différentes variables peut produire différentes formes de satisfaction ou d'insatisfaction. Lorsque le salarié est insatisfait, il prend ses distances par rapport à son entreprise en adoptant des comportements de retrait, qui affectent sur la performance de l'organisation, on peut citer : l'absentéisme et le turn- over (départ volontaire).

➤ *L'absentéisme*

Se traduit par des journées perdues qui autrement seraient productrices, d'où son impact négatif sur la productivité de l'établissement. L'absentéisme est le fait de ne pas se présenter au travail lorsqu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non. Burke et Wilcox (1972), signalent que la décision d'un individu de s'absenter est une version miniaturisée d'une décision plus importante celle de quitter définitivement l'entreprise (Burke et Wilcox (1972). Weiss (1967), voit dans l'absentéisme une forme de refus de travailler, une décision laissée en grande partie au choix des travailleurs surtout lorsqu'il s'agit d'absence de courte durée. De plus, un employé peut être absent pour une multitude de raisons, On n'a jamais révélé de relation entre insatisfaction et absentéisme mais plutôt le contraire ; si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses pairs. Ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait insatisfait.

La satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Yates et Jones, 1998 ont montré une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction. Même si la satisfaction agit sur l'absentéisme, l'absentéisme est davantage influencé par d'autres facteurs. Mathieu et Köhler (1990) ont mis en évidence ce genre de norme en étudiant le taux d'absentéisme de personnes avant et après leur intégration dans un groupe de travail dont les membres avaient l'habitude d'être souvent absent : parmi les personnes ayant des absences faibles initialement, tous, après avoir intégré le groupe, ont augmenté leurs absences.

➤ *Le turn-over*

« Turn-over » appelé en français taux de roulement de personnel traduit l'ampleur des mouvements d'entrées et de sorties des effectifs au service d'une entreprise au cours d'une période donnée. Les employés embauchés au cours d'une période donnée, soit pour remplacer ceux qui ont quitté, soit pour combler des nouveaux postes par suite d'une croissance de l'entreprise constituent les « entrées ». Les employés qui ont quitté l'entreprise par suite d'un licenciement, d'un congédiement, d'un départ volontaire (évolution dans la carrière, meilleures conditions de travail...) ou involontaire (retraite, incapacité totale, décès) constituent les « sorties ». Alors, le roulement du personnel est un retrait définitif de la situation de travail.

En fait, La décision de changer d'employeur est l'aboutissement d'une réflexion complexe qui repose le plus souvent sur toute une série de motifs. Elle est souvent motivée

par le désir de mettre fin à une relation d'emploi qui n'est pas satisfaisante ou qui paraît moins satisfaisante que le nouvel emploi. Dans d'autres cas, le salarié est motivé par des facteurs qui l'attirent vers un nouvel employeur. Les différents résultats des analyses menés dans la littérature sur les facteurs influençant la mobilité individuelle (Hirsfeld, 2006 ; Leduc, 2010), peuvent être classés en trois groupes. D'une part, on a les caractéristiques individuelles des salariés tels que l'âge, le genre, la qualification, situation familiale, la durée de contrat de travail. D'autre part, on a les facteurs extérieurs de l'entreprise tels que le taux de chômage ou la forte concurrence dans son secteur. Si le taux de chômage est élevé, les employés auront peur de quitter leur emploi alors que les nombreuses opportunités offertes sur le marché et la forte concurrence, impliquent un fort « turn over », contrairement à un secteur dont la croissance est faible.

En dernier lieu, on a les pratiques et le mode de gestion de la main d'œuvre qui aboutissent au « turn over ». Cependant, les travaux de Herzberg vont contribuer à considérer l'influence du salaire sur le comportement de l'individu dans son travail comme faible. Alors, la rémunération ne serait ni un facteur de motivation ni un facteur de satisfaction. Les salariés satisfaits dans leur travail peuvent s'impliquer davantage et contribuer à l'atteinte des objectifs à long terme de l'entreprise.

**CHAPITRE IV :
METHODOLOGIE**

Dans ce chapitre, nous présenterons la méthodologie utilisée pour répondre à notre question principale de recherche qui est : *quelles sont les stratégies de fidélisation qui rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires dont ils ont la charge ?* Pour y arriver, nous discuterons du suivi du processus de collecte de données qui explique de manière précise comment nous avons sélectionné notre échantillon c'est à- dire les moyens mis en œuvre pour réunir les enseignants vacataires de l'arrondissement de Nkolafamba. Finalement, nous terminerons par présenter le plan d'analyse de données adopté en lien avec l'opérationnalisation des variables de l'étude.

4.1. Rappel de la problématique

4.1.1. Rappel du problème de recherche

L'étude que nous menons part du constat empirique selon lequel le taux de roulement involontaire des meilleurs enseignants dans les établissements secondaires d'enseignement privés laïcs est élevé (soit une moyenne de 6% dans les établissements dans lesquels la préenquête a été menée). En effet, face à leur insatisfaction, certains enseignants optent pour le départ. Les répercussions de ce départ se font ressentir directement sur la performance desdits établissements vu que le départ d'un enseignant peut engendrer une baisse des performances scolaires chez les élèves. De ce fait, l'étude pose le problème de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires au regard des stratégies de fidélisation implémentées dans lesdits établissements.

4.1.2. Rappel des questions de recherche

➤ *Question principale*

Compte tenu du problème posé, la question de recherche est la suivante : *quelles sont les stratégies de fidélisation qui rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires ?*

➤ *Questions secondaires*

- Quelle est l'incidence de la mobilisation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?
- Quelle est l'incidence de motivation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?

- Quelle est l'incidence de la formation permanente des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?
- Quelle est l'incidence de l'implication des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?

4.1.3. Rappel des hypothèses de recherche

➤ *Hypothèse principale*

Suivant l'approche de Kochan et Mckersie (1994), les stratégies liées aux pratiques de mobilisation, motivation, formation permanente et implication rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires.

➤ *Hypothèses secondaires*

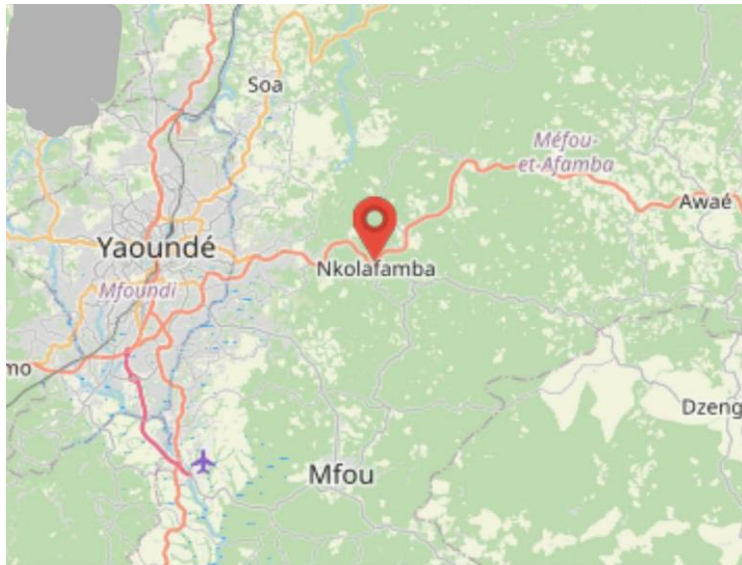
- La mobilisation des enseignants vacataires rend compte leur satisfaction professionnelle
- La motivation des enseignants vacataires rend compte de leur satisfaction professionnelle
- La formation permanente des enseignants vacataires rend compte de leur satisfaction professionnelle
- L'implication des enseignants vacataires rend compte de leur satisfaction professionnelle

4.2. Site de l'étude

4.2.1. Présentation du site de l'étude

La présente étude sera réalisée au sein de l'arrondissement de Nkolafamba. En effet, Nkolafamba est une commune située dans la région du centre, dans le département de Mefou - et Afamba et à 10 km de Yaoundé. Elle a été créée par décret N° 95/82 du 24 avril 1995 et a une superficie de 652 Km² pour une population d'environ 40000 habitants en 2015. Elle est limitée au Nord par les communes d'Awae et de Zeng, au Sud par la commune de Yaoundé 4^e, à l'Est par la commune de Mfou et à l'Ouest par la commune de Soa.

Figure 2: Carte Géographique de Nkolafamba



Source : Wikipédia

4.2.2. Justification du choix du site de l'étude

Selon une étude réalisée (Plan communal de développement de Nkolafamba, 2001), cette commune comptait seulement neuf (9) établissements d'enseignement secondaire dont un seul établissement privé laïc (Institut Ebages). Or, à présent, elle en compte près d'une cinquantaine (cf. annexe). Cela dit, les difficultés de cette commune telles que présentées par le plan communal de développement de Nkolafamba ont été actualisées notamment l'insuffisance du personnel enseignant, l'accès limité au matériel didactique, l'absence d'aires de jeux aménagées, et la faiblesse des revenus des parents. En raison de ces insuffisances, cet arrondissement représente le site adéquat pour notre recherche car les résultats de cette étude permettront d'améliorer la considération professionnelle des enseignants de cette commune et par ricochet, la qualité de l'éducation que tout manager de l'éducation cherche à atteindre.

4.3. Type de recherche

La présente recherche est une recherche quantitative s'intéressant à la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires. Nous avons choisi de privilégier l'utilisation d'une approche quantitative (Krejcie & Morgan, 1970) pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la recherche quantitative permet au chercheur d'analyser des comportements, des opinions ou même des attentes en quantité avec pour objectif de déduire des conclusions mesurables statistiquement. Pour Giordano et Jolibert (2016), elle « permet de mieux tester des théories ou des hypothèses. La recherche quantitative est appropriée lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien reconnu. L'étude quantitative ne converge que très rarement sur un seul cadre, elle en propose souvent plusieurs. Il faut alors les comparer et les combiner ».

De plus, nous tentons, par notre recherche, de comprendre les différentes stratégies de fidélisations qui concourent à la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires. En utilisant cette méthodologie, nous n'avons pas la prétention de présenter les stratégies de fidélisation appliquées par les responsables de tous les établissements du Cameroun mais plus spécifiquement, par les responsables de quelques établissements secondaires d'enseignement privés laïcs de l'arrondissement de Nkolafamba.

4.4. Population et choix de l'échantillon

4.4.1. Population de l'étude

La population est l'ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations. On distingue la population cible qui se réfère à la population que le chercheur désire étudier et à partir de laquelle il voudra faire des généralisations. La population accessible quant à elle est la portion de la population cible qui est à la portée du chercheur. Elle peut être limitée à une région, une ville, une commune etc. Dans le cadre de notre travail, notre population cible est l'ensemble des enseignants vacataires des établissements secondaires privés laïc de la commune de Nkolafamba. Nous avons choisi ces enseignants car durant le stage effectué dans l'un des établissements de la commune (L'Institut polyvalent Bilingue Tcheutchoua), nous avons remarqué que le taux de démission des enseignants est plus élevé, soit 6% par an.

À cet effet, afin de déterminer le nombre d'établissements secondaires d'enseignement privés laïcs, nous nous sommes rendus à la délégation des enseignements secondaires pour la Méfou et Afamba munis de l'autorisation de recherche qui nous avait été donné par

l'administration universitaire au début de nos recherches. Selon la carte scolaire qui nous a été présentée et que nous joindrons en annexe, il ressort que le département de la Méfou et Afamba compte cent soixante-dix établissements secondaires (170). Or, l'arrondissement de Nkolafamba en compte quarante-deux (42) dont vingt-huit (28) établissements privés laïcs. Le tableau ci-dessous montre de manière spécifique les établissements secondaires privés laïcs de Nkolafamba ainsi que le nombre d'enseignants par établissement.

Tableau 4: Population de l'étude

	Dénomination	Total Enseignants	Enseignants Vacataires
1	Institut Polyvalent Bilingue Tcheutchoua	163	140
2	Complexe Scolaire Bilingue Mekouja	58	34
3	Collège Petou	130	98
4	All Nation Bilingual College	62	20
5	Holy Cross International College	75	26
6	Franz Fanon Le Majestueux	80	35
7	Cameroon Education Force Bilingual College	90	21
8	College Bilingue Die Angelis	66	51
9	College Bilingue Horeb	60	43
10	College Bilingue Marie Albert Prestige	68	36
11	College Les Cocotiers	45	21
12	College Polyvalent De Toulah	50	29
13	College Privé Bilingue Baben	53	23
14	Complexe Scolaire Bilingue La Vision	55	20
15	Complexe Scolaire Bilingue La Solidarité	52	21
16	Complexe Scolaire Bilingue Saint Germain	62	31
17	Institut Privé Laïc Itambe	77	27
18	College Bilingue Bernok	28	15
19	Institut Ebages	51	20
20	Complexe Scolaire Ako	18	17
21	Institut Ramchel	45	21
22	Institut Sacre Charlemagne	35	33
23	Mahe Bilingual College	50	38
24	La Dieudonniere Secondaire	58	26
25	Complexe Scolaire Bilingue Dioda	15	7
26	Institut Bilingue Leader	29	25
27	College Bilingue Pausima	78	16
28	College Marie Bernard	48	29
total	28	1701	923

Source : auteur

4.4.2. Choix de l'échantillon

4.4.2.1. Choix des enseignants : Échantillonnage aléatoire simple

À partir de la population cible, nous avons sélectionné un échantillon qui nous a permis de collecter les données pertinentes. En effet, un échantillon est un sous ensemble d'éléments et de sujets tirés de la population qui sont sélectionnés pour participer à l'étude. Pour cela, il doit être représentatif de la population c'est-à-dire qu'il doit présenter les mêmes caractéristiques que la population d'où il est tiré. Ainsi, nous avons privilégié la méthode d'échantillonnage aléatoire simple qui fait que chaque enseignant vacataire a les mêmes chances d'être sélectionné comme échantillon.

Dans le cadre d'une étude quantitative comme celle que nous menons, l'objectif à terme est de faire une généralisation des résultats à l'ensemble de la population. Toutefois, la conduite de l'enquête statistique sur tous les membres de la population, bien qu'étant chose idéale à faire peut paraître longue et coûteuse. Raison pour laquelle nous nous appuyons sur Krejcie et Morgan (1970) qui pensent que, pour une population estimée entre 900 et 999 individus, l'échantillon représentatif doit être de 269 individus au minimum.

4.4.2.2. Choix des établissements : Échantillonnage par boule de neige

Vu que nous avons besoin d'au moins 269 enseignants, nous avons privilégié la méthode d'échantillonnage par boule de neige ou par référence non discriminatif. Afin de sélectionner les établissements privés laïcs de Nkolafamba dans lesquels nous allons tirer notre échantillon. Dans ce sillage, nous avons commencé par contacter le chef d'établissement de l'Institut Polyvalent Bilingue Tcheutchoua grâce aux références téléphoniques obtenues à la délégation du MINESEC pour la Mefou et Afamba. Les premiers enseignants interviewés ont suggéré des collègues avec qui nous pourrions effectuer la suite de la recherche. Au total six (6) établissements ont été retenus et 270 enseignants y ont fait part partir de la recherche.

Tableau 5: Etablissements choisis

N	Noms de l'établissement	Nombre d'enseignants vacataires
1	Institut Polyvalent Bilingue Tcheutchoua	140
2	College Bilingue Mekouja	34
3	College Bilingue Bernok	15
4	Institut Petou	98
5	College Bilingue Detoulah	29
6	Cameroon Education Force	21
	Total Echantillon Sélectionné	337
	Total Echantillon Valide	270

Source : auteur

4.5. Méthode de recherche

D'après Nkoum (2015), le terme « méthode » viendrait du grec « methodus » qui signifie « route, voie, direction qui mène à un but » (p59). Cela dit, pour atteindre un objectif précis, il faudra choisir préalablement une méthode qui guidera l'essentiel du travail. De ce fait, la méthode choisie comme « route » pour atteindre nos objectifs de recherche est la méthode descriptive et corrélacionnelle.

Une étude descriptive est une méthode de recherche qui consiste à observer et à décrire le comportement, les caractéristiques ou les conditions d'une population ou d'un phénomène particulier sans manipuler aucune variable. Par la suite, vu que la méthode corrélacionnelle (Bourque et El Adlouni, 2016), nous tenterons de mettre au jour des relations entre les variables, en utilisant un coefficient de corrélacion. Le coefficient de corrélacion de Pearson permet de mesurer la force de la relation linéaire entre deux variables quantitatives, normalement distribuées (Fortin et Gagnon, 2015).

4.6. Processus de collecte des données

4.6.2. Outil de collecte des données : le questionnaire

L'outil de collecte de données peut être défini comme l'outil grâce auquel le chercheur récolte sur le terrain les données qui vont lui permettre d'éprouver ses hypothèses. En sciences humaines, il existe une panoplie d'instruments de collecte de données. Dans le cadre de la présente étude, le choix est porté sur le questionnaire. En effet, le questionnaire un outil

utilisé dans une recherche quantitative. Il permet de poser plusieurs questions à un échantillon représentatif de la population étudiée. Il fournit aussi des réponses statistiques sur des sujets précis (Ghigilione et Matalon, 1985). L'analyse et la comparaison entre les réponses sont alors simples à réaliser. Dans le cadre de ce mémoire, nous avons soumis un questionnaire aux enseignants vacataires. Ce questionnaire consistait en une quinzaine de questions mixtes. C'est dire que les membres de l'échantillon avaient la possibilité d'ajouter des réponses courtes si celles qu'on avait proposé ne correspondait pas à leur choix.

4.6.2.1. Justification du choix de l'outil de collecte des données

Le choix du questionnaire se justifie par le fait que la présente étude est quantitative. Elle va à ce titre donner lieu à une analyse statistique des résultats. D'autre part, le questionnaire a des avantages tels que décrit par Blanchet et Gotman (1992), à savoir qu'il permet de rechercher des informations sur le terrain pendant une durée courte, en même temps qu'il constitue un instrument facile à manipuler et à moindre coût car il ne nécessite pas des appareils d'enregistrement et des grilles d'observations complexes. De plus le questionnaire a été privilégié car il est plus facile de représenter les réponses des répondants à l'aide d'un tableau, d'une courbe, d'un histogramme, des barres horizontales, du box-plot etc.

4.6.2.2. Présentation des questionnaires

➤ *Questionnaire sur les stratégies de fidélisation*

Ce questionnaire est composé de quatre (4) sections. La première section questionne les activités et actions qui sont susceptibles de mobiliser un enseignant vacataire des établissements privés laïcs, la deuxième section s'interroge sur les stratégies de motivation, la troisième question parle des différentes formations initiées par l'administration pour pérenniser l'employabilité de ses salariés. Enfin, la dernière section repose sur les différentes méthodes d'implication de l'enseignant vacataire (voir annexe).

➤ *Minnesota satisfaction questionnaire*

Ce deuxième questionnaire nous apparaît pertinent pour mesurer la satisfaction au travail. En effet, le *Minnesota satisfaction questionnaire* est utilisé pour la première fois par de Weiss, Dawis, England et Lofquist en 1967. Il est constitué de 20 items qui permettront d'évaluer la satisfaction intrinsèque et extrinsèque. Cependant, la version que nous avons

choisi d'utiliser est une traduction de ce même questionnaire par Roussel en 1996 (voir annexe).

4.6.3. Démarche de collecte des données

➤ *Le test du questionnaire*

Le test du questionnaire consiste à tester l'instrument de collecte des données sur un nombre réduit de sujets dans l'optique de vérifier la validité et la facilité des questions. Il était question ici d'éprouver l'instrument sur le fond et la forme. L'administration du questionnaire a d'abord été testée sur cinq sujets cela a permis de déceler quelques lacunes, notamment de se rendre compte de ce que la longueur relativement importante du questionnaire (4 pages au départ) était agaçant pour les enquêtés qui, le plus souvent n'allaient pas au bout de l'enquête. Ce test a permis de réduire le questionnaire au strict essentiel en le débarrassant des superflues.

➤ *L'enquête proprement dite*

Après avoir revu et corrigé le questionnaire, place à l'enquête proprement dite. En ce qui concerne le remplissage des questionnaires mené par l'auteur de cette étude entre janvier et mars 2024. La procédure s'est passée de la manière suivante :

- *Phase 1*

Pour commencer, nous nous sommes rendus dans chacun des établissements susmentionnés munis de notre autorisation de recherche. Il était question pour nous d'obtenir l'autorisation des chefs d'établissements afin de nous rapprocher des enseignants dans le respect de la hiérarchie professionnelle. Après d'eux, nous avons obtenu la liste des enseignants du collège suivi de leur numéro de téléphone.

- *Phase 2*

Par la suite, nous avons contacté chacun des trois cent trente-sept enseignants par appels ou messages WhatsApp. Nous nous sommes présentés cordialement, nous avons présenté panoramiquement l'objet de l'investigation et la source d'information. Dans le même message, nous avons signifié les modalités concernant les règles de confidentialité liées à l'étude, l'utilisation des pseudonymes, ainsi que du caractère volontaire de leur participation.

- *Phase 3*

Nous avons privilégié deux méthodes de remplissage de questionnaire. La première méthode consistait à envoyer par WhatsApp le lien du questionnaire hébergé sur Google Docs à l'enseignant en lui faisant comprendre qu'il ne pouvait remplir qu'une seule fois. La deuxième méthode consistait à fixer des rendez-vous physiques avec les enseignants n'ayant pas de téléphone intelligent pour leur faire remplir le questionnaire physique. Des rendez-vous en présentiel ont donc été fixés par messages au sein de l'établissement, aux heures de pauses ou à la fin des cours afin de conserver un rapport exclusivement professionnel.

Ainsi, le nombre total d'enseignant constituant notre projet s'élève à deux-cent soixante-dix. Ce constat nous permet d'affirmer que nous avons suffisamment d'informations pour satisfaire les exigences liées à la réalisation de notre recherche (Krejcie & Morgan, 1970). Au cours du remplissage des questionnaires, nous avons une fois de plus rassurés les participants que leurs réponses resteront confidentielles pour les non chercheurs. À la fin de chaque questionnaire, nous remercions les participants pour leur temps et leur franchise. Au total, nous avons consacré 102 jours pour le remplissage de tous les questionnaires.

4.7. Techniques d'analyse des données

L'analyse des données est fonction du type d'étude et de son but, selon qu'il s'agit d'explorer ou de décrire des phénomènes et de comprendre ou de vérifier des relations entre des variables. Les statistiques permettent de faire des analyses quantitatives. L'analyse des données permet de produire des résultats qui sont interprétés et discutés par le chercheur. De ce fait, le choix de la technique d'analyse des données doit dépendre de la nature des variables, du modèle de recherche et des hypothèses de recherches.

Dans le cadre de cette étude, nous optons pour l'analyse descriptive. Cette technique se base sur les programmes informatiques et l'analyse différentielle

- *Programmes informatiques*

Après codification du questionnaire, les données ont été insérées dans le logiciel SPSS dans le but de procéder aux traitements et analyses. Ce logiciel a permis de générer les données statistiques qui ont ensuite permis de concevoir des tableaux et des graphiques.

- *Analyse différentielle : test du khi deux*

L'analyse statistique différentielle a pour but de mettre en relation deux variables afin de voir si les deux variables sont corrélées, c'est-à-dire s'il existe un lien significatif entre les deux. En d'autres termes, il est question de voir si la variation de l'une influence la variation de l'autre. Divers tests non-paramétriques sont habituellement utilisés dans de tels cas. Mais dans ce cas, compte tenu du fait que les variables sont catégorielles (nominales ou ordinales), il sera fait usage du test du khi-2.

Avec le khi- 2, Il est donc question de montrer la relation qui existe entre deux variables. Les deux variables seront dites indépendantes lorsqu'il n'existe aucun lien statistique entre elles, dit autrement, la connaissance de X ne permet en aucune manière de se prononcer sur Y. Il va permettre au cours du travail de rechercher de définir le rapport entre la variable présumée indépendante (stratégies de fidélisation et la variable dépendante (satisfaction professionnelle).

Le test du khi carré permet donc de mesurer l'écart qui existe entre les fréquences observées et les fréquences théoriques. Pour atteindre le résultat souhaité après l'analyse descriptive des résultats, on va procéder au tableau de contingence et le calcul du khi carré, le calcul du degré de liberté et la prise de décision.

- *Tableau de contingence*

Ici, nous avons deux tableaux par cas : le premier contient les fréquences observées (F_o) qui s'obtiennent en croisant les deux variables et le deuxième les fréquences théoriques (F_e) qui s'obtiennent grâce à la formule suivante :

$$F_e = \frac{f_r \times f_c}{N}$$
 Où f_r = total des fréquences qui se situent sur les rangées, f_c = total des fréquences des colonnes, N = Effectif total de l'échantillon.

- *Calcul du Khi-carré*

Le Khi-carré est calculé à partir des fréquences obtenues et des fréquences théoriques espérées. Il est la somme de chaque résidu (occurrence observée - occurrence attendue) mis au carré divisé par l'occurrence attendue. La formule est la suivante :

$$\bar{X}^2 = \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$
 où f_o = fréquence observée et f_e = fréquence théorique attendue

- *Degré de liberté (ddl)*

Le degré de liberté s'obtient comme suit :

$Ddl = (r-1)(c-1)$ où r = nombre de rangées et c = nombre de colonnes

- *Prise de décision*

Après le calcul du Khi carré, il faut évaluer l'hypothèse par la prise de décision. Il s'agit d'accepter ou de rejeter l'hypothèse nulle d'interdépendance entre les variables. Il est nécessaire de fixer la probabilité α (seuil de signification) de commettre une erreur dite de première espèce. En général α est égal à 5% ou 10% maximum en sciences sociales.

- Si $\chi^2_{calculé} = \chi^2_{lu}$, on accepte l'hypothèse nulle, ce qui veut dire que l'hypothèse de recherche est à rejeter. On conclut donc qu'il n'existe pas un lien significatif entre les deux variables qui sont les stratégies de fidélisation et la satisfaction professionnelle.
- Si $\chi^2_{calculé} > \chi^2_{lu}$, on rejette l'hypothèse nulle et on accepte l'hypothèse de recherche. On conclura donc qu'il existe un lien significatif entre les deux variables.

4.8. Opérationnalisation des variables

Tableau 6: Tableau synoptique

Questions de recherche	Objectifs de l'étude	Hypothèses de recherche	Variables de l'étude	Indicateurs	Instruments
QP : Quelles sont les stratégies de fidélisation Satisfaction qui rend compte de satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	OG : distinguer les stratégies de fidélisation qui rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires des établissements d'enseignement secondaires privés laïcs de l'arrondissement de Nkolafamba.	HG : les stratégies liées aux pratiques de mobilisation, motivation, formation permanente et implication rendent compte de la satisfaction professionnelle des employés tels que les enseignants vacataires.	VI : stratégies de fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation - Motivation - Formation permanente - implication 	Questionnaire sur les stratégies de fidélisation
			VD : Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	<ul style="list-style-type: none"> - satisfaction intrinsèque - satisfaction extrinsèque 	Minnesota satisfaction questionnaire de Weiss et al (1977)
QS 1 : Quelle est l'incidence de la mobilisation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?	OS1 : Démontrer l'incidence de la mobilisation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle	HS1 : La mobilisation des enseignants vacataires rend compte leur satisfaction professionnelle	VI 1 : mobilisation des enseignants vacataires	<ul style="list-style-type: none"> -Activités socio collectives -Activités pédagogiques 	Questionnaire sur les stratégies de fidélisation
			VD : Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	<ul style="list-style-type: none"> - satisfaction intrinsèque - satisfaction extrinsèque 	Minnesota satisfaction questionnaire de Weiss et al (1977)

QS2 : Quelle est l'incidence de la motivation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?	OS2 : Démontrer l'incidence de la motivation des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle	HS2 : La motivation des enseignants vacataires rend compte leur satisfaction professionnelle	VI2 : La motivation des enseignants vacataires	-Intrinsèque -Extrinsèque	Questionnaire sur les stratégies de fidélisation
			VD : Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	- satisfaction intrinsèque - satisfaction extrinsèque	Minnesota satisfaction questionnaire de Weiss et al (1977)
QS3 : Quelle est l'incidence de la formation permanente des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?	OS3 : Démontrer l'incidence de la formation permanente des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle	HS3 : La formation permanente des enseignants vacataires rend compte leur satisfaction professionnelle	VI3 : La formation permanente des enseignants vacataires	- séminaires - journées pédagogiques	Questionnaire sur les stratégies de fidélisation
			VD : Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	- satisfaction intrinsèque - satisfaction extrinsèque	Minnesota satisfaction questionnaire de Weiss et al (1977)
QS4 : Quelle est l'incidence de l'implication des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle ?	OS4 : Démontrer l'incidence de l'implication des enseignants vacataires sur leur satisfaction professionnelle	HS4 : L'implication des enseignants vacataires rend compte leur satisfaction professionnelle	VI4 : L'implication des enseignants vacataires	- Intégration - Valorisation - Adhésion aux valeurs	Questionnaire sur les stratégies de fidélisation
			VD : Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	- satisfaction intrinsèque - satisfaction extrinsèque	Minnesota satisfaction questionnaire de Weiss et al (1977)

Source : auteur

CHAPITRE V :
ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS

Ce chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats statistiques obtenus. Pour ce faire, il est construit autour de trois principaux angles. Nous avons d'abord la présentation des données démographiques. Ensuite, nous avons la présentation des résultats des statistiques descriptives de l'échantillon. Enfin, nous avons la démonstration d'interdépendance et le test d'hypothèse.

5.1. Analyse descriptive des données

Dans cette sous-partie, nous allons présenter les résultats découlant des cinq (5) items que compose notre questionnaire. Ces items sont orientés autour de cinq variables à savoir la mobilisation, la motivation, la formation permanente, l'implication et la satisfaction professionnelle.

5.1.1. Mobilisation des enseignants vacataires

Le tableau ci-dessous présente les actions ou activités qui mobilisent les enseignants vacataires. Il s'agit de la mise en place des activités collectives au sein de l'amicale du personnel telles que les matchs, les excursions, les soirées de gala etc. (62,6%), du partage de l'espace physique (77%), de l'animation du forum de l'établissement (96,7%), de la responsabilité vis à vis de l'image de l'établissement (66,3%), de l'organisation des journées spéciales (98,9%). C'est le cas de la journée du bilinguisme, de la philosophie, des mathématiques, de la langue maternelle etc. Sur le plan pédagogique, nous avons noté la participation aux réunions (58,9%), l'animation pédagogique au sein du département (60,4%), la participation aux conseils (60%).

Au total, pour 270 enseignants vacataires, 196 se sentent mobilisés soit 72,6% contre 74 enseignants qui disent le contraire, soit 27,4%. Ces résultats sont présentés en détails par le tableau ci-dessous :

Tableau 5: Mobilisation des enseignants vacataires

		N	Frequency		Percent		Mi n	Ma x
			oui	non	oui	Non		
Activités socio collectives	Activités de l'amicale du personnel	270	169	101	62.6	37.4	1	2
	Partage de l'espace physique	270	208	62	77.0	23.0	1	2
	Animation du forum de l'établissement	270	261	9	96.7	3.3	1	1
	Responsabilité dans l'image de l'établissement	270	179	91	66.3	33.7	1	2
	Organisation des journées spéciales	270	267	3	98.9	1.1	1	2
Activités pédagogiques	Participation aux réunions	270	159	111	58.9	41.1	1	2
	Animation pédagogique en département	270	163	107	60.4	39.6	1	5
	Participation aux conseils	270	162	108	60.0	40.0	1	2
N		270	196	74	72.6	27.4		

Source : adapté à partir de SPSS

5.1.2. Motivation des enseignants vacataires

D'après le tableau qui suit, il existe plusieurs stratégies pour motiver les enseignants vacataires. De prime à bord, pour motiver leurs enseignants, les responsables d'établissements scolaires accordent de l'attention à leur enseignant vacataire. À ce sujet 98.1% des enseignants affirment qu'ils sont motivés par le fait que l'administration accorde de l'attention à leur difficulté (absence de matériel, d'espace, de ressource etc.). De plus, 60% affirment qu'ils sont motivés par le fait, pour l'administration de prendre en compte leur point de vue dans la prise de décision.

Sur le plan de la motivation extrinsèque, les enseignants sont motivés lorsqu'il existe une communication fluide avec l'administration (59.3%). Lorsque les meilleurs enseignants sont récompensés (55.9%), lorsque l'administration donne des possibilités de rattrapage lorsque ces derniers ont été absents pour une cause justifiée (60,4%), Lorsqu'il y'a des

possibilités d'avancement des postes et des salaires (52.6%), lorsque le temps de travail est délimité en avance (94.4%), lorsque l'administration respecte les délais de paiement (58.5%). Enfin, lorsque l'administration soutient l'innovation ou la créativité chez l'enseignant (57.4%). Les résultats que nous venons de présenter sont présentés par le tableau ci-dessous :

Tableau 8: Motivation des enseignants vacataires

	N	frequency		Percent		Mi n	Ma x
		Oui	non	oui	Non		
Motivation intrinsèque	Prise en compte des difficultés	270	265	5	98.1	1.9	1 2
	Prise en compte du point de vue dans la prise de décision	270	162	108	60.0	40.0	1 2
	Autonomie au travail	270	29	241	10.7	89.3	1 2
Motivation extrinsèque	Communication fluide avec la hiérarchie	270	160	110	59.3	40.7	1 2
	Graduation des meilleurs enseignants	270	151	119	55.9	44.1	1 2
	Autorisation de rattrapage en cas d'empêchement	270	163	107	60.4	39.6	1 2
	Possibilités d'avancement des postes et des salaires	270	142	128	52.6	47.4	1 2
	Délimitation du temps de travail en avance	270	255	15	94.4	5.6	1 2
	Respect des délais de paiement	270	158	112	58.5	41.5	1 2
	Soutien aux innovations	270	155	115	57.4	42.6	1 2
Valid N (listwise)	270	164	106	60.73	39.27		

Source : adapté à partir de SPSS

Après observation du tableau ci-dessus, nous constatons que les principales stratégies de motivation des enseignants vacataires sont le fait d'accorder de l'attention aux difficultés des enseignants (98.1%), et de délimiter le temps de travail en avance (94.4%). En somme, 60.73% des enseignants vacataires des établissements secondaires privés laïcs sont motivés par les stratégies de fidélisation mises en place par l'administration contre 39.27% qui ne partagent pas le même avis.

5.1.3. Formation permanente des enseignants vacataires

Plusieurs responsables d'établissements mettent en place des stratégies pour assurer la formation permanente de leurs enseignants vacataires. Nous avons la participation aux activités de recyclage comme les journées pédagogiques qui concernent 54.1% notre échantillon soit 146 enseignants, et les séminaires pédagogiques (57.4% pour 124 enseignants

vacataires). Le tableau ci-dessous présente les réponses au sujet de la formation permanente des enseignants vacataires de l'arrondissement de Nkolafamba.

Tableau 9: Formation permanente des enseignants vacataires

	N	Frequency		percent		Min	Max
		oui	Non	oui	non		
Participation aux activités de recyclage	270	146	124	54.1	45.9	1	2
Participation aux séminaires pédagogiques	270	154	116	57.0	43	1	2
Mean	270	150	120	55.55	44.45		

Source : SPSS

Comme nous le présente le tableau ci-dessus, la formation, comme stratégie de fidélisation concerne 55.55% des enseignants vacataires des établissements secondaires privés laïc soit une moyenne de 150 enseignants contre 120 (44.45%) qui ne partagent pas le même avis.

5.1.4. Implication des enseignants vacataires

Pour impliquer leur personnel enseignant vacataire, les responsables des établissements privés laïc mettent en place des stratégies destinées à impliquer ces derniers. Nous avons vu que ces stratégies commencent dès l'embauche. Dans ce sillage, le mode d'intégration par interview a été le plus cité (55.9%).

De plus la valorisation des enseignants vacataires s'est fait de plusieurs manières. On a eu les nominations (56.7%), l'adéquation entre la discipline enseignée et les qualifications (59.3%), la sécurité au travail (73.7), la sécurité de l'emploi (7.8%) et l'invitation à la participation (61.9%).

La troisième technique d'implication des enseignants vacataires concernait l'adhésion aux valeurs par l'établissement des règles et règlements (56.3%), la planification des activités (hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et annuelles) (58.9%), et les publications importantes pour rappeler les délais et encourager les efforts (76.7%). Ces données sont dites tel que présentée par le tableau ci-dessous.

Tableau 10: Implication des enseignants vacataires

	N	Frequency		Percent		Min	Max	
		Oui	Non	oui	Non			
Intégration	Recrutement par interview	270	151	119	55.9	44.1	1	2
	Recrutement par étude de dossier	270	7	263	2.6	97.4	1	2
	Recrutement par concours	270	50	220	18.5	81.5	1	2
	Recrutement sur recommandations	270	62	208	23.0	77.0	1	2
Valorisation	Nominations	270	153	117	56.7	43.3	1	2
	Adéquation entre discipline enseignée et qualifications	270	160	110	59.3	40.7	1	2
	Sécurité au travail	270	199	71	73.7	26.3	1	2
	Sécurité de l'emploi	270	21	249	7.8	92.2	1	2
	Invitation à la participation	270	167	103	61.9	38.1	1	2
Adhésion aux valeurs	Etablissement du règlement intérieur/ feuille de route	270	152	118	56.3	43.7	1	2
	Planification des activités	270	159	111	58.9	41.1	1	2
	Publications importantes	270	207	63	76.7	23.3	1	2
	MEAN	270	124	146	45.94	54.06		

Source : adapté à partir de SPSS

Tel que le présente le tableau ci-dessus, 45.94% des enseignants sont impliqués au sein de leur établissement respectif par les stratégies de fidélisation qui y sont mises en œuvre. Cependant, 54.06% ne partagent pas le même avis que les premiers.

Quant au tableau ci-dessous, il présente le résumé de l'analyse descriptive sur les stratégies de fidélisation implémentées dans les établissements secondaires privés laïcs de Nkolafamba.

Tableau 11: Stratégies de fidélisation des enseignants vacataires : résumé

Valeurs		Mobilisation	Motivation	formation	implication
Oui	Fréquence	196	164	150	124
	Pourcentage	72.6	60.73	55.55	45.94
Non	Fréquence	74	106	120	146
	Pourcentage	27.4	39.27	44.45	54.06

Source : auteur

5.1.5. Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires

La satisfaction professionnelle est une notion importante pour un administrateur scolaire. Dans le but d'évaluer la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires qui constituent notre échantillon, nous avons codé puis, analysé le Minnesota Satisfaction Questionnaire de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967) tel que traduit par Roussel (1996). De ce fait, nous avons retenu vingt (20) variables (items) de la satisfaction au travail selon le Minnesota satisfaction questionnaire.

Tel que le présente le tableau ci-dessous, 69 des enseignants vacataires sont très insatisfaits par les possibilités d'avancement, 71 sont insatisfaits, 12 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 66 enseignants sont satisfaits et 52 sont très satisfaits. Au sujet des conditions de travail, nous retenons que 69 et 74 enseignants sont respectivement très insatisfaits et insatisfaits. Or, 13 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits. Puis, les autres, soit 51 et 63 sont respectivement satisfaits et très satisfaits. De plus, pour ce qui est des possibilités de faire des choses différentes occasionnellement, 75 enseignants sont très insatisfaits du traitement qui leur est dû, 67 sont plutôt insatisfaits, 11 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 54 sont satisfaits, 63 sont très satisfaits

Quant à l'importance aux yeux des autres, cet item a conduit 67 enseignants vacataires à nous révéler être très insatisfaits, 67 sont insatisfaits, 10 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 65 sont satisfaits et 61 sont très satisfaits. Pour la manière dont le supérieur dirige ses employés, 66 sont très insatisfaits, 81 sont insatisfaits, 10 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 58 sont satisfaits, 55 sont très satisfaits.

Quant à la compétence du supérieur dans la prise de décision, 67 sont très insatisfaits, 66 sont insatisfaits, 10 ne sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 65 sont satisfaits et 62 sont très satisfaits. Au niveau de l'item sur les possibilités de faire des choses en rapport avec la conscience, 66 sont très insatisfait, 66 sont insatisfaits, 11 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 63 sont satisfaits et 64 sont très satisfaits. Pour ce qui est de la stabilité de votre emploi, 71 sont très insatisfaits, 67 sont insatisfaits, 10 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 64 sont satisfaits, 58 sont très satisfaits.

Pour les possibilités d'aider des gens dans l'entreprise, 67 sont très insatisfaits, 69 sont insatisfaits, 10 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 63 sont satisfaits et 61 sont très satisfaits. Quant aux possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire, 69 sont très insatisfaits, 67 sont insatisfaits, 10 ne sont ni satisfait, ni insatisfaits, 61 sont satisfaits, 63 sont très satisfaits Pour

ce qui est des possibilités de faire des choses qui utilisent les capacités des enseignants vacataires, 68 de ces enseignants sont très insatisfaits, 67 sont insatisfaits, 12 ne sont, ni satisfait, ni insatisfaits, 62 sont satisfaits, 61 sont très satisfaits.

Pour la mise en œuvre des règles et procédures internes au sein de l'établissement scolaire, 35 sont très insatisfaits, 17 sont insatisfaits, 40 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 75 sont satisfaits, 103 sont très satisfaits. Lorsque nous avons dépouillé l'item correspondant à l'adéquation entre le salaire et la tâche, 64 enseignants vacataires déclarent qu'ils sont très insatisfaits de leur salaire. Par ailleurs, 45 affirment être insatisfaits, 51 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 78 sont satisfaits, et 32 sont très satisfaits. Quant à la possibilité pour l'enseignant vacataire de décider de son propre chef ou de sa propre initiative, 38 de ces enseignants sont très insatisfaits, 78 sont insatisfaits, 28 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 62 sont satisfaits, 64 sont très satisfaits

En outre, 15 enseignants ont répondu être très insatisfaits des possibilités de rester occupé tout le temps tandis que 16 sont insatisfaits, 47 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 51 sont satisfaits, 141 sont très satisfaits. Plus loin, 87 enseignants vacataires sur 270 sont très insatisfaits des possibilités d'essayer leurs propres méthodes, 63 en sont insatisfaits, 16 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 54 sont satisfaits et 50 sont très satisfaits. En plus, l'item sur les possibilités de travailler seul dans leur emploi a permis de répertorier 89 enseignants vacataires sur 270 qui sont très insatisfaits, 31 sont insatisfaits, 48 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 85 sont satisfaits et 17 sont très satisfaits.

Quant à la manière dont les enseignants vacataires s'entendent entre eux, nous avons pu répertorier 56 enseignants qui sont très insatisfaits, 25 qui sont insatisfaits, 17 qui ne sont ni satisfaits ni satisfaits, 73 qui sont satisfaits et 99 qui sont très satisfaits. Dans une autre lancée, la satisfaction émanant des compliments reçus pour la réalisation d'un bon travail a été répertoriée de la manière suivante : 44 enseignants vacataires sont très insatisfaits, 51 sont insatisfaits, 27 ne sont ni satisfaits, ni insatisfaits, 84 sont satisfaits et 64 sont très satisfaits. Pour ce qui est du sentiment d'accomplissement que chaque enseignant vacataire retire de son travail, nos résultats révèlent que 48 sont très insatisfaits, 46 sont insatisfaits, 23 ne sont ni satisfaits ni insatisfaits, 76 sont satisfaits, et 77 sont très satisfaits. Ces résultats émanant de l'analyse précédente sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12: Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires

	N	Très insatisfait		insatisfait		Ni insatisfait, ni satisfait		satisfait		Très satisfait		Min	Max
		Freq	Per	Freq	per	Fre	Per	Fre	per	Fre	Per		
Possibilités d'avancement	270	69	25.5	71	26.3	12	4.4	66	24.4	52	19.3	1	5
Conditions de travail	270	69	25.6	74	27.4	13	4.8	51	18.9	63	23.3	1	5
Possibilités de faire des choses différentes occasionnellement	270	75	27.8	67	24.8	11	4.1	54	20.0	63	23.3	1	5
Importance aux yeux des autres	270	67	24.8	67	24.8	10	3.7	65	24.1	61	22.6	1	5
Manière dont votre supérieur dirige ses employés	270	66	24.4	81	30.0	10	3.7	58	21.5	55	20.4	1	5
compétence de votre supérieur dans la prise de décision	270	67	24.8	66	24.4	10	3.7	65	24.1	62	23.0	1	5
possibilités de faire des choses en rapport avec la conscience	270	66	24.4	66	24.4	11	4.1	63	23.3	64	23.7	1	5
stabilité de votre emploi	270	71	26.3	67	24.8	10	3.7	64	23.7	58	21.5	1	5
possibilités d'aider des gens dans l'entreprise	270	67	24.8	69	25.6	10	3.7	63	23.3	61	22.6	1	5
possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	270	69	25.6	67	24.8	10	3.7	61	22.6	63	23.3	1	5
possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	270	68	25.2	67	24.8	12	4.4	62	23.0	61	22.6	1	5
Mise en œuvre des règles et procédures internes	270	35	13	17	6.3	40	14.8	75	27.8	103	38.1	1	5
Votre salaire par rapport au travail que vous faites	270	64	23.7	45	16.7	51	18.9	78	28.9	32	11.8	1	5
possibilités de décider de votre propre initiative	270	38	14.1	78	28.9	28	10.4	62	23.0	64	23.6	1	5
possibilités de rester occupé tout le temps	270	15	5.6	16	6.0	47	17.4	51	18.9	141	52.1	1	5
possibilités d'essayer vos propres méthodes	270	87	32.2	63	23.3	16	6.0	54	20	50	18.5	1	5
possibilités de travailler seul dans votre emploi	270	89	33	31	11.5	48	17.8	85	31.4	17	6.3	1	5
manière dont vos collègues s'entendent entre eux	270	56	20.7	25	9.2	17	6.3	73	27.1	99	36.7	1	5
compliments reçus pour la réalisation d'un bon travail	270	44	16.3	51	18.9	27	10	84	31.1	64	23.7	1	5
sentiment d'accomplissement retiré de votre travail	270	48	17.8	46	17.1	23	8.5	76	28.1	77	28.5	1	5
MEAN	270	61	22.78	57	21.05	21	7.705	65	24.26	66	24.3	1	5

Source : adapté à partir de SPSS

En somme, 22.78% des enseignants vacataires sont vraiment professionnellement insatisfaits, 21.05% aussi sont professionnellement insatisfaits, 7.7% sont plus ou moins satisfaits, 24,26% sont satisfaits et 24.3% sont très satisfaits sur le plan professionnel. En général, la moyenne générale de la satisfaction est au-dessus du seuil de satisfaction de 55.2%.

5.2 Interdépendance entre les variables et test d'hypothèse

Dans cette sous partie, il est question pour nous de justifier l'existence des liens que nous présumons entre la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires des établissements privés et les stratégies de fidélisation. Il convient de spécifier l'hypothèse alternative (H1) et l'hypothèse nulle (H0)

Tableau 13: Table du Khi 2

Table du Khi2.

ddl\alpha	1%	2%	5%	10%
1	6,6350	5,4120	3,8410	2,7060
2	9,2100	7,8240	5,9910	4,6050
3	11,3450	9,8370	7,8150	6,2510
4	13,2770	11,6680	9,4880	7,7790
5	15,0860	13,3880	11,0700	9,2360

Source : IUT Bordeaux Montesquieu

H1 : les stratégies de fidélisation (mobilisation, motivation, formation permanente, implication) rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires des établissements secondaires privés laïc.

H0 : les stratégies de fidélisation (mobilisation, motivation, formation permanente, implication) ne rendent pas compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires des établissements secondaires privés laïc.

Afin de réaliser notre tâche, nous aurons besoin du tableau suivant qui permet de repérer le khi carré calculé à partir du degré de liberté et du niveau de confiance ou de la marge d'erreur (a)

5.2.1. H1 : La mobilisation des enseignants vacataires assure leur satisfaction professionnelle

Ici, il est question de vérifier si la mobilisation rend compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires

➤ *Fréquences observées (Fo)*

Tableau 14: La mobilisation: Fréquences Observées

		Cros tabulation					Total
		Professional Satisfaction					
		TI	I	NS- NI	S	TS	
Mobilisation	Yes	51	36	13	49	47	196
	No	10	21	8	16	19	74
Total		61	57	21	65	66	270

Source : auteur

➤ *Fréquences théoriques(Fe)*

Tableau 15: La mobilisation: Fréquences Théoriques

		Crosstabulation					Total
		Professional Satisfaction					
		TI	I	NS-NI	S	TS	
Mobilisation	Ye s	44.3	41.4	15.2	47.2	47.9	196
	No	16.7	15.6	5.8	17.8	18.1	74
Total		61	57	21	65	66	270

Source : auteur

➤ *Khi carré calculé*

Tableau 6: La mobilisation: Khi carré calculé

		Crosstabulation					Total
		Professional Satisfaction					
		TI	I	NS- NI	S	TS	
Mobilisation	Yes	1.4	0.7	0.3	0.1	0.01	2.51
	No	2.7	1.9	0.8	0.9	0.04	6.34
Total		4.1	2.6	1.1	1	0.05	8.85

Source : auteur

En comparant le khi carré calculé au khi carré théorique que l'on trouve dans la table de probabilité du khi carré donné précédemment, la lecture de ce tableau suppose connu le risque d'erreur(α) et le degré de liberté (ddl ou V). Ainsi, on a le tableau ci-dessous

Tableau 17: Mobilisation: Résultats

Pour Ddl =4; (α)	Khi 2 calculé	Khi carré théorique	Décision
1%	8.85	13.2770	H0
5%	8.85	9.4880	H0
10%	8.85	7.7790	HI

Source : auteur

Pour α égal à 1 ou 5%, l'hypothèse nulle est acceptée disant qu'il n'y a pas de lien entre la formation et la satisfaction professionnelle. Or, si nous prolongeons à 10%, le test du khi-deux valide alors l'hypothèse alternative. En d'autres termes, le test du khi carré permet de conclure que la variable mobilisation comme stratégie de fidélisation rend compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires. L'hypothèse est donc vraie.

5.2.2. H2 : La motivation des enseignants vacataires assure leur satisfaction professionnelle

Comme le présente le tableau ci-dessous représentant les fréquences théoriques du croisement entre la variable motivation et la variable satisfaction professionnelle.

➤ *Fréquences observées*

Tableau 7: Motivation: Fréquences observées

		Crosstab					Total
		Professional Satisfaction					
Motivation		TI	I	NS-NI	S	TS	
		Yes	13	31	15	50	55
	No	48	26	6	15	11	106
	Total	61	57	21	65	66	270

Source : auteur

➤ *Fréquences théoriques*

Tableau19: Motivation: fréquences théoriques

		Crosstab					Total
		Professionnal Satisfaction					
		TI	I	NS- NI	S	TS	
Motivation	Yes	37.1	34.6	12.8	39.5	40	164
	No	23.3	22.4	8.2	25.5	26	106
Total		61	57	21	65	66	270

Source : auteur

➤ *Khi carré calculé*

Tableau 20: Motivation: Khi carré calculé

		Crosstab					Total
		Professionnal satisfaction					
		TI	S	NS- NI	S	TS	
Motivation	Yes	15.7	0.4	0.4	2.8	5.625	24.925
	No	26.2	0.6	0.6	4.3	8.6	40.3
Total		41.9	1	1	7.1	14.225	65.225

Source : auteur

Tableau 21: Motivations: résultats

Ddl =4; (a)	Khi 2 calculé	Khi carré théorique	Décision
1%	65.225	13.2770	HI
5%	65.225	9.4880	HI
10%	65.225	7.7790	HI

Source : *auteur*

Pour α égal à 1%, le test du khi-deux valide l'hypothèse alternative. En d'autres termes, le test du khi carré permet de conclure au niveau de significativité de 1%, à une interdépendance entre la variable motivation et la variable satisfaction. Nous pouvons donc dire sans risque de nous tromper que la motivation comme stratégie de fidélisation rend compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires. L'hypothèse est donc vraie

5.2.3. H3 : La formation permanente des enseignants vacataires assure leur satisfaction professionnelle

Ici, il est question de présenter le croisement entre la variable formation professionnelle et la variable satisfaction professionnelle afin de relever un éventuel lien ou indépendance.

➤ *Fréquences observées*

Tableau 22: Formation: Fréquences observées

		Crosstab					TOTAL
		Professionnal satisfaction					
		TI	I	NS- NI	S	TS	
Trainings	Yes	38	34	14	28	36	150
	no	23	23	7	37	30	120
Total		61	57	21	65	66	270

Source : auteur

➤ *Fréquences théoriques*

Tableau 23: Formation: fréquences théoriques

		Crosstab					TOTAL
		Professionnal satisfaction					
		TI	I	NS- NI	S	TS	
Trainings	Yes	33.9	31.7	11.7	36.1	36.7	150
	no	27.1	25.3	9.3	28.9	29.3	120
Total		61	57	21	65	66	270

Source : auteur

➤ *Khi carré calculé*

Tableau 24: Formation: Khi carré calculé

		Crosstab					TOTAL
		Professionnal satisfaction					
		TI	I	NS- NI	S	TS	
Trainings	Yes	0.5	0.7	0.5	1.8	0.01	3.51
	no	0.6	0.2	0.6	2.3	0.02	3.72
Total		1.4	2.16	0.56	7.89	2.11	7.23

Source : auteur

Légende :

TI : très insatisfait

I : insatisfait

NS- NI : ni satisfait ni insatisfait

S : satisfait

TS : très satisfait

Tableau 25: Formation: résultats

Ddl= 4; (a)	Khi 2 calculé	Khi carré théorique	Décision
1%	7,23	13.217	H0
5%	7,23	9.488	H0
10%	7,23	7.779	H0

Source : auteur

Pour α égal à 1, 5, ou 10%, le test du khi-deux valide l'hypothèse nulle. En d'autres termes, le test du khi carré permet de conclure au niveau de significativité de 10%, à une indépendance entre la variable formation permanente et la variable satisfaction. Nous pouvons donc dire sans risque de nous tromper que la formation comme stratégie de fidélisation ne rend pas compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires. L'hypothèse n'est donc pas vraie.

5.2.4.H4 : L'implication des enseignants vacataires assure leur satisfaction professionnelle

Comme le présente le tableau ci-dessous, nous avons fait le croisement entre la variable implication et la variable satisfaction afin de déceler un éventuel lien ou indépendance.

➤ *Fréquences observées*

Tableau 26: Implication: Fréquences observées

		Crosstab					TOTAL
		Professionnal satisfaction					
		TI	I	NS- NI	S	TS	
Implication	Yes	31	35	8	29	21	124
	No	30	22	13	36	45	146
Total		61	57	21	65	66	270

Source : auteur

➤ *Fréquences théoriques*

Tableau 27: Implication: Fréquences théoriques

		Crosstab					Total
		Professionnal satisfaction					
		TI	I	NS- NI	S	TS	
Implication	Yes	28.1	26,2	9.6	29.9	30.3	124
	No	32,9	30.8	11.4	35.1	35.7	146
Total		61	57	21	65	65	270

Source : auteur

➤ *Khi carré calculé*

Tableau 28: Implication: Khi carré calculé

		Crosstab					Total
		Professionnal satisfaction					
		TI	I	NS- NI	S	TS	
Implication	Yes	0.3	3	0.3	0.03	2.8	6.43
	No	0.25	2.5	0.2	0.03	2.4	5.38
Total		0.55	5.5	0.5	0.06	5.2	11,81

Source : auteur

Tableau 29: Implication: résultats

Ddl= 4; (a)	Khi 2 calculé	Khi carré théorique	Décision
1%	11.81	13,217	H0
5%	11.81	9.488	H1
10%	11.81	7.779	H1

Source : auteur

Pour α égal à 5%, le test du khi-deux valide l'hypothèse alternative. En d'autres termes, le test du khi carré permet de conclure au niveau de significativité de 5%, à une interdépendance entre la variable implication et la variable satisfaction. Nous pouvons donc dire sans risque de nous tromper que l'implication comme stratégie de fidélisation rend compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires. L'hypothèse est donc vraie.

CHAPITRE VI :
INTERPRETATION DES RESULTATS ET IMPLICATIONS
PROFESSIONNELLES

La lecture des statistiques descriptives et différentielles sur la relation entre les stratégies de fidélisation mises en place par les établissements secondaires privés laïcs et la satisfaction des enseignants vacataires qui y travaillent montre l'existence d'une corrélation. Ce chapitre apportera de ce fait, une interprétation puis, une discussion des différents résultats obtenus dans l'analyse descriptive d'une part, et d'autre part, il sera question de présenter les perspectives, les recommandations et implications professionnelles de ce travail de recherche.

6.1. Interprétation des résultats

6.1.1. La mobilisation rend compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires

Comme le présente notre étude, la mobilisation des enseignants vacataires en tant que stratégies de fidélisation rend compte de la satisfaction professionnelle de ceux-ci avec un khi carré égal à 8.85 avec une marge d'erreur de 10%. Comme le suggèrent Wils et Labelle (1998) et Dion (1986), cette stratégie de satisfaction est dite porteuse au même titre que les expressions avec lesquelles elle a toujours été confondue (motivation, performance, satisfaction etc.). Nous convenons qu'elle n'est pas une action vaine. Elle doit susciter l'émotion chez les enseignants vacataires. C'est pourquoi la majorité des enseignants de notre étude ont été motivés par l'animation du forum de l'établissement (96,7%) et l'organisation des journées spéciales (98,9%).

En plus, le taux de mobilisation était de 76,6%. Preuve que Tremblay et Simard (2005) avaient vu juste en déclarant que la mobilisation est une stratégie importante aussi bien pour l'établissement que pour l'employé lui-même. En fait, plus l'employeur établit des relations positives avec son ou ses employés, plus il rend l'entreprise performante. Aussi, plus l'employé est mobilisé au sein de son lieu de travail, plus il est volontaire (Tremblay et Simard, 2005, Posdsakoff et al, 2000). Par ailleurs, la mobilisation consiste à canaliser les efforts et les énergies des individus et des groupes afin que ces derniers atteignent un ou des objectifs identifiés par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période (Laflamme, 1998 ; Sarah Pedneault (2000). C'est le cas avec la participation aux réunions, aux conseils et l'animation permanente des groupes et des départements. Pour résumer les activités associées à la mobilisation, il ne suffit pas de se sentir engagé, où d'être motivé par son travail pour être mobilisé. C'est la somme de plusieurs pratiques ayant pour but de mobiliser les individus de l'organisation en un projet commun (Pedneault, 2000).

6.1.2. La motivation rend compte de la satisfaction professionnelle

Dès la revue de littérature de cette recherche, nous avons, grâce aux travaux de (Roussel (2000), délimités la motivation au sens général et la motivation au travail. En effet, la définition admise de la motivation au sens global consiste à la décrire comme étant « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993). Or, la motivation au travail est « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi et qu'il attend de voir s'y réaliser, en fonction du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'entreprise » (Frances, 1988). Il existe deux principaux groupes de théories sur la motivation. L'une dite de contenu s'interroge sur les raisons, le besoin de satisfaction et l'autre dite de processus s'interroge sur les étapes qui conduisent à une motivation. Le khi carré que nous avons trouvé soit 65.225 montre que la motivation et la satisfaction professionnelle ont un lien d'interdépendance entre ces deux variables.

Au sujet de la variable motivation comme source de satisfaction, nos résultats révèlent que 60.73% des enseignants vacataires des établissements secondaires privés laïcs sont motivés par les stratégies de fidélisation mises en place par l'administration contre 39.27% qui ne partagent pas le même avis. Par ailleurs, selon les théories de la motivation et en particulier celles de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985), qui distingue deux types à savoir : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque, les enseignants motivés ne dépendent pas uniquement de leur salaire. La théorie de l'auto-détermination développée par Deci et Ryan (1985) indique que l'individu est un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit. Cette théorie conduit donc à considérer que le comportement individuel est guidé notamment par le besoin d'être à l'origine de ses propres comportements. Par l'offre d'espaces de choix aux salariés, en satisfaisant leur besoin d'autonomie, les entreprises favoriseraient la motivation de leurs salariés et pourraient ainsi permettre de développer leur fidélité (Deci et Ryan, 1985).

Les enseignants sont encore plus motivés par le fait que l'administration scolaire accorde de l'attention à leurs difficultés (98.1%) et délimite le temps en avance (94.4%). Nous réalisons que les deux types de motivation précédemment mentionnées sont présentés chez l'enseignant vacataire et doivent être suscités par l'établissement. Tout d'abord, la motivation intrinsèque que Lafreniere et al (2009) définissent comme le fait de faire une activité pour le plaisir inhérent à celle-ci est très importante lorsqu'on parle de la satisfaction professionnelle d'un enseignant vacataire d'un établissement secondaire privé laïc. En effet, tel que le révèle

nos résultats, un employé intrinsèquement satisfait doit avoir le sentiment d'être pris en considération lors des prises de décisions et à la déclaration de ses difficultés rencontrées. En d'autres termes, il doit ressentir que l'administration accorde une attention particulière aux difficultés et aux points de vue des enseignants vacataires. À ce sujet 98.1% des enseignants ont affirmés qu'ils sont motivés par le fait que l'administration accorde de l'attention à leurs difficultés (absence de matériel, d'espace, de ressources etc.). De plus, 60% affirment qu'ils sont motivés par le fait, pour l'administration de prendre en compte leur point de vue dans la prise de décision.

L'implication des équipes autour de l'atteinte d'objectifs est un facteur tout à fait déterminant dans la réussite d'un projet d'entreprise. Le projet d'entreprise doit permettre de mobiliser les salariés, de les faire participer, de les responsabiliser et de leur attribuer un rôle. (Laradj, 2001). De plus, l'implication des salariés nécessitera de tenir informer les équipes sur les avancées et d'accorder de l'importance aux remarques qu'ils effectuent. Les cercles de qualité sont aussi des méthodes de management participatif, elle est pilotée par un groupe de responsables de haut niveau, ils se distinguent du « projet d'entreprise », pour ce dernier, la participation se rapporte à des problèmes définis dans leur forme générale et non pas dans leur contenus spécifiques (amélioration de la qualité).

Sur le plan de la motivation extrinsèque défini par Lafreniere et al (2009) comme le fait de faire quelque chose pour atteindre un but détaché de l'action effectuée, les enseignants vacataires des établissements secondaires privés laïcs sont motivés lorsqu'il existe une communication fluide avec l'administration (59.3%). Lorsque les meilleurs enseignants sont récompensés (55.9%), lorsque l'administration donne des possibilités de rattrapage lorsque ces derniers ont été absents pour une cause justifiée (60,4%), lorsqu'il y'a des possibilités d'avancement des postes et des salaires (52.6%), lorsque le temps de travail est délimité en avance (94.4%), lorsque l'administration respecte les délais de paiement (58.5%). Enfin, lorsque l'administration soutien l'innovation ou la créativité chez l'enseignant (57.4%). Or, parmi toutes ces actions de la part de l'équipe gouvernante, nous retiendrons que la délimitation du temps de travail en avance (94.4%), est le facteur le plus récurrent en motivation des enseignants vacataires sont il est question dans cette recherche.

Une communication fluide avec l'administration est une stratégie de motivation du personnel dans la mesure où Le changement du contexte économique et culturel montre les limites de la motivation pécuniaire. Un style de direction « démocratique » est motivant, dans le sens où le dirigeant devient animateur, il communique avec ses subordonnés, et les incite à

s'exprimer sur leurs difficultés, et essayer de trouver des solutions. Des gratifications psychologiques s'ajoutent à la motivation par la communication humaine, on cite les éloges en public, les félicitations...Etc. Le climat est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle... si immatérielles soient-elles, sont vivement ressenties par chaque salarié. De plus, c'est par la communication que l'établissement donne les procédures. Une procédure est un document qui indique aux membres d'un organisme comment mettre en œuvre une politique. Les procédures sont des directives écrites revêtant la forme d'étapes numérotées classées dans un ordre logique. Ces procédures visent également à améliorer le service, les rapports entre tous les collaborateurs de l'entreprise.

La récompense des meilleurs enseignants se sont des récompenses pécuniaires dont le but est d'inciter davantage un individu à toujours bien faire et mieux pour l'intérêt de la société et de la collectivité. Nous distinguerons deux types de conditions financières, le premier est relatif à la rétribution, le second a trait à la participation des salariés au capital de l'entreprise. Dans la conception de l'organisation scientifique du travail, les travailleurs sont rémunérés au rendement, il donne satisfaction à la direction ainsi qu'aux salariés (Laradj, 2001). Autre que le salaire, des gratifications matérielles tel que les primes, voyages, cadeaux sont des moyens stimulateurs de motivation.

La rétribution est ce qu'un individu gagne au terme d'un travail ou d'une mission effectuée (elle s'exprime par heure ou par un taux forfaitaire chez les enseignants vacataires). Elle peut être matérielle ou immatérielle. Rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver, retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise (Kochan et Mckersie, 1994).

L'aspect matériel de la rétribution concerne beaucoup plus la rémunération qui est un paiement reçu pour des services rendus à l'organisation ou pour un travail accompli au nom de l'organisation. Il est également la contrepartie monétaire d'un travail, d'un service rendu (Citeau, 2002). ADAMS, J.S. auteur de la théorie de l'équité, fait référence au ratio « contribution / rétribution ». La rémunération doit être équilibrée et équitable car la comparaison se fait sur deux plans : Par rapport aux collègues de la même entreprise, on parlera d'équité interne ; Par rapport aux collègues des entreprises concurrentes ou similaires, on parlera d'équité externe. En situation de sous équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en trichant ou en faisant une utilisation personnelle des équipements de

l'entreprise, de détournements de fournitures ou encore en réduisant sa contribution dans les activités de l'organisation par des absences, des retards et tandis qu'en situation de sur équité, la contribution est accrue avec une motivation inouïe. Pour un personnel fidèle et motivé, l'organisation doit miser sur l'équité interne et externe, sans toutefois négliger le côté immatériel de la rétribution.

L'aspect immatériel de la rétribution provient d'une certaine considération que les dirigeants ont vis-à-vis de leurs employés. Selon Hellriegel et al (1992), la considération est la « mesure dans laquelle les dirigeants sont enclins à entretenir avec les subordonnées des relations de travail caractérisées par une confiance mutuelle, une communication à double sens, le respect des idées émises par les employés, à l'attention portée aux sentiments de ces derniers ». Considérer un individu en milieu professionnel revient à reconnaître, encourager ses efforts et les récompenser. Ainsi, quelques modes de considération sont distingués : Les félicitations et les encouragements qui sont des messages adressés à un employé, un collègue, un collaborateur par la hiérarchie ou autres collègues pour un travail bien fait. Ils peuvent avoir lieu devant un auditoire (modèle à suivre) ou dans un cadre plus restreint. Des primes (primes de rendement, de représentation, de suggestion...) représentant une rémunération incitative, compensatoire ou un intéressement supplémentaire. Des avancements de grade ou promotions qui constituent un changement de catégorie professionnelle soit pour ancienneté, soit au terme d'une formation (Kochan et Mckersie, 1994).

Bref, une politique de fidélisation des salariés (enseignants vacataires dans le cadre de cette recherche) est une démarche dans laquelle tout le monde trouve son bonheur. Colle (2006), évoque une panoplie de choix en termes d'outils visant la fidélisation des salariés : il s'agit des choix relatifs à la rémunération (répartition entre rémunération directe et compléments de rémunération, choix dans la mutuelle complémentaire, des choix relatifs à la participation des salariés aux résultats de l'entreprise...); des choix relatifs à l'organisation du travail (degré d'autonomie dans le travail, dans la façon de faire son travail, dans le découpage de l'activité, dans les décisions à prendre...), des choix relatifs aux temps de travail (horaires à la carte, recours au travail à temps partiel choisi, choix des dates de congés, présence d'un compte épargne temps...); des choix relatifs à la formation (possibilité de demander à suivre une formation, de choisir le contenu de la formation, de participer à l'élaboration du plan de formation...); des choix relatifs à la carrière (évolution horizontale/verticale dans l'entreprise, mobilité géographique, retraite...); des choix relatifs à l'aménagement de l'espace de travail (Kochan et Mckersie, 1994).

D'autres administrateurs donnent des possibilités de rattrapage lorsque leurs enseignants ont été absents pour une cause justifiée (accident, cérémonie, déplacements...). De plus, lorsqu'il y a des possibilités d'avancement des postes et des salaires, les enseignants vacataires sont satisfaits. Ils sont plus ponctuels, moins absentéistes et les résultats des enfants sont appréciés. En outre, lorsque l'administration respecte les délais de paiement des salaires, les employés sont satisfaits car il est mieux d'y gagner moins que d'être à court d'argent. Aussi, les administrateurs soutiennent l'innovation ou la créativité chez l'enseignant

La délimitation du temps de travail avait déjà attiré l'attention des chercheurs car elle permettait d'améliorer les conditions de travail organisationnelles. Il permet au salarié de savoir l'heure de début et de fin du travail, la période et la durée de la pause. Ce budget de temps permet au salarié de pouvoir s'organiser à concilier sa vie professionnelle et sa vie privée. Alis et Dumas (2003, p.52) considèrent que « le bien-être, c'est la liberté de choisir en accord avec la direction le rythme de travail désiré ». En effet, il est fréquent de constater que les salariés perçoivent que leur rythme de travail (durée hebdomadaire, répartition quotidienne des heures de travail, dates de congé) ne correspond pas à leurs besoins personnels et/ou familiaux. L'articulation vie privée – vie professionnelle peut être atteinte lorsque les individus parviennent à répartir leur temps et leur énergie pour satisfaire les demandes de chaque domaine (Kochan et Mckersie, 1994).

. Alors, il y a un lien d'interdépendance entre la motivation et la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires (la tâche, le travail, les relations avec les supérieurs et les collègues, les promotions, les rémunérations...). Nous constatons que de manière générale, la satisfaction est obtenue lorsque le salarié a l'impression d'un équilibre entre ce qu'il apporte à l'entreprise et ce que l'entreprise lui apporte en retour. Déjà, avec la théorie de la motivation dont parlait Michel (1989), nous avons pu confirmer que plus de leur origine dans les théories de la psychologie cognitive, la motivation et la satisfaction puisent toutes leurs sources en partant du postulat qu'il est possible d'agir sur la personne, afin d'accroître la performance de l'entreprise. Dans ce cas la satisfaction découlera de l'expérience alors que la motivation se situera en amont.

6.1.3. La formation ne rend pas compte de la satisfaction professionnelle

Selon nos résultats, pour α égal à 1, 5, ou 10%, le test du khi-deux valide l'hypothèse nulle et permet de conclure à une indépendance entre la variable formation permanente et la

variable satisfaction. Or, selon l'approche de Kochan et Mckersie (1994), c'est une stratégie de fidélisation qui permet de satisfaire les personnels déjà en service au sein de l'entreprise.

6.1.4. L'implication rend compte de la satisfaction professionnelle

Comme le suggère notre revue de la littérature, l'implication commence dès l'embauche et se divise en trois sous- stratégies à savoir l'intégration, la valorisation, et l'implication. En effet, selon Kochan et Mckersie (1994), l'implication au travail est une stratégie de fidélisation qui consiste en une relation psychologique qui existe entre l'entreprise et le salarié, ce lien passe par une adhésion aux valeurs et objectifs de l'entreprise par le salarié. Selon Schein (1980), les conditions réelles du contrat psychologique sont implicites. Elles ne sont écrites nulle part, mais des attentes mutuelles émergent d'une relation entre un employé et son organisation. De cette relation naît un contrat utilisé pour tenter d'expliquer la dynamique qui se construit entre les employés et leurs employeurs au sujet de l'interprétation des conditions formelles ou informelles de la relation d'emploi soumise à des changements rapides de l'environnement (Turnley et Feldman, 1999).

Madame Rousseau (1995 ; 1990) a suggéré que le contrat psychologique implique non seulement des attentes, mais aussi des promesses ou obligations réciproques que l'on ne retrouve pas dans un contrat d'emploi formel. De prime à bord, vu que la première étape dans une démarche visant à la fidélisation des salariés se situe au moment même de l'embauche. Une bonne intégration du salarié dans l'entreprise conditionnera sa motivation (Kochan et Mckersie, 1994). De ce fait, notre recherche a révélé plusieurs modes d'intégration tels que l'interview qui se fait généralement dans une salle de classe afin de simuler une classe et de provoquer des comportements précis chez l'enseignant demandeur d'emploi. Hors mis l'interview, on a aussi le mode par concours qui consiste à donner une épreuve de la classe pour laquelle l'enseignant postule. Il y'a également l'étude de dossier et la recommandation qui ne nécessite pas la présence obligatoire de l'enseignant. Au terme de l'intégration, l'établissement doit donc chercher à valoriser perpétuellement cette pépite d'or qu'elle a recrutée. Or, le blogue Walkme distinguait plutôt deux modes d'intégration à savoir l'intégration formelle et l'intégration informelle en présentant la première comme étant celle qui implique un plan stratégique étape par étape pour que les employés puissent bien s'intégrer dans l'entreprise alors que la deuxième implique de « jeter » les nouveaux employés dans leur nouvel environnement de travail et de les laisser apprendre les ficelles du métier par eux-mêmes.

Avec la valorisation, nous avons démontré comment l'enseignant est traité avec respect et considération. En effet, la valorisation dont nous parlons est une stratégie d'implication de l'employé au sein de la communauté professionnelle (Kochan et Mckersie, 1994). Ainsi, la gestion des compétences est essentielle dans toute entreprise si on veut valoriser un employé. Pour cela, il convient d'identifier, organiser, définir les compétences spécifiques que chaque poste implique mais, aussi les entretenir et les développer. Bref, il s'agit là d'accompagner les salariés dans leur parcours professionnel en leur montrant tout l'intérêt que l'entreprise porte à leur évolution. La valorisation consiste donc à : De plus la valorisation des enseignants vacataires peut se faire de plusieurs manières à savoir en aidant les salariés à gérer leurs carrières, en rémunérant les performances, en adaptant l'organisation du travail (Kochan et Mckersie, 1994). Ainsi, avec des nominations (56.7%) l'adéquation entre la discipline enseignée et les qualifications (59.3%), sécurité au travail (73.7), la sécurité de l'emploi (7.8%) et l'invitation à la participation (61.9%), nous avons démontré ces possibilités.

Quant à l'adhésion aux valeurs qui, selon Kochan et Mckersie (1994), est possible par Le « knowledge management » et l'accompagnement de carrières. À ce niveau de l'implication, l'enseignant est déjà impliqué dans l'établissement et doit être fier de son organisation. Pour cela, il manifeste son implication par le respect des règles et règlements (56.3%), la planification des activités (hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles et annuelles) (58.9%), et les publications importantes pour rappeler les délais et encourager les efforts (76.7%).

6.2. Discussion des résultats

Cette étude avait pour objectif principal de déterminer les stratégies de fidélisation qui rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires des établissements d'enseignement secondaires privés laïcs de l'arrondissement de Nkolafamba. Les résultats obtenus révèlent la limite dans l'approche de Kochan et Mckersie (1994) vu que toutes les stratégies de fidélisation ne contribuent pas à la satisfaction professionnelle de ce type d'enseignant en particulier.

De prime abord, les stratégies de mobilisation telles que les activités de l'amicale du personnel, le partage de l'espace physique, l'animation du forum de l'établissement, la responsabilité dans l'image de l'établissement, l'organisation des journées spéciales, la participation aux réunions, l'animation pédagogique en département, la participation aux conseils sont celles les plus couramment utilisés par les administrateurs car elles suscitent l'émotion et appelle la participation. Le tableau ci-dessous résume les actions et activités qui

mobilisent un enseignant vacataire aux vues de nos résultats de recherche. Par ailleurs, avoir des enseignants satisfaits est aussi bien important qu'avoir des enseignants performants car le départ d'un enseignant va influencer l'avenir des élèves et de l'établissement sur le plan pédagogique, en tant que maillon du fonctionnement de l'établissement scolaire (fondateur, principal, préfet des études, surveillant général...), il faut avoir une politique de management et des pratiques de qualité (Roussel, 1996).

Dans une autre lancée, dans l'optique de satisfaire et donc, de fidéliser son personnel, l'administrateur scolaire se doit de cultiver la motivation intrinsèque de son personnel en prenant en compte leurs difficultés et leur point de vue. Par ailleurs, il doit mettre en place des stratégies de motivation extrinsèques telles que la communication fluide avec la hiérarchie, la graduation des meilleurs enseignants, l'autorisation de rattrapage en cas d'empêchement, les possibilités d'avancement des postes et des salaires, la délimitation du temps de travail en avance, le respect des délais de paiement, le soutien aux innovations. Le tableau ci-dessous présente les stratégies de fidélisation les plus couramment utilisés dans les établissements secondaires privés laïcs.

En outre, de manière générale, les administrateurs d'établissements secondaires privés laïcs impliquent leur enseignant dès le départ, c'est à dire l'embauche. Il s'agit pour eux d'adapter le recrutement selon l'enseignant et les conditions de recrutement (recrutement en début d'année, en fin d'années, en milieu d'année. Cependant, d'autres facteurs rendent compte de la satisfaction professionnelle. En effet, loin de vouloir être exhaustif dans ce travail de recherche, nous avons investigué sur les autres facteurs de la satisfaction professionnelle tels que les caractéristiques démographiques de ces enseignants. En effet, chaque enseignant est spécial de par son âge, son origine, son statut matrimonial, son niveau de qualification académique et professionnel, son ancienneté, son statut (vacataire à taux forfaitaire ou vacataire paye de l'heure) etc. Dans le tableau ci-dessous, nous allons valider ou rejeter les caractéristiques démographiques qui ne rendent pas compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires.

Tableau 30: Statistiques de l'échantillon: résumé

Sample Statistics: summary										
	Gender	Age	marital status	Ethnicity	highest professional qualification	highest academic qualification	school in nkolafamba	seniority	subject taught	type of employee
Validité	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A

Source : auteur

Légende :

A= accepted/accepté

R= rejected/rejeté.

Selon le tableau ci-dessus toutes les caractéristiques démographiques de notre échantillon ont un lien d'interdépendance avec la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires. Cela n'est pas étonnant car chaque employé est différent de par son âge, son origine, son statut matrimonial, ses qualifications, sa discipline enseignée, son ancienneté, son statut au sein de l'établissement. Et donc, chaque enseignant vacataire a des besoins qui lui sont propres et ne pourraient se substituer dans un besoin collectif.

6.3. Perspectives de l'étude

Aux vues des réalités auxquelles nous avons été confrontés lors du dépouillement et de l'analyse des résultats, nous suggérons que les prochaines études se penchent davantage sur les facteurs du roulement ou turn-over des personnels enseignants vacataires. De plus, une autre étude pourrait se pencher sur l'élaboration d'un modèle de satisfaction des employés selon leurs spécificités démographiques (âge, genre, ethnie, qualifications etc.)

Aussi, de nouvelles méthodes de direction ont été conçues par des spécialistes du management (Gregor, Argyris, Drucker), tel que la direction par objectifs. D'une part, l'on peut agir par une responsabilisation de personnel, en lui donnant la liberté d'agir et d'entreprendre dans un cadre de travail dont les contours sont préalablement délimités par la direction ; d'autre part, l'on peut les faire participer dans la détermination des objectifs et à la prise de décisions de gestion car c'est un moyen d'implication des salariés et une source de motivation.

6.4. Recommandations et implications professionnelles

6.4.1. Recommandations

A la lumière des résultats de l'étude, plusieurs pistes s'ouvrent afin d'apporter des améliorations pertinentes face aux différentes constatations d'insatisfaction que nous avons relevé durant la préenquête de cette étude (confère contexte de l'étude).

6.4.1.1. Recommandations aux cadres de l'administration

- Poursuivre et amplifier les stratégies visant à satisfaire les enseignants car cela pourrait impacter la performance scolaire des apprenants et de l'établissement. Un accent particulier devra être mis sur les stratégies visant la mobilisation, la motivation et l'implication du personnel enseignant vacataire.
- Utiliser les documents qui permettent la gestion efficace du temps et des ressources humaines.
- Améliorer les mœurs dans un sens positif. Il faut par exemple poursuivre le combat pour l'égalité de genre et lutter contre la tribalisation entre les collègues. En effet, l'analyse de la présente étude menée dans la région du centre Cameroun, département de la Mérou et Afamba, arrondissement de NKolafamba, où les autochtones sont des ewondos, montre un plus grand pourcentage d'étrangers (bamilékés, éton, soudano sahélien, sawa, tikar, bamoun etc.) cela signifie pour l'administrateur qu'il doit être vigilant dans ses réactions professionnelles afin de ne pas heurter la sensibilité de ses employés.
- Recruter sans le CV pour décrypter l'engagement (motivations, personnalité, valeurs, culture) du candidat. En effet, la première phase de l'implication qui est le recrutement, peut se faire par l'étude de dossier ou le concours écrit. Or, les caractéristiques démographiques telles que reconnues par cette recherche ont un grand impact sur la satisfaction professionnelle d'un enseignant car pour que ce dernier adhère aux valeurs de l'établissement, il doit les connaître, les lire, donner son point de vue sur le sujet et accepter de travailler.
- Être créatif dans les méthodes de management, communication et évaluation. Ici, il est question pour l'administrateur de ne pas se focaliser sur une seule stratégie de management. Il n'est pas recommandé de les changer mais de les améliorer avec le temps. Par exemple, lorsqu'un enseignant ne respecte pas les délais de remplissage de

notes, il doit déjà savoir la nature de la sanction et s'y attendre. D'où l'importance de la communication.

- Assurer la transparence des procédures de recrutement et d'évaluation de la performance.
- Proposer une formation d'intégration mettant en scène la société pour rassurer les jeunes.
- Proposer des primes de cooptation alléchantes pour rassembler la tribu des salariés.
- Donner de réelles responsabilités
- Écouter et prendre en compte les idées.
- Organiser des équipes projet avec des responsabilités diversifiées.
- Faire confiance en donnant le but et le délai de chaque tâche qu'il lègue à un enseignant. En fait, il peut s'agir de la tâche de professeur titulaire, animateur pédagogique etc. cependant, faire confiance ne signifie pas donner la tâche à n'importe qui. Cette nomination doit être accompagnée d'une réévaluation de la capacité de la personne désignée à pouvoir réaliser ladite tâche.
- Parler court terme et prime immédiate. En fait, il n'est pas recommandé pour un manager d'annoncer des primes dont il n'a pas la certitude. Généralement, cette remise de primes et de prix se fait en présence de tous afin que la nouvelle soit une surprise même pour celui qui les reçoit.

6.4.1.2.Recommandations aux enseignants vacataires

- Participer volontairement aux conseils de classes, aux réunions du département afin d'harmoniser les difficultés qu'ils rencontrent au cours du trimestre et transmettre à la hiérarchie
- Exprimer leur reconnaissance ou leur découragement afin que l'administration puisse prendre des mesures adéquates selon les rapports effectués.
- Avoir soi-même le désir d'être motivé, mobilisé, formé et impliqué au sein d'établissement.

Tableau 31:Tableau récapitulatif des résultats

Hypothèse	Résultats
La mobilisation des enseignants vacataires a une incidence sur leur satisfaction professionnelle	Hypothèse validée
La formation des enseignants vacataires a une incidence sur leur satisfaction professionnelle	Hypothèse rejetée
La motivation des enseignants vacataires a une incidence sur leur satisfaction professionnelle	Hypothèse validée
L'implication des enseignants vacataires a une incidence sur leur satisfaction professionnelle	Hypothèse validée

Source : auteur

6.3.1. Implications professionnelles

La satisfaction professionnelle est un sentiment qui engage aussi bien l'enseignant que l'administration scolaire. C'est par conséquent un sentiment qui contribue à la performance des établissements étant données que l'enseignant à satisfaire est un maillon clé du fonctionnement de l'établissement. C'est lui qui transforme les savoir savants en savoir enseignable ou transmissibles. Alors, cette étude a dans ce champ de pensée permis de ressortir une modalité particulière d'administration du personnel vacataire des établissements secondaires privés laïcs. Aussi, en tenant en compte ces avancées, plus d'attention et d'autonomie seront apportées aux enseignants afin de diminuer le roulement involontaire des ressources humaines et de permettre la rétention des enseignants qu'on ne voudrait pas voir partir.

CONCLUSION GENERALE

Parvenus au terme de notre travail de recherche qui naît du constat selon lequel le taux de roulement involontaire est élevé dans les établissements secondaires privés laïcs, et qui, dès l'entame, installe le problème de la satisfaction professionnelle au regard des stratégies de fidélisation mises en place par l'administration des établissements secondaires privés laïcs de Nkolafamba. De ce fait, notre question principale était de savoir : **quelles sont les stratégies de fidélisation qui rendent compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires des établissements secondaires privés laïcs ?** Pour parvenir aux résultats objectifs, nous avons organisé notre travail en six (6) chapitres en commençant par la problématique de l'étude.

Dans notre revue de la littérature, nous avons présenté les travaux de plusieurs auteurs de renommes parmi lesquels Kochan et Mckersie (1994), Mobley (1982); Hollenbeck et Williams (1986); Cascio (1991) qui permettent de comprendre les différentes stratégies mises en place par les managers pour donner des raisons valables de ne pas partir à leurs subalternes. Nous avons également présenté les travaux de Turnley et Feldman (1999) qui démontrent que la satisfaction professionnelle, dans un contexte socioéconomique et culturel donné, peut varier.

Par la suite, dans notre cadre théorique, nous avons investigué sur quatre théories dont le principal fut la satisfaction professionnelle. En effet, L'encrage théorique de la question de satisfaction professionnelle présente généralement plusieurs approches explicatives vu que nous avons passé à la revue les théories de la gestion des ressources humaines (GRH), de la motivation, de la fidélisation et de la satisfaction professionnelle. Cette revue théorique a d'ailleurs révélé que de nombreux facteurs sont susceptibles d'expliquer le phénomène de la satisfaction professionnelle à l'instar des stratégies telles que la mobilisation, la motivation, la formation et l'implication auxquelles on associe les caractéristiques personnelles et sociales de chaque enseignant.

Plusieurs hypothèses ont donc été formulées. La première hypothèse démontrait que la mobilisation des enseignants vacataires rend compte de leur satisfaction professionnelle. La seconde hypothèse a révélé que la motivation des enseignants vacataires rend compte de leur satisfaction professionnelle. La troisième hypothèse révélait que la formation des enseignants vacataires rend compte de leur satisfaction professionnelle. La quatrième hypothèse statuait sur le fait que l'implication des enseignants vacataires rend compte de leur satisfaction professionnelle. Pour vérifier ces hypothèses, nous avons utilisés les données issues de deux questionnaires dont le *Minnesota satisfaction questionnaire* et un questionnaire conçu à

l'aide des recherches déjà effectuées sur le sujet de la fidélisation du personnel ont été simultanément soumis aux enseignants vacataires de l'arrondissement de Nkolafamba.

Les résultats suggèrent que trois des principales stratégies de fidélisation suscitées comme hypothèses ont une influence sur la probabilité de satisfaction d'un enseignant vacataire. Malheureusement, la formation nous est apparue comme une hypothèse fautive. À la suite des résultats, nous avons suggéré aux responsables de l'administration scolaire et aux enseignants de poursuivre les efforts dans la réalisation de leur objectif et de mettre tout en place pour y arriver. De plus, des implications professionnelles de l'étude ont été énoncées. Fort de ce qui précède, il ressort que, de façon indubitable, les stratégies de fidélisation influencent la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires. Cependant, ce n'est pas seulement les stratégies de fidélisation qui influenceraient la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires. Nous pouvons associer l'âge, l'ethnie, les qualifications, le statut matrimonial etc. Un article ultérieur pourrait examiner en profondeur les dispositifs ministériels qui protègent les enseignants vacataires dans leur emploi et pourrait entraîner leur satisfaction, les autres facteurs de la satisfaction professionnelle ainsi que l'impact de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires sur la performance scolaire des apprenants et de l'établissement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, John S (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*.67.422-436.
- Adams, John S (1965). Inequity in social exchange, advances in experimental Social Psychology. 335-343.
- Alain, Roger (2002). L'évolution de la fonction Ressources Humaines : une analyse sur la base des offres d'emploi, Journées nationales des IAE, Paris.
- Alima, B. (2008). La reforme éducative au Cameroun- regard sur les activités post et périscolaires. L'harmattan. Yaoundé.
- Alis, D. & Duma, M. (2003), « 35 heures, soutien organisationnel perçu et harmonisation vie familiale/vie professionnelle », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°50, octobre- novembre-décembre, pp.37-56
- Alpha Etudes (2003). RTT et conditions de travail dans les secteurs financiers. Mai.
- Anekdotés (2022). Votre équipe est-elle efficace ou efficiente ? En ligne <http://www.anekdots.com/blogue/operations/la-difference-entre-efficience-et-efficacite/> Consulté le 16 janvier 2024.
- Arrêté interministériel (1979). Rôle de l'APE. 25 Octobre. N° 242
- Arvey, McCall, Bouchard & Taubman (1994). Genetic and environmental influences on human psychological differences. *Journal of Neurobiology*. January. 54(1):4-45
- Atangana, E. (1996). Cent ans d'éducation scolaire au Cameroun. L'harmattan
- Barbara B. (1854). A brief summary, in plain language, of the most important Laws concerning women.
- Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 1, 1964, p. 34.
- Bergeron, L. (1986). Satisfaction, motivation et performance au travail. 2eme édition. Ste Foy, PUL
- Billaudeau & Vercambre (2015). Satisfaction professionnelle des enseignants du secondaire : Quelles différences entre public et privé ? *Éducation & formations. Climat scolaire et bien-être à l'école* : n° 88-89 (11), 201-220.

Blanchot & Wacheux (2002). TIC, finalité de la GRH et création de valeur. Révolution ou évolution ? Relever le défi de l'intégration des TIC dans la fonction Ressources Humaines. *Liaisons* (1) 11-36.

Blogue Walkme. En ligne <http://www.walkme.com> Consulté le 3 mars 2024

Bowling & Hammond (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of vocational Behavior* 73 (1), 63-77.

Burgaud, D. (2001). le salaire ne fait pas tout. Ed d'organisation

Burke & Wilcox (1972). Absenteeism and turnover among telephone operator. *Personal psychology*, vol 25.p.638-648.

Büssing, A. (1992). A dynamic view of job satisfaction in psychiatric nurses in Germany. *Work & Stress* 6 (3), 239-259

Cameroun tribune (2022). Sonia Omboudou. 15 mars 2022.

Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectively. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *new perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Calif : Jossey-Bass, 1977. Pp. 13-55. Disponible sur Google Scholar

Camphenoudt & Quivy (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod; 2e édition. ISBN-10 2100026569

canada.ca (2022). L'éducation au Canada : à quoi ressemble-t-elle ? En ligne <https://www.canada.ca> Consulté le 20 décembre 2023

Carsten, J.M. & Spector, P.E. (1987), Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a metaanalytic test of the Muchinsky model. *Journal of Applied Psychology*, 72, 374-9.

Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources*. South-western Educational Publishing.

Chaminade, B.(2003). Identifier et fidéliser vos salariés de talent. Afnor. En ligne <https://benjaminchaminade.com> Consulté le 11 novembre 2023.

Chaminade, B.(2008). Guide pratique RH et compétences : dans une démarche qualité. En ligne <https://benjaminchaminade.com> Consulté le 11 novembre 2023.

Chaminade, B. (2024). Réinventer votre culture managériale pour attirer, engager, fidéliser et innover pour soutenir votre croissance. En ligne <https://benjaminchaminade.com> consulté le 12 novembre 2023.

Chevalier, Françoise (2010). *Pratiques de GRH dans les pays francophones*. Vuibert.

Citeau, J.-P. (2002; 2003), *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques*, Ed. A. Colin.

Mis en forme : Anglais (États-Unis)

Mis en forme : Anglais (États-Unis)

Mis en forme : Anglais (États-Unis)

Mis en forme : Anglais (États-Unis)

- Cohrs, Abele et Dette (2006). Integrating situational determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals. *The journal of psychology*, 140 (4), 363-395
- Colle, R. (2010, 17-18 Novembre). Le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la fidélisation des salariés, XXIème congrès de l'AGRH.
- Copin, S. (2000). Au cœur de la rencontre entre GRH et sciences humaines. *Personnel* n° 415 ANDC
- Curti, A. (2003), La rétention de personnel, principale préoccupation de la Régie du Rhône SA depuis 1998. Turnover excessif, comment gérer, [Rapport de stage : Gestion des Ressources Humaines].
- Deci & Ryan (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. New York.
- De-Jonge, Dormann, Janssen, Dollard, Landeweerd Nijhuis (2001). Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological well-being: a cross lagged structural equation model. *Journal of occupation and organizational psychology* 74 (1):29-46
- Décret (1990). Modalités de création, d'ouverture, de fonctionnement et de financement des établissements scolaires et formation Privés au Cameroun. 9 novembre. N° 90/1461
- Defresne, M. (2016). Les enseignants du public sont-ils mieux payés que ceux du privé ? *Éducation & formations*, 92,35-56.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2011) The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research. *SAJIP: South African Journal of Industrial Psychology*, 37, a974. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974> .
- Dess, G.D. & Shaw, J.D. (2001), Voluntary turnover, social capital, and organizational performance, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 446-56.
- Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*. 2ième éd., Québec, Les Presses de l'Université Laval. 993. ISBN 2-7637-6975-6
- Djamé, Esquieu, Onana & Mvogo (2000). *Les écoles privées au Cameroun*. Institut international de planification de l'éducation/ UNESCO 7-9 rue Eugène- Delacroix, 75116 paris.
- Doane, Schumm & Hobfoll (2012). The positive sustaining, and protective power of resources: insights from conservation of resources theory. *Handbook of social resource theory: theoretical extensions, empirical insights, and social application*, 301-310

- Dola, Saba, Jackson & Schuler (2008), *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Person Education, 4^{ième} édition, Québec, Canada.
- Everaere C., (1999). *Autonomie et collectifs de travail*, Lyon, Éditions de l'ANACT, coll. « Points de repères »
- Fayol (1916). *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement- coordination-contrôle*. Dulletia. Societe de l'Industrie Minerals.
- Forest, V. (2022). 5 façons d'augmenter la satisfaction au travail. Agendrix. Consulté le 10 juin 2023 sur <http://www.agendrix.com/fr-fr/bogue/5-facons-daugmenter-la-satisfaction-au-travail>.
- Fortin & Gagnon (2015). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (2e édition)*. Montréal, Québec : Chenelière éducation
- Frances, R. (1988). *Motivation et satisfaction au travail*. Édition EAP.
- Ghigilione & Matalon, (1985). *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratiques. (4^e édition)*. Paris : Armand Colin.
- Giesen, E (2013). *Démarche qualité et Normes ISO 9001 . Une culture managériale appliquée à la recherche*. IRD Éditions, 2013, <https://doi.org/10.4000/books.irdeditions.20609>
- Granger, L. (2018). Les enjeux stratégiques de la GRH. Dans « Manager Go! » .
- Gregor, M. (2012) *théorie X et Y, les leçons de Douglas McGregor disponible sur travail et équilibre*. En ligne. Consulté le 5 mars 2023.
- Grigaliunas, B. S., & Herzberg, F. (1971). Relevancy in the test of motivator-hygiene theory. *Journal of Applied Psychology*, 55(1), 73–79. Disponible sur <https://doi.org/10.1037/h0030633>
- Hackett, R. D., & Guion, R. M. (1985). re-evaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340–381.
- Hackman & Oldham, (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory*. *Organizational behavior and human performance*. 16. 250-279
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>
- Half, R.(2023). 14 stratégies efficaces de fidélisation du personnel. *Perspectives-conseil-gestion*. Consulté le
- Hall, R. (1977). *Organization structure and process*. Prentice-Hall (1). 1-356. ISBN :9780136420255, 0136420257

- Hellriegel & solum (1992). *Management. Application library*. Addison-Wesley, 1992. Université de Cornell. 020152600X, 9780201526004
- Hershfeld, (2006). *Dynamic adaptation. Practice and Experience* Volume 36, Issue 11-12 p. 1115-1131. En ligne <https://doi.org/10.1002/spe.766>
- Herzberg F., Mausner B. & B. Snyderman (1959). *The motivation to work*. *Revue française de sociologie* 1 (2), 244-244.
- Herzberg, F., Mausnes, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). *Job attitudes; review of research and opinion*. Psychological Service of Pittsburgh.
- Hill, Damon (1997). *My Championship Year*. Royaume-Uni: Little, Brown Book Group Limited.
- Hirschfeld Karin. (2006). *Retention and Fluctuation: keeping Staff-Losing staff*. UNI PetMS.
- Hobfoll, E Stevan (2002). *Social and psychological resources and adaptation*. *Review of general psychology* 6 (4), 307-324
- Hobfoll, Stevan E.. (1988) *The ecology of stress*. Royaume-Uni, Hemisphere Publishing Corporation,
- Hogue, J.P. (1971). *Les relations humaines dans l'entreprise, 1971* ;
- Hulin & Judge (2003). *Job attitudes*. *Handbook of psychology: industrial organizational psychology* 12, 255-276.
- Huneryager, S.G. & Heckman, I.L (1967). *Human relations in management*
- Idrissi, Rita Hassani (2010). *Les enjeux et les trois conseils indispensables pour une stratégie de fidélisation optimale*. Appvizer. Consulté le 23 juin 2023 sur .
- Igalens J. (1997), *Segmentation sociale et gestion des ressources humaines*, in Y. Simon et P. Joffre (coord.) *Encyclopédie de gestion, Economica*, 2980-2990.
- Institut National d'études Démographiques (2022). *Rapport*
- Ivancevick & Donnelly (1968). *Job satisfaction research: a manageable guide for practitioners* », *personal journal*, vol 47, N.3, p172
- Jallete.P. (1997), *L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle : le cas des caisses d'épargne et de crédit au Québec*, [Thèse présentée à la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, en vue de l'obtention du grade de Philosophie Doctoral (PH. D) en Relations Industrielles].
- Jérôme D.& Gaudin J. P. (2009), *Les politiques publiques territoriales. La gouvernance multi-niveaux face aux défis de l'aménagement*. Presses Universitaires de Rennes, 216 p. », *Cybergeo: European Journal of Geography* [En ligne], *Revue de livres*, mis en ligne le 16 décembre 2009, consulté le 10 juin 2024. URL :

<http://journals.openedition.org/cyberge/22848>;DOI:<https://doi.org/10.4000/cyberge>
o.22848

- Jiatsa, Jokeng Albert (2015). La condition de l'enseignant vacataire au Cameroun. In vacatarium. L'harmattan
- Jokeng, Albert J. (2015). La Condition De L'enseignant Vacataire Au Cameroun. Vacatarium. Harmattan. Éducation Afrique subsaharienne. ISBN : 978-2-343-04849-9
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. and Watanabe, S. (1993) Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Kanfer, R. (1990), Motivation theory and industrial and organizational psychology, in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.
- Kochan, T. A., H. Katz et R. Mckersie. (1994). *The Transformation of American Industrial Relations*, second edition), New York, Basic Books.
- Koulidiati, Pilippe Aimé (2012). *Gestion des ressources humaines et accroissement de la productivité des entreprises au Burkina Faso : cas de l'Office Nationale de l'Eau et de l'Assainissement (ONEA)*. Université Saint Thomas d'Aquin de Ouagadougou Burkina-Faso.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970) Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610..
- Laflamme Roch (1998). *Mobilisation et efficacité au travail*. Association internationale de psychologie du travail de langue. Presses Inter Universitaires; Ed. 2 continents; Lena Ed.,
- Lafreniere marc- André, Vallerand robert, Carbonneau Noemie (2009). La théorie de l'autodétermination et le modelé hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque : perspectives intégratives. *Traité de psychologie de la motivation*, 47-66
- Laradj, tahar, (2001) organisation, motivation, et efficacité organisationnelle, cas de la SNVI, thèse de doctorat d'état en sciences économiques, 2000-2001
- Larouche viateur et Delorme François (1972). Satisfaction au travail : Reformulation théorique. Volume 27, numéro 4. Volume 27, numéro 4, 1972. Disponible sur <https://doi.org/10.7202/028327ar>

- Larouche, V., Levesque, A. & Delorme, F. (1973). Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 28(1), 76–109. <https://doi.org/10.7202/028367a>
- Larousse (1970). *Le nouveau Larousse*. Paris, Librairie Larousse
- Larousse (1986). *Le nouveau Larousse*. Paris, Librairie Larousse
- Larousse (2008). *Le nouveau Larousse*. Paris, librairie Larousse.
- Larousse (2022). *Le nouveau Larousse*. Paris, Librairie Larousse
- Le Saout Rémy, Loirand Gildas. Les chargés d'enseignement vacataires : les paradoxes d'un statut perverti. In : *Genèses*, 30, 1998. Émigrés, vagabonds, passeports. pp. 146-156 consulté le 11 février 2023 sur https://www.persee.fr/doc/genes_1155-3219_1998_num_30_1_1502
- Leavitt, H.J & Pondy, L.R. (éditeurs), *Readings in managerial psychology*, 1964
- Leduc, Kristel (2010). Recruter ou fidéliser : comment réduire le turn-over des entreprises ? Les pratiques de mode de gestion du personnel en question. *Les Cahiers du CEPS/INSTEAD* (2)
- Lettre circulaire du 14 mai 1990 fixant organisation de l'association des parents d'élèves.
- Levy -Leboyer (1984). *Behavior modification*. Sage journal. Volume 8, Issue 2. <https://doi.org/10.1177/01454455840082008>
- Levy-Leboyer, Claude (2006). *La motivation au travail : modèles et stratégies*. Library Eyrolles
- Likert (1958), *Measuring organizational performance*, *Harvard business review*. 36:2,41
- Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26, 457–480. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.26.020175.002325>
- Loi n° 2004/022 du 22 juillet 2004 fixant les règles relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'enseignement privé au Cameroun
- Loi n°98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun.
- Louart, P. (1991a), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Eyrolles, 219 p. Google Scholar
- Louart, P. (1991b), « Analyse et optimisation des changements liés aux pratiques de gestion des ressources humaines », 2e Congrès de l'AGRH , Cergy, p. 252-264. Google Scholar
- Maanen, John Van & Schein, Edgar H (1979). *Toward a Theory of Organized Socialization 1(1960-77.)* (ed.) *Annual review of research in organizational behavior*, vol. 1, New York: JIP Press, 1978."

- Madio T, Marie S (2015). La fonction de chef d'établissement scolaire au Cameroun. L'harmattan
- Madoré Francois (2004). Ségrégation sociale et habit. Rennes, Presses Universitaires de Rennes. Collection géographie sociale, p 251. ISB 2-86847-959-6)
- Maire, Emmanuel & Dubost, Matthieu. *Les clés de la performance (2004)*
- Manga, Andre-Marie (2022). Problématiques et défis de l'éducation au Cameroun. L'harmattan. Disponible sur <http://editions-harmattan.fr>
- March, J. F. & Simon, H. A. (1958), Organizations. New York. Ed. Willey.
- Maslow, Abraham (1954). «A theory of human motivation», Psychological Review, Vol. 50, No. 3, 1943, pp. 370-396 et
- Mathieu, J. E., & Kohler, S. S. (1990). A cross-level examination of group absence influences on individual absence. Journal of Applied Psychology, 75(2), 217-220. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.217>
- Mayo, Elton. (1933). The human problems of industrial civilization. Routledge.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., «A three component conceptualization of organizational commitment», Human Resource Management Review, vol. 1, no 1, 1991, p. 61-89.
- Meyer, J.P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L., (2002) «Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences», Journal of Vocational Behavior, vol. 61, p. 20-52
- MINESEC (2001), rapport d'analyse des données : carte scolaire du MINESEC
- Mobley, W.H. (1982) Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. Addison Wesley Publishing Company, New York.
- Monso, Olivier, 2015, « École publique, école privée : un éclairage », Document de travail, série « Études », n°2015-E01, Paris, DEPP
- Moorman, RH (1993). "the influence of cognitive and affective based job satisfaction measurement of the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior". Human Relations, vol. 6, n 6, 759-776
- Morin E., Savoie A. & Beaudin (1994), L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal.
- Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In R. M. Farr & S. Moscovici (Eds.), Social Representations (pp. 3-69). Cambridge University Press.
- Muller P. & Silberer, P. 1968. L'homme en situation industrielle.

- Mveng, M. G. Y. (2005). Fidélisation et Et Performance De L'entreprise :Une application au personnel d'encadrement de Guinness Cameroun.S.A. Gestion des Ressources Humaines (DEA). Université de Yaoundé II
- Ndjebakal S.& Watchueng C. Motivation durable des personnels permanents et planification de la rémunération dans les collèges d'enseignement secondaire catholiques de Yaoundé
- Nganou, Danielle (2022). « Devenir enseignant au Cameroun : le parcours vers l'enfer ? » jeunesse du Mboa.
- Ngo (2023). Au Cameroun, une profession enseignante en perte de confiance.
- Nkoum, Éric (2015). L'approche fonctionnelle et uniforme des sûretés réelles dans l'espace OHADA. Doctorat en droit. Paris Est. École doctorale Organisations, marchés, institutions (Créteil)
- Normand, Jean (1964). Nathanael Hawthorne- esquisse d'une analyse de la création artistique. Presses universitaires de France. Réédition numérique FeniXX.
- Normes ISO (2009). Gestion des performances durables d'un organisme— Approche de management par la qualité
- Paillé, Pascal (2004). La fidélisation des ressources humaines. Economica. Collection connaissance de la gestion.
- Patrick G. & Marina C., comment évaluer la performance RH ? question universelle, réponses contingentes, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, 29
- Patterson, M., War, P. & West, M., (2004) «Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level», Journal of Occupational and Organizational Psychology, vol. 77, p. 193-216.
- Paugam, Demos. (2000), le salaire de la précarité, PUF, Paris
- Paulyne (2022). Pourquoi la satisfaction au travail est-elle si importante ? Définition, avantages & facteurs, Deskbird. Consulté le 23 juin 2023
- Pedneault, Sarah (2000) mobilisation du personnel dans les PE : étude de quatre PE françaises des services. Mémoire. Université du Québec à Trois-Rivières
- Peretti J.M. (1999), Gestion des ressources humaines. Vuibert. Paris.
- Peretti, Jean- Marie (2020). Gestion des ressources humaines. Vuibert.
- Podsakoff, Mackenzie, Paine, Bachrach (2000). «Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research». Journal of Management, Vol. 26, no 3, p. 513-563.

- Rakotoarivelo, Christiane (1986). Analyse critique des différents types de formation existants et proposition d'une séquence de formation au tableur Multi plan à l'aide d'un cas d'élaboration du budget. Centre d'étude et de recherches appliquées à la gestion.
- Robert, P. (1967). Le nouveau petit robert, paris
- Roussel, P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail. *Economica*
- Roussel P. (2000). La motivation au travail : concept et théories. LIRHE- université des sciences sociales Toulouse.
- Rozan, J.M. (2003) Ni dieu, ni maitre, ni luttes, ni classes. Éditions les portes du monde, Paris
- Samson, Alain (2010). Product usage and firm-generated word of mouth: Some results from FMCG product trials. *International Journal of Market Research* 52 (4), 459-482, 2010. Disponible sur journals.sagepub.com
- Schein, Edgar (1980). Organizational psychology. Occupational psychology- covers business organization, personnel management, human relations, Motivation, leadership, group dynamics, organization development and efficiency.
- Schjoedt, Kraus (2009). Entrepreneurial job characteristics: An examination of their effect on entrepreneurial satisfaction. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33 (3), 619-644
- Seo, M., Barrett, L. & Bartunek, J., «The role of affective experience in work motivation», *Academy of Management Review*, vol. 29, no 3, 2004, p. 423-439
- Spectator (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand Oaks, CA, SAGE).
- Staw, Bell, & Clausen (1986). The dispositional approach to job attitudes: a lifetime longitudinal test. *Administrative science quarterly*; 56-77. Disponible sur jstor.org
- Strauss, William & Howe, Neil (2000). *Millennials Rising: The next great generation*, New York, Vintage, p 432
- Taylor (1911). *The principle of scientific management*, Harper & Brothers
- Tett, R.P. & Meyer J.P. (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46, 2, 259-293.
- Tharenou, P. (1993), A Test of Reciprocal Causality for Absenteeism, *Journal of organizational behavior*, 14(3), 269-287.
- Thompson, Li & Phua F.T.T (2012). «A brief index of affective job satisfaction». *Group & Organisation Management*, vol 37, n 3, p275-307
- Tremblay, Miche. Chenevert Denis, Simard Gilles, Lapalme Marie-eve, Doucet Olivier (2005). *Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : Rôle de la*

Mis en forme : Anglais (États-Unis)

Mis en forme : Anglais (États-Unis)

vision de leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. Université du Québec à Montréal.

Tremblay, M. & Wils, T., « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, no 2, 2005.

Tremblay, M. & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel ; l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité

Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological violations on exit, voice, loyalty and neglect, *Human Relations*, vol. 52, no7, p. 895-922.

Vallerand, R. J. & Thill, E. E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation, *Études Vivantes*.

Van Hoorick, W. (1967) « Pourquoi et comment revoir l'organisation en partant de l'homme », *Synopsis*, Vol, 9, No. 108, 37-48

Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinglhamer, F., «Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: An antecedents and outcomes», *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 64, 2004, p. 47-71.

Vendengerche, C. (2004), Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention, *Gestion*, vol.29, n° 3, p. 166

Vroom (1964). *Work and motivation*. Wiley. Havard Book List (edited). Disponible sur psycnet.apa.org

Vroom & Deci (Éditeurs) (1970), *Management and motivation*, 50

Walkme (2023, 2 mai). Les quatre meilleurs exemples de plan de développement des employés. Walkme. Consulté le 23 janvier 2024 sur <https://www.walkme.com/blog/fr/formaion-des-employés/>

Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967). *Manual for the Minnesota questionnaire*. The University of Minnesota Press, Minneapolis.

Wils T. & Labelle C. (1998). Qu'est-ce que la mobilisation des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines. Université du Québec. *Gestion* 23 (2)

Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, (2007). *International Journal of Stress management* 14 (2) 121 disponible sur <https://www.psycnet.apa.org>

Yates & Jones (1998). Casual dress days: are there bottom-line impacts. *Organization development Journal* 16; 107-112. Disponible sur researchgate.net

Mis en forme : Français (Cameroun)

Mis en forme : Français (Cameroun)

Mis en forme : Français (Cameroun)

ANNEXES

Annexe 1 : Choix de l'échantillon selon Krejcie & Morgan (1970)

Population size	Sample size	Population size	Sample size
10	10	550	226
20	19	600	234
40	36	700	248
50	44	800	260
75	63	900	269
100	80	1,000	278
150	108	1,200	291
200	132	1,300	297
250	152	1,500	306
300	169	3,000	341
350	184	6,000	361
400	196	9,000	368
450	207	50,000	381
500	217	100,000+	385

Source: Krejcie and Morgan 1970.

Annexe 2: Questionnaire non rempli

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix-Travail-Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

MANAGEMENT DE L'ÉDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work- Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF SCIENCES OF EDUCATION

MANAGEMENT OF EDUCATION

QUESTIONNAIRE AUX ENSEIGNANTS VACATAIRES

Madame/ monsieur, je suis NGADOUM VANELLE, étudiante en management de l'éducation à l'université de Yaoundé I. je réalise un mémoire de fin de cycle master sur les stratégies visant à assurer la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires d'un établissement. Dans ce cadre, je vous remercie d'avance de me consacrer quelques minutes pour répondre aux questions ci-jointes. Soyez rassurés que ces informations resteront confidentielles.

- **INFORMATIONS DEMOGRAPHIQUES :** entourer le chiffre correspondant à la bonne réponse

Sexe *	4. Soudano-sahéliens	3. Master	4. Entre 15 et 30 ans
1. Femme		4. Doctorat/ PHD	5. Entre 30 et 50 ans
2. Homme	Diplôme professionnel le plus élevé *	5. Autre : _____	6. Autre :
Âge *	1. DIPES I /DIPET I	Établissement d'enseignement *	Disciplines enseignées classées par domaine *
1. Entre 21 et 35 ans	2. DIPES II /DIPET II	1. CEF	1. Sciences et technologies
2. Entre 35 et 50 ans	3. DIPCO	2. INSTITUT PETOU	2. Sciences humaines et sociales
3. Entre 50 et 65 ans	4. DIPEN	3. IPB Tcheutchoua	3. Disciplines professionnelles
4. Entre 65 et 90 ans	5. DCJA	4. Collège bilingue BERNOK	4. Autre : _____
Statut matrimonial *	6. DESS	5. Collège bilingue Mekouja	Type de salarié *
1. Marié	7. DCPJA	6. Collège polyvalent DEToulah	1. Rémunéré à l'heure
2. Divorcé	8. CAPIEMP/CAPIET	7. Autre : _____	2. Taux forfaitaire
3. Veuf	9. AUCUN	Ancienneté	3. Autre : _____
4. Célibataire/ jamais marié	10. Autre : _____	1. Moins de deux ans	
5. Autre : _____	Diplôme académique le plus élevé*	2. Entre 2 et 5 ans	
Ethnie *	1. Baccalauréat/ GCE	3. Entre 5 et 15 ans	
1. Fangs beti-bulu	2. Licence/ degree/ HND		
2. Grassfields			
3. Sawa			

SECTION I : LA MOBILISATION

1=oui/yes 2= non/no

1. Quelles sont les activités/ actions qui vous mobilisent au sein de l'établissement? *

N ^o	Items	1	2
----------------	-------	---	---

socio- collectives	A	Participation aux activités de l'amicale du personnel (<i>assemblées, entraides, divertissement</i>)		
	B	Partage de l'espace physique (<i>salle des professeurs, cantine des professeurs etc.</i>)		
	C	Animation du forum de l'établissement		
	D	Responsabilité vis-à-vis de l'image de l'établissement		
	E	Organisation des journées spéciales (<i>journées portes ouvertes, journées du bilinguisme, de la philosophie, des mathématiques</i>)		
pédagogiques	F	Participations aux réunions (<i>assemblées générales, réunions des parents etc.</i>)		
	G	Animation pédagogique au sein des département		
	H	Participation aux conseils (de classe, de discipline, d'enseignement etc.		
	I	Autre :		

SECTION II : LA MOTIVATION

2. Quelles sont les activités/ actions qui vous motivent au sein de l'établissement?

	N	Items	1	2
Intrinsèque	A	Prise en compte des difficultés rencontrées		
	B	Prise en compte du point de vue dans la prise de décision		
	C	Autonomie de travail		
Extrinsèque	D	Communication fluide avec la hiérarchie		
	E	Graduation des meilleurs enseignants		
	F	Autorisation de rattrapage en cas d'empêchement		
	G	possibilité d'avancement des postes et des salaires		
	H	Délimitation du temps de travail en avance		
	I	Respect des délais de paiement		
	J	Soutien aux innovations		
	K	Autre		

SECTION III : LA FORMATION PERMANENTE

3. Quelles formations ont déjà été organisées par l'établissement depuis votre arrivée?

N	Items	1	2
A	Participation aux activités de recyclage		
B	Participation aux séminaires pédagogiques		
C	Autre		

SECTION IV : L'IMPLICATION DE L'ENSEIGNANT VACATAIRE

4. Quelles sont les activités/ actions qui vous impliquent au sein de l'établissement?

	N	Items	1	2
Intégration	A	Recrutement par interview		
	B	Recrutement par étude du dossier		
	C	Recrutement par concours		
	D	Recrutement sur recommandations		
Valorisation	E	nominations (HOD,CLASS MASTER)		
	F	adéquation entre la discipline enseignée et les qualifications		
	G	Sécurité au travail		

	H	Sécurité de l'emploi		
	I	Invitations à la participation		
Adhésion aux valeurs	J	Etablissement d'un règlement intérieur/feuille de route		
	K	Planification des activités		
	L	Publications importantes		
	M	Autre		

MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE DE WEISS et al. (1977)

- Mettre une croix dans la case correspondante à votre réponse

1= très insatisfait 2= insatisfait 3= ni insatisfait ni satisfait 4= satisfait 5= très satisfait

Dans votre travail actuel, êtes-vous satisfait ?

N	Items	1	2	3	4	5
1	De vos possibilités d'avancement					
2	Des conditions de travail					
3	Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps					
4	De votre importance aux yeux des autres					
5	De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)					
6	De la compétence de votre supérieur dans la prise de décision (compétences techniques)					
7	Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraire à votre conscience					
8	De la stabilité de votre emploi					
9	Des possibilités d'aider des gens dans l'entreprise					
10	des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire					
11	des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités					
12	De la manière dont les règles et procédures internes de l'entreprise sont mises en application					
13	De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites					
14	Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative					
15	Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail					
16	Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail					
17	Des possibilités de travailler seul dans votre emploi					
18	De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux					
19	Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail					
20	Le sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail					

TRADUCTION DE ROUSSEL (1996)

Annexe 3 : Questionnaire rempli

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Pays/Territoire Patrie
UNIVERSITE DE YAOUNDE I
FACULTE DES SCIENCES DE L'EDUCATION
MANAGEMENT DE L'EDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON
Pays - Work, Fatherland
UNIVERSITY OF YAOUNDE I
FACULTY OF SCIENCES OF EDUCATION
MANAGEMENT OF EDUCATION

QUESTIONNAIRE AUX ENSEIGNANTS VACATAIRES

Madame/ monsieur, je suis NGADOU VANELLE, étudiante en management de l'éducation à l'université de Yaoundé I. Je réalise un mémoire de fin de cycle master sur les stratégies visant à assurer la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires d'un établissement. Dans ce cadre, je vous remercie d'avance de me consacrer quelques minutes pour répondre aux questions ci-jointes. Soyez rassurés que ces informations resteront confidentielles.

INFORMATIONS DEMOGRAPHIQUES : entourer le chiffre correspondant à la bonne réponse

Sexe *
1. Femme
2. Homme

Âge
1. Entre 21 et 35 ans
2. Entre 35 et 50 ans
3. Entre 50 et 65 ans
4. Entre 65 et 90 ans

Statut matrimonial *
1. Marié
2. Divorcé
3. Veuf
4. Célibataire/ jamais marié
5. Autre : _____

Ethnie *
1. Fangs beti-bulu

2. Grassfields
3. Sawa
4. Soudano-sahéliens
5. Autre : _____

Diplôme professionnel le plus élevé *
1. DIPES I / DIPET I
2. DIPES II / DIPET II
3. DIPCO
4. DIPEN
5. DCJA
6. DESS
7. DCPJA
8. CAPIEM/CAPIET
9. AUCUN
10. Autre : _____

Diplôme académique le plus élevé *
1. Baccalauréat/ GCE

2. Licence/ degree/ HND
3. Master
4. Doctorat/ PHD
5. Autre : _____

Établissement d'enseignement *
1. CEF
2. INSTITUT PETOU
3. IPB Tchoutchoua
4. Collège bilingue BERNOK
5. Collège bilingue Mekouje
6. Collège polyvalent Di'Toulah
7. Autre : _____

Ancienneté
1. Moins de deux ans
2. Entre 2 et 5 ans
3. Entre 5 et 15 ans

4. Entre 15 et 30 ans
5. Entre 30 et 50 ans
6. Autre : _____

Disciplines enseignées classées par domaine *
1. Sciences et technologies
2. Sciences humaines et sociales
3. Disciplines professionnelles
4. Autre : _____

Type de salaire *
1. Rémunéré à l'heure
2. Taux forfaitaire
3. Autre : _____

SECTION I : LA MOBILISATION

1=oui/yes 2= non/no

1. Quelles sont les activités/ actions qui vous mobilisent au sein de l'établissement? *

	N°	Items	1	2
socio-collectives	A	Participation aux activités de l'amicale du personnel (assemblées, entraides, divertissement)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	B	Partage de l'espace physique (salle des professeurs, cantine des professeurs etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	C	Animation du forum de l'établissement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	D	Responsabilité vis-à-vis de l'image de l'établissement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	E	Organisation des journées spéciales (journées portes ouvertes, journées du bilinguisme, de la philosophie, des mathématiques)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
pédagogiques	F	Participations aux réunions (assemblées générales, réunions des parents etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	G	Animation pédagogique au sein des département	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	H	Participation aux conseils (de classe, de discipline, d'enseignement etc.)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	I	Autre :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION II : LA MOTIVATION

2. Quelles sont les activités/ actions qui vous motivent au sein de l'établissement?

	N	Items	1	2
Intrinsèque	A	Prise en compte des difficultés rencontrées	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	B	Prise en compte du point de vue dans la prise de décision	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	C	Autonomie de travail	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Extrinsèque	D	Communication fluide avec la hiérarchie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	E	Graduation des meilleurs enseignants	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	F	Autorisation de rattrapage en cas d'empêchement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	G	possibilité d'avancement des postes et des salaires	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	H	Délimitation du temps de travail en avance	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	I	Respect des délais de paiement	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	J	Soutien aux innovations	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	K	Autre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECTION III : LA FORMATION PERMANENTE

3. Quelles formations ont déjà été organisées par l'établissement depuis votre arrivée?

N	Items	1	2
A	Participation aux activités de recyclage	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
B	Participation aux séminaires pédagogiques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
C	Autre participation aux séminaires pédagogiques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

SECTION IV : L'IMPLICATION DE L'ENSEIGNANT VACATAIRE

4. Quelles sont les activités/ actions qui vous impliquent au sein de l'établissement?

	N	Items	1	2
Intégration	A	Recrutement par interview	X	
	B	Recrutement par étude du dossier		X
	C	Recrutement par concours		X
	D	Recrutement sur recommandations		X
Valorisation	E	nominations (HOD, CLASS MASTER)		X
	F	adéquation entre la discipline enseignée et les qualifications		X
	G	Sécurité au travail		X
	H	Sécurité de l'emploi		X
Adhésion aux valeurs	I	Invitations à la participation		X
	J	Etablissement d'un règlement intérieur/feuille de route		X
	K	Planification des activités		X
	L	Publications importantes		X
	M	Autre		

MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE DE WEISS et al. (1977)

● Mettre une croix dans la case correspondante à votre réponse

1= très insatisfait
2= insatisfait

3= ni insatisfait ni satisfait
4= satisfait


5= très satisfait

Dans votre travail actuel, êtes-vous satisfait ?

N	Items	1	2	3	4	5
1	De vos possibilités d'avancement		X			
2	Des conditions de travail	X				
3	Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	X				
4	De votre importance aux yeux des autres				X	
5	De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)			X		
6	De la compétence de votre supérieur dans la prise de décision (compétences techniques)	X				
7	Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraire à votre conscience				X	
8	De la stabilité de votre emploi		X			
9	Des possibilités d'aider des gens dans l'entreprise				X	
10	des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire				X	
11	des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités		X			
12	De la manière dont les règles et procédures internes de l'entreprise sont mises en application			X		
13	De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites				X	
14	Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative				X	
15	Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail				X	
16	Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail				X	
17	Des possibilités de travailler seul dans votre emploi			X		
18	De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux				X	
19	Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail				X	
20	Le sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	X				

TRADUCTION DE ROUSSEL (1996)

Annexe 4 : Autorisation de recherche FSE-UYI

REPUBLIC OF CAMEROON ***** Peace – Work – Fatherland ***** UNIVERSITY OF YAOUNDE I ***** FACULTY OF SCIENCES DE L'EDUCATION ***** DEPARTEMENT DE CURRICULA ET EVALUATION		REPUBLIC OF CAMEROON ***** Peace – Work – Fatherland ***** UNIVERSITY OF YAOUNDE I ***** FACULTY OF EDUCATION ***** DEPARTMENT OF CURRICULUM AND EVALUATION
--	---	--

Le Doyen
The Dean
N°/23/UYI/FSE

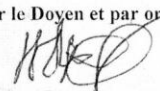
AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **Professeur BELA Cyrille Bienvenu**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I, certifie que l'étudiante **NGADOUM KENGNE Loïc Vanelle**, Matricule **21V3782** est inscrite en Master II à la Faculté des Sciences de l'Éducation, Département : *CURRICULA ET EVALUATION*, filière : *MANAGEMENT DE L'EDUCATION*, Option : *ADMINISTRATION DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES*.

L'intéressée doit effectuer des travaux de recherche en vue de la préparation de son diplôme de Master. Elle travaille sous la direction du **Pr. TCHOKOTE Emile**. Son sujet est intitulé : « *Stratégies de gestion des ressources humaines et fidélisation des personnels enseignants : cas de l'institut polyvalent bilingue Tchetchoua de Bitotol Yaoundé* ».

Je vous saurai gré de bien vouloir la recevoir et mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider à conduire ses travaux de recherches.

En foi de quoi, cette autorisation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit /.

Fait à Yaoundé, le... 18.01.23...
Pour le Doyen et par ordre

Dr. Mbek Adolf Fanyu



Annexe 5: Carte scolaire de la Mefou et Afamba

<p>REPUBLIQUE DU CAMEROUN Paix - Travail - Patrie</p> <p>MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES</p> <p>DELEGATION REGIONALE DU CENTRE</p> <p>DELEGATION DEPARTEMENTALE DE LA MEFOU ET AFAMBA</p> <p>***</p> <p>B.P. 113 MFOU</p>	<p>REPUBLIC OF CAMEROON Paix - Travail - Patrie</p> <p>MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION</p> <p>CENTRE REGIONAL DELEGATION</p> <p>MEFOU-AFAMBA DIVISIONAL DELEGATION</p> <p>SERVICE DE LA CARTE SCOLAIRE ET DE L'ORIENTATION SCOLAIRE SERVICE OF SCHOOL MAPPING AND SCHOOL GUIDANCE</p> <p>P.O. Box. 113 MFOU</p>
---	--

REPERTOIRE TELEPHONIQUE DES CHEFS D'ETABLISSEMENTS DE LA MEFOU ET AFAMBA
ANNEE SCOLAIRE 2023 /2024

	ARRONDISSEMENT	NOM DE L'ETABLISSEMENT	ORDRE PUBLIC/PRIVE	TYPE	CHEF D'ETABLISSEMENT
1.	AFANLOUM	CES D'AFANLOUM	PUBLIC		OKENE BILOA Florent
2.	ASSAMBA	CES DE NKOLESSONG	PUBLIC		AMBASSA MBEDE Gaston
3.	ASSAMBA	LYCEE D'OLANGUINA	PUBLIC		MA'A BIKOULA Jean Didier
4.	ASSAMBA	CETI/STT D'OLANGUINA	PUBLIC		NGUIDJO BILOMOG Salomon
5.	AWAE	CES BILINGUE D'AWAE	PUBLIC		TANTO Eric TANYU
6.	AWAE	LYCEE MIXTE D'AWAE	PUBLIC		AMBASSA EDAN Henri
7.	AWAE	LYCEE TECHNIQUE D'AWAE	PUBLIC		NOAH Hubert Marie Kisito
8.	AWAE	CES DE MIMBANG	PUBLIC		MBIDA MBIDA Nicolas
9.	AWAE	CES DE NGAT-AWAE	PUBLIC		EVEVE Henri Marie Désiré
10.	AWAE	CES DE NGUINDA	PUBLIC		AMANG Patrice
11.	AWAE	CETI/STT D'ELAT	PUBLIC		TOUCK TOUCK Alphonse
12.	AWAE	LYCEE D'ELAT	PUBLIC		ABOUNA NDZANA Hilaire
13.	AWAE	CETI/STT D'OMAN	PUBLIC		NKEMI Pulchérie Ruth ép. BONYOMO
14.	AWAE	COLLEGE BILINGUE ST JOSEPH DE MESSA MVELE	PRIVE		Abbé Marc ATEMENGUE
15.	AWAE	FONDATION SCOLAIRE SAINTE SERAPHINE ET HONORE	PRIVE	EN	AGSO Charles princ angl MIMBANG MVE Théophile princ fr Fondateur : AHIBENA Honoré
16.	EDZENDOUAN	CES D'EDZENDOUAN	PUBLIC		MENYOMO MAMA Côme
17.	EDZENDOUAN	CETI/STT D'EDZENDOUAN	PUBLIC		BIDZA Victor
18.	EDZENDOUAN	LYCEE DE NDZANA	PUBLIC		AVA Augustin François
19.	ESSE	CES D'AFANETOUANA	PUBLIC		FOUDA Marcel Hyacinthe
20.	ESSE	CES D'EBODOUMOU	PUBLIC		MEBINA ATOUGA Jules Dominique
21.	ESSE	CES D'EBOLZOK	PUBLIC		BOTCHONKI BOLOGO Christian
22.	ESSE	CES D'EWOT	PUBLIC		BIOUELE Anatole
23.	ESSE	CES DE MVENG-ESSABOUTOU	PUBLIC		MBIAKOP Emmanuel
24.	ESSE	LYCEE BILINGUE MIXTE D'ESSE	PUBLIC		ETOGA MBALLA née NGONO Clotilde Ginette
25.	ESSE	LYCEE TECHNIQUE D'ESSE	PUBLIC		NGUE Abraham
26.	ESSE	COLL ST JEAN L'EVANGELISTE DE NKOL AVOLO	PRIVE		ETOUNDI Stanislas Christian
27.	MFOU	CES D'AWAE-MFOU	PUBLIC		MBIDA Joseph
28.	MFOU	CES D'EKALI 1	PUBLIC		ZINGA ETOGA Jean Sylvestre
29.	MFOU	CES DE MENDONG 2	PUBLIC		MISS née ONDOA MEKONGO Rossille
30.	MFOU	CES DE MFOU VILLE	PUBLIC		AMOUGOU née MBA BINDZI Mireille

31.	MFOU	CES DE NKASSOMO	PUBLIC		MESSI MINKOULOU Gilles Godefroid
32.	MFOU	CES DE NKOLOVENG	PUBLIC		vacant
33.	MFOU	CETI/STT D'EKALI	PUBLIC		ABANDA Jean
34.	MFOU	CETI/STT DE NGANG	PUBLIC		NKOLO NANGA
35.	MFOU	CETI/STT DE NKONGOA	PUBLIC		NDJEYI MIMB David
36.	MFOU	LYCEE D'ABANG-NKONGOA	PUBLIC		BESSALA BESSALA née MENGUE Catherine Virginie Béatrice
37.	MFOU	LYCEE D'ESSAZOK-NSIMALEN	PUBLIC		MBENDA Célestin
38.	MFOU	LYCEE DE MBELOA-NSIMALEN	PUBLIC		BIPAN Germaine Félicité
39.	MFOU	LYCEE DE NKOLDA-NSIMALEN	PUBLIC		EBODE NGO BAYIKA Suzanne Eléonore
40.	MFOU	LYCEE BILINGUE DE MFOU	PUBLIC		SANGWA Désiré
41.	MFOU	LYCEE CLASSIQUE DE MFOU	PUBLIC		LITET née AMBASSA Francine
42.	MFOU	LYCEE TECHNIQUE DE MFOU	PUBLIC		BINYOM Marcel Emile
43.	MFOU	ALL NATIONS SCHOOL	PRIVE		FEUSSI Frédéric
44.	MFOU	COLLEGE LA RELEVE	PRIVE		OUETCHOUA 3r Hervé
45.	MFOU	COLLEGE BILINGUE BAMBINOS	PRIVE		LESSOUCK Arnaud
46.	MFOU	COLLEGE D'ENSEIGNEMENT GENERAL ET PROFESSIONNEL(CEGEP) Ste FOI	PRIVE		TANTANGMO Ferdinand
47.	MFOU	COLLEGE MARIA GORETTI	PRIVE		Sr Carine METANG
48.	MFOU	COLLEGE NOTRE DAME DE MIMETALA	PRIVE		Sr Thècle Juliette MBIA
49.	MFOU	COLLEGE CATHOLIQUE NOTRE DAME DE LA PAIX	PRIVE		Ab Cyrille EBOGO
50.	MFOU	COLLEGE POLYVALENT ADOLPH KOLPING	PRIVE		NTOLO MEBENGA Anicet Pierre
51.	MFOU	COLLEGE St MICHEL ARCHANGE	PRIVE		MBALLA Marie Laure
52.	MFOU	FONDATION LA REVELATION Ste THERESE	PRIVE	POLY ESG/ESTP	NGETBOU NDOUKOU SARATOU
53.	MFOU	LIGHT-WORLD ANGLO-SAXON INTERNATIONAL BOARDING SCHOOL	PRIVE		SHUMBE Eugène
54.	MFOU	PRESBYTERIAN COMPREHENSIVE SECONDARY SCHOOL (PCSS)	PRIVE		David NDUH CHE
55.	MFOU	WISE BILINGUAL INSTITUTE	PRIVE		NDIVA NJIE Max
56.	MFOU	ENIEG DE MFOU	PUBLIC		YEMKWA YOUNBI De Gaulle
57.	MFOU	COLLEGE BILINGUE LES CHEVALIERS	PRIVE		MANGA André
58.	MFOU	COMPLEXE SCOLAIRE BILINGUE ENGELBERT MVENG	PRIVE		POWE Joseph
59.	MFOU	PURPOSE DRIVEN HIGH SCHOOL	PRIVE		FONGONG Roland
60.	MFOU	COLLEGE PRIVE CATHOLIQUE BILINGUE LEONORA BRAMBILLA	PRIVE	ESG/BIL	AYANGMA Florence
61.	MFOU	INSTITUT FRANCOIS KANKEU	PRIVE	ESG	KEGNE Pauline (Promotrice)
62.	MFOU	COMPLEXE SCOLAIRE BILINGUE JOSEPH PHILOMENE	PRIVE	ESG/BIL	OLOUNGOU OYONO Jean Claude (prom)
63.	MFOU	COMPLEXE SCOLAIRE BILINGUE DADJO	PRIVE	ESG/BIL	DADJO Philippe (promoteur)
64.	MFOU	WILLY JEANNE BILINGUAL INSTITUTE	PRIVE	ESG/BIL	YSI Joseph Donatien (Promoteur)
65.	MFOU	AFRICA FIRST BILINGUAL COLLEGE	PRIVE	ESG/BIL	BKOUOLA Armand Désiré
66.	NKOLAFAMBA	CES DE MEVEN	PUBLIC		MANDEND MA MPECK Philippe Charles
67.	NKOLAFAMBA	LYCEE BILINGUE DE MINDICK-MEHANDAN	PUBLIC		FOUDA née BEYALA ANDELA Angèle
68.	NKOLAFAMBA	LYCEE BILINGUE DE NKOLMEYANG	PUBLIC		EBODE née NGONO Gisèle
69.	NKOLAFAMBA	CES DE ZOASSI	PUBLIC		ASSINA Jules
70.	NKOLAFAMBA	LYCEE DE NKOLAFAMBA	PUBLIC		MFIGUE EDOA Etienne Bienvenu
71.	NKOLAFAMBA	LYCEE BILINGUE DE NKOABANG- NKOLAFAMBA	PUBLIC		EBA Christine epse EBELA
72.	NKOLAFAMBA	CETI/STT DE NLOBISSON	PUBLIC		TONGHAM Henri De Joël
73.	NKOLAFAMBA	LYCEE TECHNIQUE D'OMVAN	PUBLIC		
74.	NKOLAFAMBA	CAMEROON EDUCATION FORCE BILINGUAL COLLEGE (CEF)	PRIVE		TSETAGHO Gabriel

75.	NKOLAFAMBA	COLLEGE BILINGUE DI ANGELIS	PRIVE		Ab OWONA NDOGO Parfait
76.	NKOLAFAMBA	COLLEGE BILINGUE MARIE ALBERT PRESTIGE	PRIVE		MAMOUDDOU
77.	NKOLAFAMBA	COLLEGE BILINGUE MEKOUJA	PRIVE		NJUACHAC Isaac
78.	NKOLAFAMBA	COLLEGE BILINGUE HOREB	PRIVE		NGUEGA Augustin
79.	NKOLAFAMBA	COLLEGE BILINGUE NOTRE REINE DE LOURDES	PRIVE		MOUKONGO Alain Daniel
80.	NKOLAFAMBA	COLLEGE BILINGUE PAUSJMA	PRIVE		GUIARO Blaise Henri
81.	NKOLAFAMBA	COLLEGE BILINGUE BERNOK	PRIVE	ESG/BIL	
82.	NKOLAFAMBA	COLLEGE PERE NCHIMI	PRIVE		DIBENCOST
83.	NKOLAFAMBA	COLLEGE FRANTZ FANON LE MAJESTUEUX	PRIVE		ESSOMBA Alexandre Thomas
84.	NKOLAFAMBA	COLLEGE LES COCOTIERS	PRIVE		MADIESE Suzanne
85.	NKOLAFAMBA	COLLEGE MARIE BERNARD	PRIVE		LANGOUL Francis
86.	NKOLAFAMBA	COLLEGE PRIVE BILINGUE BABEN	PRIVE		PBHA Jean Paul
87.	NKOLAFAMBA	COLLEGE PRIVE CATHOLIQUE BILINGUE PERE MONTI	PRIVE		Pr KINGSLEY C. ANIH
88.	NKOLAFAMBA	COLLEGE SACRE CŒUR DE LADA	PRIVE		Père Charles BILOA
89.	NKOLAFAMBA	COLLEGE POLYVALENT DE TOULAH	PRIVE		TELA MOCHEMIE
90.	NKOLAFAMBA	COMPLEXE SCOLAIRE AKOA	PRIVE		ABESSOLO BEYEME
91.	NKOLAFAMBA	COMPLEXE SCOLAIRE BILINGUE SAINT-GERMAIN	PRIVE		AKOA ELOUNDOU Victor
92.	NKOLAFAMBA	COMPLEXE SCOLAIRE BILINGUE LA SOLIDARITE	PRIVE		YOKE BAMY Ernest Léonard
93.	NKOLAFAMBA	COMPLEXE BILINGUE LA VISION	PRIVE		MENGUEME KOULOU François Marcel
94.	NKOLAFAMBA	COURS DU SOIR FRANTZ FANON	PRIVE		ESSOMBA Alexandre Thomas
95.	NKOLAFAMBA	COURS DU SOIR LES COCOTIERS	PRIVE		TAKOUDJOU TELLA Bertin
96.	NKOLAFAMBA	HOLY CROSS INTERNATIONAL COLLEGE	PRIVE		Rev NODAI
97.	NKOLAFAMBA	INSTITUT EBAGES	PRIVE		BILONGO Emile Désiré César
98.	NKOLAFAMBA	INSTITUT PETOU 2	PRIVE		ONKOU
99.	NKOLAFAMBA	INSTITUT POLYVALENT BILINGUE TCHEUTCHOUA	PRIVE		FODJEU NITCHEOU Bertrand
100.	NKOLAFAMBA	INSTITUT PRIVE LAIC ITAMBE	PRIVE		ITAMBE TOUKO Ingrid
101.	NKOLAFAMBA	INSTITUT RAMCHEL	PRIVE		MEGNE Annick
102.	NKOLAFAMBA	INSTITUT SACRE CHARLEMAGNE	PRIVE		BASSOM BATONYE Pierre
103.	NKOLAFAMBA	PRESTIGE BILINGUAL COLLEGE	PRIVE		KEMBOU Edwige
104.	NKOLAFAMBA	MAHE BILINGUAL COLLEGE	PRIVE		KUETE
105.	NKOLAFAMBA	LA DIEUDONNIERE SECONDAIRE	PRIVE	ESG/BIL	OYENELECK Agnès epe EMOG (prom)
106.	NKOLAFAMBA	COMPLEXE SCOLAIRE BILINGUE DIODA	PRIVE	ESG/BIL	HABIBA MINDA (promotrice)
107.	NKOLAFAMBA	ENIEG PRIVEE BILINGUE LA METHODE	PRIVE	EN/BIL	OYENELECK AGN75 epe EMOG (promoteur) EMOG Valentin (ppal)
108.	NKOLAFAMBA	INSTITUT BILINGUE LEADER	PRIVE	ESG/BIL	BEKOLO Claude (promoteur)
109.	SOA	CES BILINGUE D'AKOUGOU	PUBLIC		JEAN ANGOULA NGANANG
110.	SOA	LYCEE BILINGUE DE NKOZOA	PUBLIC		MBONG née Vivian NANTOH NINTAI
111.	SOA	CES DE NTOUESSONG 5	PUBLIC		ZENGUE MINKOE Armand
112.	SOA	LYCEE D'ABONDO	PUBLIC		MEZUI MENGUE Célestin Félix
113.	SOA	LYCEE DE MBANSAN	PUBLIC		NKENGUE née TANG Thérèse
114.	SOA	LYCEE DE NKOMETOU 1	PUBLIC		AMOUGOU Jean Pierre
115.	SOA	LYCEE MODERNE DE NKOZOA	PUBLIC		MBALLA née ADIDA ALI
116.	SOA	LYCEE DE SOA	PUBLIC		NGAMANGA NGAMANGA MESSI Alain Christophe
117.	SOA	CETI/STT D'EBANG	PUBLIC		BOMBA SAMBA Innocent
118.	SOA	CETI/STT DE NGALI	PUBLIC		NDJOMO née TIGUI Marie Pascale

119.	SOA	LYCEE TECHNIQUE DE SOA	PUBLIC		ETOUNDI NSOE Merthe
120.	SOA	AFRICAN INTELLIGENTSIA INSTITUTE	PRIVE		FEUTSOP LAMBOU Viviane
121.	SOA	AKAM BILINGUAL ACADEMY	PRIVE		NKWENTI CHUALA
122.	SOA	ASEC INTERNATIONAL COMPLEX	PRIVE		NJINGTI Lionel
123.	SOA	BITAME LUCIA INTERNATIONAL COLLEGE	PRIVE		EPIE Joseph SUMENGIDE
124.	SOA	CHRIST THE KING ANGLO SAXON GRAMMAR AND TECHNICAL HIGH SCHOOL	PRIVE	POLY	Rev Lucas NTANG TASSI
125.	SOA	SAINT ALBERT HIGH SCHOOL	PRIVE	ESG	Cyprien KUDI
126.	SOA	COLLEGE BILINGUE BENITA	PRIVE		GUIEVOUE Romuald
127.	SOA	COLLEGE BILINGUE LES BAMBINIS	PRIVE		TSANGA BELOMO Joseph Frid
128.	SOA	COLLEGE BILINGUE LES CAPUCINES	PRIVE		OLINGA EDO Francis Aimé
129.	SOA	COLLEGE BILINGUE LES CITOYENS	PRIVE		FUND Félix NJI
130.	SOA	COLLEGE SAINTE AGATHE	PRIVE		MBARGA TSINDA Gilles Mamert
131.	SOA	COLLEGE BILINGUE SAINTE FAMILLE DE NAZARETH	PRIVE		Sœur Pauline MFONA
132.	SOA	COLLEGE NOTRE DAME DE LOURDES	PRIVE		NDONGO Marc
133.	SOA	COLLEGE PANAFRICAIN DE L'EXCELLENCE	PRIVE		BWEGNE Jacques
134.	SOA	COLLEGE PRIVE POLYVALENT DE TSINGA-VILLAGE	PRIVE		POTSO Séraphin
135.	SOA	COLLEGE SAINT FRANCOIS D'ASSISES	PRIVE		NDOUMBA Carine
136.	SOA	COLLEGE BILINGUE EMMANUEL	PRIVE	ESG/BIL	BAWACK Elvis TAKU
137.	SOA	COMPLEXE SCOLAIRE BILINGUE DIVINE ET BLONDIN	PRIVE		DIBACTCHOU NDJOUBO Sylvie epe MBIAPA
138.	SOA	INSTITUT MBOUGANG PASCAL	PRIVE		TIOTSI Charles Roger
139.	SOA	INSTITUT NOAH	PRIVE		NOAH NOAH Eugène
140.	SOA	INSTITUT POLYVALENT BILINGUE LA SOPHIA	PRIVE		ROMINYEM David-Jéhu NYAMBI
141.	SOA	INSTITUT POLYTECHNIQUE TCHOKO	PRIVE		TCHOKO Frédéric
142.	SOA	INSTITUT POLYVALENT WAGUE	PRIVE	ESG/ESTP	DAMI KEMAJOU
143.	SOA	INSTITUT PRIVE LAIC D'ELITE DE SOA	PRIVE		KEPSU Eric Aubert
144.	SOA	KAMGAI INTERNATIONAL BILINGUAL SECONDARY SCHOOL	PRIVE		KEUMOGNE TEUKAM Léger
145.	SOA	MAARIF SECONDARY SCHOOL	PRIVE		EMRAH KUCUK/ NTUMMANG MBUNWE
146.	SOA	NEW CENTURY INSTITUTE OF LEARNING	PRIVE		AKO ep TABE Yvonne
147.	SOA	SAINTS MARY AND JULIANA	PRIVE		KAMANYI Eléonore
148.	SOA	COLLEGE PRIVE BILINGUE FOVOU	PRIVE	EG/BIL	EVINA AKONO Christelle Florence
149.	SOA	COLLEGE BILINGUE GADEEN	PRIVE		EBODE Joseph
150.	SOA	COLLEGE TECHNIQUE CHRIST-ROI D'EBANG	PRIVE		MOUSTAPHA
151.	SOA	COLLEGE BILINGUE MARCUS GARVEY	PRIVE	ESTP	ATEMSING (promoteur) ONGUENE Simon Pierre (Principal)
152.	SOA	COLLEGE BILINGUE CHRIST ROI DE MELEN BAABA	PRIVE		Ab Robert AMOUGOU AMOUGOU
153.	SOA	COLLEGE POLYVALENT BILINGUE LES JALIOS	PRIVE	ESG/BIL	TEMGOUA Etienne
154.	SOA	ENIET DE SOA	PUBLIC	EN/TP	Mme MBIA Elisabeth
155.	SOA	FRANKY HIGH SCHOOL	PRIVE		
156.	SOA	INSTITUT POLYVALENT JEAN XXIII	PRIVE	ESTP	NOMO NOMO Martin
157.	SOA	COLLEGE LES KAMITES	PRIVE	ESG/BIL	YEPNDO Jean
158.	SOA	COMPLEXE SCOLAIRE LES PETITES D'OR	PRIVE	ESG/BIL	FOTIE TATIEMZI Levis
159.	SOA	DIVINE BILINGUAL SECONDARY SCHOOL COMPLEX (Création)	PRIVE	ESG/BIL	AHANDA Eric Serge
160.	SOA	COMPLEXE SCOLAIRE BILINGUE LA MIREINA	PRIVE	ESG/BIL	NGOTMAI Augustin
161.	SOA	CHUO BILINGUAL TECHNICAL TEACHER TRAINING COLLEGE	PRIVE	EN /TP	SAM Francis CHUO (promoteur)
162.	SOA	COLLEGE BILINGUE JASMINE	PRIVE	ESTP/BIL	DONDJI Jean Noël (promoteur)
163.	SOA	UBUNTU INSTITUTE	PRIVE	ESG/BIL	ZANG NGOTONG
164.	SOA	THE CHAMPION BILINGUAL COLLEGE	PRIVE	ESG/BIL	BANGSI NKEH Victor (promoteur)
165.	SOA	GOLDEN TECHNICAL INSTITUTE	PRIVE	ESTP	YANA YAKAM Darlus
166.	SOA	COLLEGE CATHOLIQUE SAINT MARC	PRIVE	ESG	Abbé Janvier NAMA

Annexe 6 : Minnesota satisfaction questionnaire (Weiss, 1967)

minnesota satisfaction questionnaire

(short-form)



Vocational Psychology Research
UNIVERSITY OF MINNESOTA

Copyright 1977

Ask yourself: How **satisfied** am I with this aspect of my job?

Very Sat. means I am very satisfied with this aspect of my job.

Sat. means I am satisfied with this aspect of my job.

N means I can't decide whether I am satisfied or not with this aspect of my job.

Dissat. means I am dissatisfied with this aspect of my job.

Very Dissat. means I am very dissatisfied with this aspect of my job.

On my present job, this is how I feel about . . .	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.
1. Being able to keep busy all the time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. The chance to work alone on the job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. The chance to do different things from time to time	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. The chance to be "somebody" in the community	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. The way my boss handles his/her workers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. The competence of my supervisor in making decisions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Being able to do things that don't go against my conscience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. The way my job provides for steady employment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. The chance to do things for other people	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. The chance to tell people what to do	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. The chance to do something that makes use of my abilities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. The way company policies are put into practice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. My pay and the amount of work I do	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. The chances for advancement on this job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. The freedom to use my own judgment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. The chance to try my own methods of doing the job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. The working conditions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. The way my co-workers get along with each other	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. The praise I get for doing a good job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. The feeling of accomplishment I get from the job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Very Dissat.	Dissat.	N	Sat.	Very Sat.

Name _____ Today's Date _____ 19____
Please Print

1. Check one: Male Female

2. When were you born? _____ 19____

3. Circle the number of years of schooling you completed:

4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Grade School				High School				College				Graduate or Professional School				

4. What is your present job called? _____

5. What do you do on your present job? _____

6. How long have you been on your present job? _____ years _____ months

7. What would you call your **occupation**, your usual line of work? _____

8. How long have you been in this line of work? _____ years _____ months

TABLE DE MATIERES

REMERCIEMENTS.....	ii
SOMMAIRE.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES.....	vi
LISTE DES ANNEXES.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	4
I.1. Contexte.....	5
I.2. Justification.....	10
I.3. Formulation et positionnement du problème de recherche.....	12
I.4. Questions de recherche.....	13
I.4.1. Question principale.....	13
I.4.2. Questions secondaires.....	13
I.5. Hypothèses de recherche.....	14
I.5.1. Hypothèse principale.....	14
I.5.2. Hypothèses secondaires.....	14
I.6. Objectifs de l'étude.....	14
I.6.1. Objectif général.....	14
I.6.2. Objectifs secondaires.....	14
I.7. Intérêts de la recherche.....	15
I.9. Définition des variables et indicateurs.....	16
I.8 Délimitation de la recherche.....	18
CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE.....	21
2.1. La fidélisation du personnel.....	22
2.1.1. Importance de la fidélisation.....	22
2.1.2. Stratégies de fidélisation.....	25
2.1.3. Obstacles à la fidélisation du personnel.....	38
2.2. L'enseignement privé au Cameroun.....	39
2.2.1. Etude panoramique du système éducatif camerounais.....	39

2.2.2. Organisation et fonctionnement de l'éducation au Cameroun.....	40
2.2.3. Tutelle de l'État auprès des établissements privés au Cameroun	43
2.2.4. Financement des établissements privés au Cameroun	44
2.2.5. Familles d'établissements privés au Cameroun.....	45
2.2.6. Les formes d'établissements privés	49
2.2.7. Enseignants vacataires du Cameroun.....	50
2.2.8. Problèmes des établissements privés au Cameroun.....	52
2.2.9. Demande en éducation : les raisons du choix du privé.....	56
CHAPITRE III : INSERTION THEORIQUE.....	58
3.1. Théorie de la gestion des ressources humaines (GRH)	59
3.1.1. Définition	59
3.1.2. Différence entre personnel et ressource humaine	60
3.1.3. Processus d'élaboration d'une bonne stratégie de gestion des employés	61
3.2. Théorie de la motivation.....	62
3.2.1. Définition de la motivation chez les enseignants vacataires	62
3.2.2. Les approches de la motivation.....	63
3.2.3. Les différents systèmes de motivation	69
3.2.4. Rapport entre motivation et satisfaction	70
3.3. La théorie de la fidélisation	71
3.3.1. Fidélisation et rétention : tentative de définition	71
3.3.2. Raisons du roulement des employés	73
3.3.3. Population à fidéliser	75
3.3.4. Les formes de fidélisation	76
3.3.5. L'impact de la fidélisation sur la performance d'un établissement scolaire.....	78
3.4. Théorie de la satisfaction	80
3.4.1. Définition de la satisfaction	80
3.4.2. Mesure de la satisfaction au travail :	81
3.4.3. Les origines de la satisfaction	82
3.4.4. Conceptions de la satisfaction professionnelle	83
3.4.5. Les facteurs personnels impliqués dans la satisfaction.....	83
3.4.6. D'autres facteurs influençant la satisfaction professionnelle.....	85
3.4.7. Impacts de la satisfaction professionnelle des enseignants.....	85
3.4.8. Impacts de l'insatisfaction professionnelle des enseignants.....	86
CHAPITRE IV : METHODOLOGIE.....	89

4.1. Rappel de la problématique	90
4.1.1. Rappel du problème de recherche	90
4.1.2. Rappel des questions de recherche	90
4.1.3. Rappel des hypothèses de recherche	91
4.2. Site de l'étude	91
4.2.1. Présentation du site de l'étude	91
4.2.2. Justification du choix du site de l'étude.....	92
4.3. Type de recherche.....	93
4.4. Population et choix de l'échantillon	93
4.4.1. Population de l'étude	93
4.4.2. Choix de l'échantillon.....	95
4.5. Méthode de recherche.....	96
4.6. Processus de collecte des données.....	96
4.6.2. Outil de collecte des données : le questionnaire	96
4.7. Techniques d'analyse des données	99
4.8. Opérationnalisation des variables	102
CHAPITRE V : ANALYSE ET PRESENTATION DES RESULTATS	104
5.1. Analyse descriptive des données	105
5.1.1. Mobilisation des enseignants vacataires	105
5.1.2. Motivation des enseignants vacataires	106
5.1.3. Formation permanente des enseignants vacataires	107
5.1.4. Implication des enseignants vacataires	108
5.1.5. Satisfaction professionnelle des enseignants vacataires	110
5.2. Interdépendance entre les variables et test d'hypothèse.....	124
5.2.1. H1 : La mobilisation des enseignants vacataires assure leur satisfaction professionnelle	125
5.2.2. H2 : La motivation des enseignants vacataires assure leur satisfaction professionnelle	126
5.2.3. H3 : La formation permanente des enseignants vacataires assure leur satisfaction professionnelle	128
5.2.4.H4 : L'implication des enseignants vacataires assure leur satisfaction professionnelle	129
CHAPITRE VI: INTERPRETATION DES RESULTATS ET IMPLICATIONS PROFESSIONNELLES.....	132

6.1. Interprétation des résultats.....	133
6.1.1. La mobilisation rend compte de la satisfaction professionnelle des enseignants vacataires.....	133
6.1.2. La motivation rend compte de la satisfaction professionnelle.....	134
6.1.3. La formation ne rend pas compte de la satisfaction professionnelle	138
6.1.4. L'implication rend compte de la satisfaction professionnelle	139
6.2. Discussion des résultats	140
6.3. Perspectives de l'étude	142
6.4. Recommandations et implications professionnelles.....	143
6.4.1. Recommandations.....	143
6.3.1. Implications professionnelles.....	145
CONCLUSION GENERALE	146
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	149
ANNEXES	i
TABLE DE MATIERES	xv