

**VERS UNE MESURE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL DES
EMPLOYES DU SECTEUR PUBLIC CAMEROUNAIS : LE CAS DES
ENSEIGNANTS DU SECONDAIRE**

**TOWARD A MEASURE OF THE JOB SATISFACTION OF
CAMEROONIAN PUBLIC SECTOR EMPLOYEES : CASE OF
SECONDARY SCHOOL TEACHERS**

Maximilien Magloire ABE BITHA

Université de Douala – ESSEC

Centre d'Etudes et de Recherche Africaines en Management et Entrepreneuriat (CERAME)

maximilien.magloire@yahoo.com

B.P. 1931 Douala- Cameroun

Date de soumission : 13/08/2019

Date d'acceptation : 15/10/2019

Pour citer cet article :

ABE BITHA M-M. (2019) « Vers une mesure de la satisfaction au travail des employés du secteur public camerounais : Le cas des enseignants du secondaire » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 5 : Octobre 2019 / Volume 2 : numéro 4 » p : 41 – 57

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3522367>



Résumé

La satisfaction au travail des enseignants est envisagée de nos jours comme un facteur majeur de la qualité de l'éducation offerte aux élèves dans les pays en développement. Sur la base des théories de la satisfaction et des facteurs contextuels, l'objet de cet article est de proposer une échelle de mesure de la satisfaction au travail adaptée aux nouvelles problématiques rencontrées par les enseignants du secondaire public au Cameroun. Dans ce contexte marqué par la modernisation des services publics, l'étude présente une revue de la littérature ainsi que les résultats du développement de cette échelle dont les qualités psychométriques sont satisfaisantes. Particulièrement, les données collectées auprès de 475 enseignants montrent que la satisfaction au travail des enseignants du secondaire public camerounais est un phénomène multidimensionnel. Il découle notamment de l'interaction entre la conciliation vie privée/vie professionnelle, les responsabilités allouées, les possibilités d'avancement, les relations professionnelles avec les collègues ou les membres de l'administration scolaire autre que le proviseur, et la reconnaissance au travail.

Mots-clés : Satisfaction au travail ; échelle de mesure ; agents publics ; enseignants du secondaire ; Cameroun.

Abstract

Teachers job satisfaction is nowadays considered as a major factor in the quality of education offered to students in developing countries. Based on theories of satisfaction and contextual factors, the purpose of this article is to propose a scale of measure of job satisfaction adapted to the new problems encountered by public secondary school teachers in Cameroon. In this context marked by the modernization of public services, the study presents a review of the literature as well as the results of the development of this scale whose psychometric qualities are satisfactory. In particular, data collected from 475 teachers show that public secondary school teachers job satisfaction in Cameroon is a multidimensional phenomenon. It results in particular from the interaction between reconciliation of private life and professional life, responsibilities allocated, possibilities of advancement, professional relations with colleagues or members of the school administration other than the principal, and recognition at work.

Keywords: job satisfaction; measuring scale ; civil servants ; secondary school teachers; Cameroon.



Introduction

Les réflexions menées de nos jours pour améliorer les systèmes éducatifs à travers le monde affirment plus que jamais l'importance de la motivation et de la satisfaction des enseignants dans l'atteinte des objectifs de développement humain et économique. Ceci peut être illustré par de nombreuses recherches (Evans & Yuan, 2018 ; Unesco, 2015 ; Ndoye 2000) qui soulignent l'influence de ces facteurs psychologiques sur la performance au travail des enseignants mais aussi la contribution de ces acteurs au développement des nations. Toutefois, à l'heure où nous vivons des changements technologiques, démographiques, culturels et politiques qui affectent significativement la satisfaction au travail des enseignants, les chercheurs et les praticiens des organisations en Afrique font face à la question de savoir quel outil mobiliser pour appréhender la satisfaction au travail de ces professionnels?

Dans ce contexte où l'enseignant est présenté comme le principal garant de la qualité de l'éducation offerte aux élèves, les gestionnaires publics et les universitaires au Cameroun n'échappent pas à cette préoccupation. La question est d'autant plus importante que les enseignants présentent des motivations, des valeurs et des aspirations qui sont susceptibles d'influer sur la qualité de l'éducation offerte aux élèves (Abe & Etoundi, 2018). Toutefois, en l'absence d'un cadre homogène sur la satisfaction au travail des enseignants dans la littérature (Evans, 1997) et imperceptibles dans le débat ontologique sur la façon de conceptualiser ce phénomène, ces dirigeants ainsi que la quasi-totalité de la production scientifique dans ce domaine mobilisent les cadres théoriques utilisés dans d'autres contextes. A l'instar de Bahtilla (2018) ou Mpacko (2015), ces études se fondent principalement sur l'échelle de la motivation au travail d'Herzberg (1959), le modèle d'Hackman et Oldham (1976), ou adapte celui de Dinham et Scott (1998) à la situation des enseignants en contexte camerounais.

Développées en Occident, où les attitudes individuelles et les calculs coûts-bénéfices déterminent les comportements sociaux (Akoto & Akoto, 2014), ces échelles intègrent très peu la réalité vécue par les enseignants en Afrique et au Cameroun en particulier. Des études (Shen, et al., 2011 ; Skaalvik & Skaalvik, 2011 ; Schonfeld, 1990 ; Dinham, 1995, Duffy & Lent, 2009) démontrent en effet qu'en occident, la satisfaction professionnelle des enseignants est une attitude multidimensionnelle qui résulte notamment de l'interaction avec diverses parties prenantes (élèves, collègues, parents d'élèves), ou du bien-être issue de la performance des élèves. Ainsi, il peut arriver qu'un enseignant ne se plaise pas dans son milieu de travail mais puise sa satisfaction au contact des individus avec qui il travaille (Giard & Therrien, 1978). A ces deux facteurs viennent se greffer la satisfaction des besoins

individuels, le désir d'accomplissement, et la satisfaction qui découle des conditions de travail. Toutefois, parmi ces facteurs, le salaire apparaît comme un critère prépondérant de la satisfaction au travail des enseignants (Gandara, 1992).

Par contre, en Afrique où les attitudes et les comportements au travail sont fortement marqués par les valeurs culturelles (Apitsa, 2014 ; Kamdem & Fouda Ongodo, 2007), d'autres facteurs sont susceptibles d'influer sur la satisfaction au travail des enseignants. A titre d'illustration, Evans et Olumide-Aluko (2010) indiquent qu'au Nigéria, l'appartenance à un groupe professionnellement constitué et reconnu est plus valorisée par les enseignants comme facteur de satisfaction au travail. Keshwar et Devi (2013) soulignent quant à eux le rôle majeur de la capacité à communiquer et transmettre des connaissances aux élèves dans l'occurrence de la satisfaction professionnelle des enseignants en Mauritanie.

D'autres études, menées en Egypte, ou au Ghana, soulignent l'influence significative de la religion (Vigan & Giauque, 2018) ou des conditions de travail (Seniwoliba, 2013) sur la satisfaction au travail des enseignants. Au Cameroun, des études (Bahtilla, 2018 ; Tsala, 2004) mettent de plus en plus en exergue l'effet des conditions matérielles de travail sur la satisfaction au travail des enseignants du secondaire public au Cameroun. Toutefois, dans ce contexte marqué par la crise économique depuis la fin des années 1980, les baisses successives de salaire, et au regard des motivations ou des aspirations diverses éprouvées par ces enseignants, rares sont les études qui mettent en valeur les dimensions de la satisfaction au travail des enseignants du secondaire public dans ce contexte en suivant une approche intégrative.

Au regard de la spécificité du contexte camerounais, marqué de plus en plus par l'adoption des principes d'efficacité, d'efficience, de performance et d'adaptabilité inscrits au cœur de la nouvelle gestion publique (Tamekou, 2008), la question centrale de cette recherche est de savoir quelles sont les dimensions de la satisfaction professionnelle susceptibles de caractériser le plaisir ou l'accomplissement que les enseignants du secondaire éprouvent en contexte de travail ? De ce fait, l'objet de cet article est de proposer une échelle de mesure de la satisfaction au travail adaptée aux nouvelles problématiques rencontrées par les agents publics en général et particulièrement les enseignants du secondaire. Après une revue de la littérature, puis l'exposé de la méthodologie valorisée, les résultats de cette étude sont présentés suivis d'une discussion.

1. La revue de la littérature

La satisfaction au travail des enseignants est présentée ci-dessous comme un phénomène hétérogène qui participe, depuis plusieurs décennies, à l'émergence et l'utilisation de mesures usuelles contrastées.

1.1. La satisfaction au travail des enseignants : un phénomène hétérogène

Au regard de la diversité de vues des enseignants sur ce qui leur procure de la satisfaction au travail (Shen et al., 2011), la littérature scientifique contemporaine met en exergue différentes approches pour comprendre ce phénomène. Dans une perspective affective, Duffy et Lent (2009) appréhendent la satisfaction au travail de enseignants comme le plaisir que ces derniers trouvent à effectuer leur travail. La satisfaction traduit ainsi la façon qu'un enseignant appréhende son travail (Dinham & Scott, 2009), et permet de capturer les manifestations pertinentes des sentiments associés à l'enseignement en tant que profession (Shen et al., 2011). Dans un esprit voisin, Giard et Therrien (1978) montrent que la satisfaction au travail des enseignants réfère à l'ensemble des sentiments que ces professionnels ressentent à l'égard de divers aspects de leurs enseignements. Ndoye (1998) présente, en conséquence, la satisfaction au travail des enseignants comme un agrégat de plusieurs sentiments à l'égard de divers aspects du travail.

Par contre, d'autres travaux (Schonfeld, 1990 ; Dinham, 1995) appréhendent la satisfaction au travail des enseignants dans une approche cognitive ou dans une perspective de relations interpersonnelles. Du point de vue cognitif, la satisfaction est une composante de la morale et de la motivation. Schonfeld (1990) indique en effet que les enseignants sont satisfaits de leur travail lorsqu'ils éprouvent des niveaux élevés de concentration, d'immersion, et de contrôle au travail. Mais en mettant l'accent sur les relations interpersonnelles, Dinham (1995) argue que les enseignants tirent leur satisfaction tant de l'interaction avec les élèves que de leurs relations avec les collègues et les parents d'élèves. Toutefois, du point de vue empirique, Oshagbemi (1999) démontre que la satisfaction au travail des enseignants est une manifestation qui traduit pour ces derniers le fait d'exercer son métier et le bien-être issu des performances réussies des élèves.

Selon Shen et al. (2011), l'absence de consensus entre les universitaires sur cette attitude tient notamment au fait que les travaux entrepris dans ce domaine se fondent sur des paradigmes théoriques distincts. En effet, en prenant comme fondements théoriques la motivation au travail, les caractéristiques de travail, ou l'accomplissement des besoins, ces



études s'inscrivent dans trois grands modèles de recherche (Dinham & Scott, 1998 ; Shen & al., 2011). Le premier modèle se fonde sur la hiérarchisation des besoins de Maslow (1970), et considère que la satisfaction des enseignants est un indicateur du degré de satisfaction des besoins de ces derniers. Le deuxième modèle s'inspire de la théorie bi-factorielle d'Herzberg (1959). Il appréhende la satisfaction au travail de l'enseignant comme un indicateur du degré de besoin d'accomplissement éprouvé par un enseignant. Quant au troisième modèle, il s'appuie sur la théorie des caractéristiques de travail d'Hackman et Oldham (1976) ou la théorie sociocognitive, et appréhendent la satisfaction de l'enseignant comme tributaire des conditions de travail ou du stress au travail (Fabra & Camison, 2009 ; Skaalvik & Skaalvik, 2011).

En somme, la production scientifique contemporaine sur la satisfaction au travail des enseignants souligne la difficulté des chercheurs et praticiens des organisations scolaires à rendre compte de la satisfaction au travail de ces acteurs majeurs du système éducatif. Par ailleurs, elle met en évidence des échelles de mesure contractées de ce phénomène.

1.2. Les mesures usuelles de la satisfaction au travail des enseignants

La littérature contemporaine sur la satisfaction des enseignants met en exergue l'hétérogénéité qui caractérise les chercheurs quant aux dimensions caractéristiques de cet artéfact. De ce fait, plusieurs instruments de mesure sont valorisés de nos jours afin de mesurer la satisfaction au travail de ces professionnels. En nous fondant sur les travaux de Dinham et Scott (1998), Duffy et Lent (2009), Evans et Olumide-Aluko (2010), nous présentons ci-dessous quelques outils majeurs permettant aux chercheurs et praticiens des organisations actuelles de mesurer la satisfaction au travail des enseignants.

Dans une étude parue en 1998, Dinham et Scott proposent un modèle de la satisfaction au travail des enseignants composé de 75 items regroupés en trois grands domaines. Le premier domaine a trait aux récompenses intrinsèques de l'enseignement comme le rendement des élèves, le rendement des enseignants, le changement d'attitudes et les comportements positifs des élèves, la reconnaissance de ses pairs et les relations positives au travail. Le deuxième domaine réfère aux facteurs extrinsèques à l'enseignement des élèves. Parmi ces facteurs, l'impact des changements apportés aux politiques et procédures en matière d'éducation, les attentes plus grandes vis-à-vis de l'école pour traiter et résoudre les problèmes sociaux, et la dégradation du statut des enseignants occupent une place de choix. Enfin, le troisième domaine met en évidence les facteurs inhérents à l'école tels que le style de leadership, le

climat social de travail, les infrastructures scolaire, et la réputation de l'école (Dinham & Scott, 1988).

Duffy et Lent (2009) proposent, par contre, un instrument de mesure de la satisfaction au travail des enseignants fondé sur la théorie sociocognitive, en revisitant le modèle de la satisfaction au travail de Lent et Brown (2006). Testé empiriquement auprès de 366 enseignants du primaire et du secondaire aux USA, cet outil appréhende la satisfaction au travail des enseignants comme le résultat de l'influence de cinq facteurs interdépendants : (i) type de personnalité, (ii) soutien organisationnel perçu, (iii) sentiment d'efficacité personnelle, (iii) atteinte du but, (iv) conditions humaines et matérielles du travail, (v) soutien organisationnel perçu. De nos jours, cet outil est le plus valorisé par les chercheurs afin d'appréhender la satisfaction au travail des enseignants en contexte occidental (Amathieu et Chaliès, 2014).

Quant à Evans et Olumide-Aluko (2010), ils présentent un modèle de la satisfaction au travail adapté aux enseignants dans les pays en développement en général et particulièrement aux enseignants en contexte nigérian. A travers une modélisation complexe, ces auteurs montrent que la satisfaction des enseignants est mue par l'influence prépondérante de deux grands groupes de facteurs propres au contexte de travail des enseignants (Amathieu & Chaliès, 2014). Le premier groupe a trait à des facteurs professionnels extrinsèques tels que la nature du travail demandé, les responsabilités allouées, ou les possibilités d'avancement. Le deuxième groupe de facteurs relève des facteurs personnels intrinsèques. Parmi ces facteurs, le besoin de reconnaissance et l'estime de soi occupent une place de choix.

Les travaux ci-dessus soulignent non seulement la difficulté à mesurer la satisfaction professionnelle des enseignants, mais aussi le débat entre chercheurs quant aux dimensions à permettant de rendre compte de cet état émotionnel. Cette controverse provoque en conséquence un embarras chez la plupart des chercheurs et praticiens des organisations appelés à appréhender la satisfaction au travail dans le secteur de l'éducation. La difficulté est encore plus grande en contexte francophone et particulièrement en Afrique, où très rares sont les outils de mesure de la satisfaction au travail des enseignants en général et des enseignants relevant du secteur public en particulier. Dans ce contexte, la construction d'un instrument de mesure de la satisfaction au travail des enseignants présente un intérêt afin d'orienter les recherches futures et les gestionnaires publics à développer ou adopter des politiques tendant à mieux gérer ces professionnels. Dans cette optique, nous présentons ci-dessous la méthodologie valorisée dans cette étude.

2. La méthodologie de la recherche

Pour accéder au réel, la construction de notre échelle s'est effectuée en deux temps : une phase préliminaire de générations des items, et une phase exploratoire permettant d'évaluer la viabilité et la fiabilité de l'échelle mise en valeur.

2.1. Génération des items

Afin de développer une échelle de mesure conforme aux standards, nous nous sommes appuyés sur la démarche méthodologique préconisée par Churchill (1979). Cette démarche vise à intégrer les connaissances de la théorie de la mesure ainsi que les techniques appropriées pour l'améliorer dans une procédure systématique (Evrard, et al., 2003). De ce fait, elle offre l'opportunité aux chercheurs de construire avec rigueur des instruments de mesure de type questionnaires à échelles multiples.

Sur la base de travaux antérieurs (Evans & Olumide-Aluko, 2010 ; Shen & al., 2011), nous avons formulé vingt-sept questions permettant de capturer le plaisir qui caractérise les enseignants dans l'exercice de leur métier. Ainsi, l'enseignant interviewé était appelé à se positionner par rapport à une série d'affirmations telles que, dans votre établissement : « êtes-vous satisfait de l'éclairage dans les salles de classes ? », « êtes-vous satisfait des relations de travail que vous entretenez avec les élèves ? », ou encore « êtes-vous satisfait de la possibilité de choisir vos jours de travail ? ». Ces propositions ont été évaluées à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points allant de (1) pour « pas du tout satisfait d'accord » à (5) pour « entièrement satisfait ». La compréhension de ces énoncés et leur notation ont fait l'objet d'un pré-test auprès de quinze (15) enseignants du secondaire (5 professeurs de lycées, 3 professeurs de collèges, 2 conseillers d'orientation, 3 instituteurs, et 2 vacataires), qui n'ont souligné aucune difficulté majeure.

2.2. Analyse factorielle exploratoire

Afin d'élaborer notre instrument de mesure, deux points ont successivement été abordés : l'examen de la validité du contenu de l'échelle de mesure de la satisfaction au travail des enseignants du secondaire public, et l'évaluation de la fiabilité de l'échelle que nous utiliserons.

2.2.1. La validité de contenu de l'échelle de mesure

Selon Evrard et al. (2003), le test de validité de contenu a pour objectif de vérifier si les différents items du questionnaire sont une bonne représentation du concept examiné. Dans le



but d'assurer la cohérence interne de notre échelle de mesure, d'une part, nous avons passé en revue les mesures existantes de la satisfaction au travail des enseignants afin de nous orienter dans le développement du questionnaire et l'élaboration d'une échelle de mesure de la satisfaction professionnelle de ces derniers avant épuration.

D'autre part, pour identifier les dimensions de la satisfaction au travail porteuses de sens, nous nous sommes appuyés sur le test de sphéricité de Barlett, et le test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO), à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP) sous SPSS 21. Joubert et Haon (2014) montrent que, « l'ACP est une technique exploratoire dont l'objet est de chercher, à partir d'un ensemble de k variables mesurées sur des échelles d'intervalle ou de rapport, une logique, une structure sous-jacente aux données collectées » (p. 246).

A l'issue de cette analyse, la structuration des variables nous a conduits à ne retenir que les items fortement corrélés avec les facteurs les plus importants. Pour les items jugés insatisfaisants, deux critères ont présidé à leur élimination en nous fondant sur les préconisations théoriques de Roussel (2005). D'une part, nous avons supprimé les items qui ont une variance expliquée par les axes principaux inférieure à 0,5. D'autre part, nous avons abandonné les items présentant un score factoriel élevé sur plusieurs facteurs.

2.2.2. La fiabilité de l'échelle de mesure

Trois techniques sont généralement mises à la disposition du chercheur pour évaluer la fiabilité d'un instrument de mesure : la technique du « *test/retest* », la technique du « *split half* » et celle des formes alternatives (Evrard et al., 2003). Au regard de l'objet de cette étude, qui est de proposer une échelle de mesure fiable de la satisfaction au travail des enseignants du secondaire public en contexte camerounais, nous avons opté pour la technique des formes alternatives en valorisant la corrélation inter items ainsi que l'alpha de Crombach.

Généralement utilisé après rotation et épuration des items, l'alpha de Crombach est un indicateur qui permet de mesurer la fiabilité d'un ensemble d'items censés contribuer à mesurer un phénomène. Citant Nunnally (1978), Evrard et ses collègues (2003) montrent qu'un alpha de Crombach compris entre 0,60 et 0,8 est acceptable lors de recherches exploratoires, tandis qu'une valeur de alpha supérieure à 0,80 est recommandée pour des recherches appliquées.

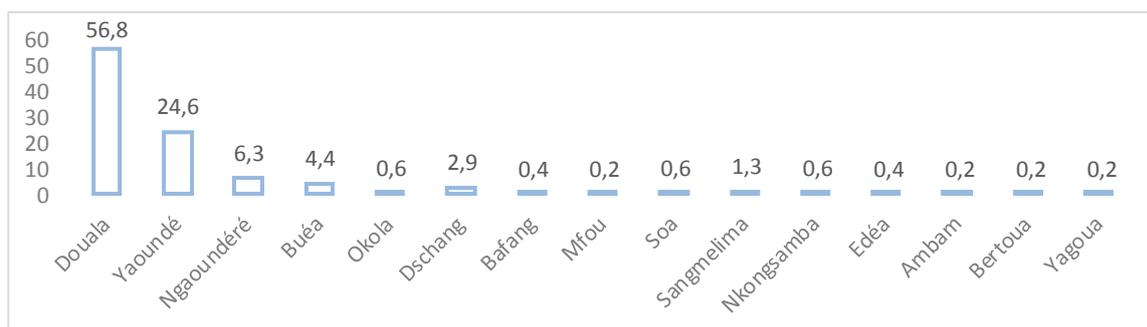
3. Les résultats de la recherche

Les résultats de cette recherche sont présentés en deux vagues : L'échantillon de l'étude, suivi des dimensions de la satisfaction au travail des enseignants interrogés.

3.1. L'échantillon de l'étude

Afin d'identifier les dimensions de la satisfaction au travail des enseignants du secondaire public en contexte camerounais, un questionnaire d'enquête a été soumis à 1200 enseignants du secondaire public au Cameroun. Ceux-ci ont été sélectionnés par la méthode de convenance dans les lycées et collèges d'enseignement secondaire public localisés majoritairement à Douala et Yaoundé, deux grandes métropoles de ce pays (Figure 1).

Figure 1 : Répartition de l'échantillon selon la ville de résidence



Source : auteur à partir des données d'enquête

Suite à cette enquête, 475 questionnaires exploitables ont été admis soit un taux de réponse de 39,58% ; ce qui est satisfaisant en contexte camerounais, car les salariés et les dirigeants sont généralement réfractaires aux études et enquêtes. L'échantillon final de recherche se compose donc de 475 enseignants. Leur classification par âge et par genre est présentée dans le tableau suivant (Tableau 1).

Tableau 1 : Pyramide des âges de l'échantillon

Eléments		Moins de 25 ans	25-35 ans	35-45ans	45 – 55 ans	Plus de 55 ans	Total
Effectif	Hommes	3	104	70	21	6	204
	Femmes	7	134	99	31	4	271
	Total	10	238	169	52	10	475
	Pourcentage	2,105	50,105	35,578	10,947	2,105	100

Source : auteur à partir des données d'enquête

Cet échantillon est composé majoritairement de femmes (57,05%). Leur expérience professionnelle moyenne est de 9,5 ans (E.T. = 1,702), tandis que leur ancienneté dans les lycées et collèges du secondaire public est de 6,5 ans (E.T = 1,681). La quasi-totalité de ces participants (99%) est diplômée de l'enseignement supérieur.

3.2. Les dimensions de la satisfaction au travail des enseignants du secteur public

A l'issue de cette enquête par questionnaire auto-administré, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire en utilisant la méthode des composantes principales (ACP). Au regard des résultats obtenus (Tableau 2), l'indice de mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin est 0,826. Cet indice montre que les corrélations entre les items sont de bonne qualité. En outre, le résultat du test de spécificité de Bartlett est significatif ($p < 0,000$) et confirme que l'analyse factorielle est adéquate.

Tableau 2 : Indice de KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage		0,826
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximatif	4130,764
	ddl.	351
	Signification	0,000

Source : auteur à partir des données d'enquête

Dans le but d'extraire le nombre de facteurs appropriés pour notre échelle, d'une part, avons examiné le tableau de la variance totale expliquée (Tableau 3). Celui-ci montre que huit (08) composantes ont une valeur propose supérieure à 1. Lesdites composantes expliquent 62,318% du phénomène observé.

Tableau 3 : Variance Totale expliquée

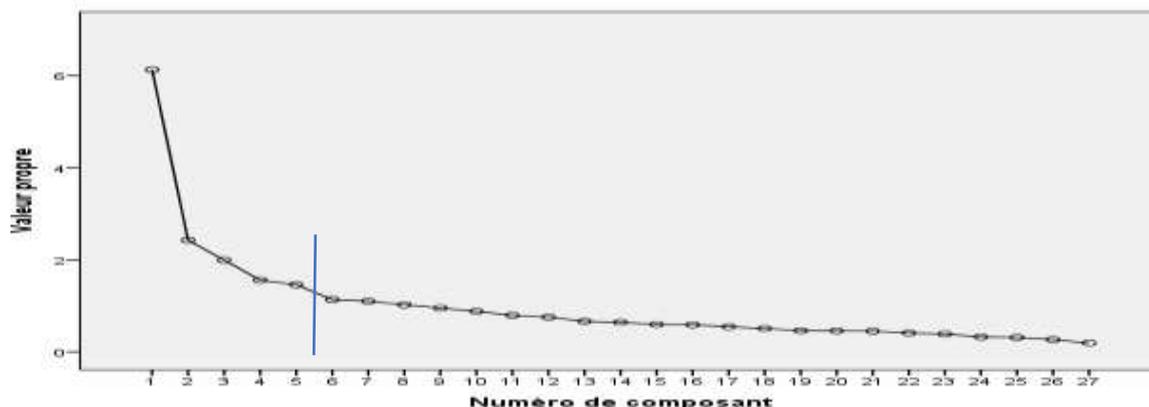
Composantes	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	6,133	22,716	22,716
2	2,426	8,986	31,702
3	1,994	7,385	39,087
4	1,557	5,766	44,853
5	1,459	5,405	50,258
6	1,134	4,201	54,459
7	1,100	4,072	58,532
8	1,022	3,787	62,318

Source : auteur à partir des données d'enquête

D'autre part, l'examen du graphique des valeurs propres nous a permis d'extraire parmi ces facteurs, cinq (05) dimensions significatives pour notre échelle. En effet, en observant le tracé

d’effondrement qui en découle (Figure 2), nous avons remarqué que ces facteurs se situent avant le changement abrupt de la pente de la rupture du coude de Cattell.

Figure 2 : Le tracé d’effondrement



Source : auteur à partir des données d’enquête

Ces cinq (05) facteurs et leurs items sont présentés dans le tableau ci-dessous (Tableau 4).

Tableau 4 : ACP de l’échelle de mesure de la satisfaction au travail des enseignants interrogés

Items	Composantes (n = 475)					Facteurs
	1	2	3	4	5	
Possibilité de choisir les jours de travail	0,840					Conciliation vie privée/vie professionnelle
Possibilité de choisir les heures de travail	0,885					
Organisation du travail en fonction des taches familiales	0,779					
Nombre d’heures de travail par semaine	0,548					
Promotion à des postes de responsabilité		0,666				Evolution de la carrière
Avancement d’échelon		0,844				
Possibilité d’avancement dans le métier		0,833				
Confort matériel et financier		0,546				
Attribution des palmes académiques			0,739			Reconnaissance au travail
Attribution des médailles d’honneur			0,757			
Attribution des diplômes d’excellence			0,784			
Relations avec les collègues				0,774		Relations professionnelles
Relations avec les autres membres de l’administration scolaire				0,751		
Appréciation des membres de l’administration scolaire				0,549		
Contenu des journées pédagogiques					0,612	Charge de travail
Nombre de séminaires					0,798	
Nombre d’inspections pédagogique					0,734	

Source : nos analyses

Au regard de cette matrice, le premier facteur se rapporte à **la conciliation vie privée/vie professionnelle** des enseignants du secondaire public. Il montre que la possibilité de choisir ses jours ou ses horaires de travail, le nombre d'heures d'enseignement, et la possibilité d'organiser son travail en fonction de ses tâches familiales sont des sources de satisfaction professionnelle des enseignants relevant du secondaire public en contexte camerounais. Le second facteur réfère à **l'évolution de la carrière** de ces enseignants ou à la chance de progresser au sein du corps de l'éducation nationale ou au sein des établissements scolaires. Il montre que la satisfaction au travail de ces professionnels est fonction de la promotion à des postes de responsabilité, l'avancement d'échelon, les possibilités d'avancement dans le métier, et du confort matériel et financier offerts aux enseignants du secondaire. Ce facteur est celui qui crée de nos jours le plus d'insatisfaction de nos jours chez les enseignants du secondaire publics en contexte camerounais.

Le troisième facteur a trait à **la reconnaissance au travail**. Il met en valeur le besoin des enseignants du secondaire d'être reconnu compte tenu de leur contribution à la formation des élèves et pour leur contribution au développement du pays. L'attribution des diplômes d'excellence ou des palmes académiques, et l'attribution des médailles d'honneur du travail, sont des éléments pertinents à prendre en compte si l'on veut caractériser ce facteur. Quant au quatrième facteur, il met en exergue **les relations professionnelles** que les enseignants du secondaire entretiennent avec les collègues. Particulièrement, ce facteur montre que la satisfaction de l'enseignant du secondaire en contexte camerounais peut être influencée par les relations avec les collègues qui dispensent les cours aux élèves, mais aussi par les relations avec ceux qui assurent la charge de l'administration scolaire. Force est aussi de constater que l'appréciation ces cadres administratifs joue un rôle certain dans l'épanouissement des enseignants du secondaire public en contexte camerounais.

Enfin, le cinquième facteur met l'emphase sur **la charge de travail**. Il décrit ainsi l'ensemble des contraintes externes qu'impose le cadre institutionnel à l'activité pédagogique. Trois éléments relevant de ce facteur affectent significativement la satisfaction des enseignants du secondaire en contexte camerounais : le nombre de séminaire, le nombre mais aussi le contenu des journées pédagogiques. Ces éléments viennent généralement s'ajouter au travail pédagogique.

Ces facteurs expliquent 50,258% de la variance du phénomène observé, pour un KMO de 0,826. En outre, quoique les valeurs de α varient entre 0,659 et 0,816 (Tableau 5), le degré de

fiabilité de chaque facteur montre que tous les items constituant un facteur sont cohérents entre eux.

Tableau 5 : Coefficient Alpha de Crombach pour chaque facteur identifié

Facteurs	Valeur de l'Alpha de Crombach
Conciliation vie privée/vie professionnelle	0,816
Evolution de la carrière	0,805
Reconnaissance au travail	0,811
Relations professionnelles	0,659
Charge de travail	0,661

Source : nos analyses

Parmi ces facteurs, la conciliation vie privée/vie professionnelle apparaît comme une dimension prépondérante de la satisfaction au travail des enseignants du secondaire public en contexte camerounais. Elle est suivie respectivement par la satisfaction liée à la reconnaissance au travail, l'évolution de la carrière, et les relations professionnelles. Par ailleurs, la valeur α de l'échelle globale ($\alpha = 0,864$) prouve que toutes les dimensions valorisées dans cette étude sont cohérentes entre elles. Ainsi, compte tenu des standards de fiabilité définis par Nunnally (1978), cette valeur peut être considérée comme satisfaisante pour cette phase exploratoire.

4. Discussion et conclusion

Les résultats de cette recherche montrent que la satisfaction au travail des enseignants du secondaire du secteur public est un phénomène multidimensionnel. Il découle de l'interaction entre la conciliation vie privée/vie professionnelle, les responsabilités allouées, les possibilités d'avancement, les relations professionnelles avec les collègues et les membres de l'administration scolaire autre que le proviseur, et la reconnaissance au travail.

Dans une vision plus large, ces facteurs peuvent être résumés en deux groupes interactifs. Le premier groupe est composé de la conciliation vie privée/vie professionnelle et la reconnaissance au travail. Il réfère aux facteurs personnels de satisfaction des enseignants du secondaire public en contexte camerounais. Constitué des autres dimensions mises en évidence par les résultats de cette étude, le deuxième groupe de facteurs a trait aux facteurs professionnels extrinsèques à la personne de l'enseignant. Ces deux groupes de facteurs valorisent une échelle de mesure proche de la caractérisation de la satisfaction des enseignants proposée dans les travaux antérieurs. Particulièrement, Evans et Olumide-Aluko (2010)



avaient déjà montré qu'en contexte africain, la satisfaction des enseignants est sous l'influence conjointe des facteurs propres au contexte professionnel et des facteurs personnels. Toutefois, contrairement à la mesure de la satisfaction des enseignants proposée par ces auteurs qui se fondent sur la perception d'un public d'élèves-professeurs ou d'étudiants, l'échelle de mesure valorisée dans cette étude est élaborée à partir de la perception d'enseignants actifs dans les lycées et collèges du secondaire. En outre, elle met en évidence l'effet de la conciliation vie privée/vie professionnelle sur la satisfaction de ces professionnels. Par ailleurs, les résultats de cette recherche viennent enrichir les travaux de Dinham et Scott (1998) ainsi que ceux de Shen et al. (2011). Les premiers regroupent l'ensemble des facteurs influençant la satisfaction ou l'insatisfaction des enseignants en trois grands domaines : les récompenses intrinsèques, les facteurs extrinsèques à l'école et les facteurs inhérents à l'école. Quant à Shen et ses collègues, ils placent la satisfaction professionnelle des enseignants sous l'influence des conditions intrinsèques de travail alors que l'insatisfaction est dépendante de facteurs extrinsèques.

Enfin, si le besoin s'impose d'examiner la stabilité de la structure de cette échelle sur d'autres échantillons, elle montre cependant à ce stade de développement une bonne cohérence interne et une validité convenable. Pour autant, cette recherche n'est pas exempte de limites. En effet, elle a été menée auprès d'enseignants du secondaire public majoritairement en fonction à Douala et Yaoundé, deux grandes métropoles au Cameroun. Or la présence d'établissements d'enseignement secondaire public dans les zones les plus reculées et les plus enclavées de ce pays peut être un facteur influençant la satisfaction de ces enseignants. D'autres recherches auprès d'enseignants du secondaire public dans ces zones seraient importantes afin de prendre en compte cette particularité. En outre, la satisfaction étant l'attitude ou l'émotion la plus étudiée de nos jours pour analyser le comportement organisationnel des salariés ; des recherches en ce sens apporteraient des connaissances supplémentaires sur l'incidence de la satisfaction au travail sur la performance individuelle au travail de ces enseignants, d'autant plus que la performance au travail est une des préoccupations majeures au sein des organisations contemporaines (Saoussany & Asbayou, 2018). Enfin, une analyse comparative des conséquences associées à la satisfaction des enseignants relevant du public et du privé peut également contribuer à l'amélioration de la qualité de l'éducation offerte aux élèves.



Références bibliographiques

- Abe Bitha, M.M. & Etoundi Eloundou, G.C. (2018). Typologie de l'implication au travail des enseignants du secondaire public au Cameroun : Essai de profilage par classification non hiérarchique. *Revue Africaine des Sciences Economiques et de Gestion*, 18 (1), pp. 29-48.
- Akoto, E.O. & Akoto, E.V. (2014). The configural approach to organizational commitment: An application in Ghana. *South Africa Journal of Industrial Psychology*, pp. 1-11.
- Amathieu, J. & Chaliès, S. (2014). Satisfaction professionnelle, formation et santé au travail des enseignants. *Carrefour de l'éducation*, 38, pp. 211-238.
- Apitsa, S.M. (2014). L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ?, *Management & Avenir*, 2014/4, 70, pp. 13-31.
- Bahtilla, M. (2017). The impact of working conditions on teacher attrition in secondary schools in the South West region of Cameroon. *International Journal of Education and Research*, 5 (6), pp. 59-78.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, pp. 64-73.
- Crombach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (4), pp. 297-334.
- Dinham, S. & Scott, C. (1998). A three domain model of teacher and school executive career satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36, pp. 382-378.
- Dinham, S. (1995). Time to focus on teacher satisfaction. *Unicorn*, 25(3), pp. 64-75.
- Duffy, R.D. & Lent, R.W. (2009). Test of a social cognitive model of work satisfaction in teachers. *Journal of Vocational Behavior*, 75, pp. 212-223.
- Evans, D.K. & Yuan, F. (2018). *The working conditions of teachers in low-and middle-income countries*, Study prepared as a background paper for the world Bank's 2018 world development report "Realizing the promise of education for development", 30p.
- Evans, L. & Olumide-Aluko, K. (2010). Teacher job satisfaction in developing countries : a critique of Herzberg's two-factor theory applied to the nigerian context. *Internal Studies in Educational Administration* 38 (2), pp. 73-85.
- Evans, L. (1997). Understanding teacher morale and job satisfaction. *Teaching and Teacher education* 13 (8), pp. 831-845.
- Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (2003). *Market : études et recherches en marketing*. 3ème édition. Paris: Dunod.
- Fabra M.-E. & Camison, C. (2009). Direct and indirect effects of education on job satisfaction : A structural equation model for the spanish case. *Economics of Education Review*, 8, pp. 600-610.
- Gandara, P. (1992). Extended year, extended contracts : increasing teacher salary options. *Urban Education*, 27(3), pp. 229-247.
- Giard, G., Therrien, N. (1978). La satisfaction au travail chez les professeurs. De la théorie à la pratique. *Perspectives*, 14(3), pp. 121-128.
- Hackman J.-R. & Oldham G.-R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp. 250-279.



- Herzberg, F.M.B. (1959). The motivation is job satisfaction and job dissatisfaction of teachers, *Dissertation abstract*.
- Kamdem, E. & Fouda, O.M. (2007). Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique. *Gestion 2000*, 4(1), pp. 33-58.
- Keshwar Seebaluck, A. & Devi Seegum, T. (2013). Motivation among public primary school teaches in Mauritius. *International Journal of Educational Management*, 27 (4), pp. 444-464.
- Mpacko, M.K.H. (2015). *Job satisfaction and work motivation of secondary school teachers : A case study of the South West region of Cameroon*. Warwick, Centre for Educaation Studies: University of Warwick.
- Ndoye, A.K. (2000). L' (in)satisfaction au travail des professeurs de second degré du Sénégal. *Revue des Sciences de l'Education*, 26(2), pp. 439-462.
- Roussel, P. (2005). Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête. In *Management des Ressources Humaine : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, (sous la direction de P. Roussel, F. Wacheux), Bruxelles : De Boeck, pp. 245-276.
- Saoussany, A. & Asbayou, M. (2018). La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 6, pp. 356-369.
- Seniwoliba, J. (2013). Teacher motivation and satisfaction in senior high schools in Tamale metropolis in Ghana. *Merit Research Journal of Education and Review*, 1(9), pp. 181-196. Récupéré sur <http://www.meritresearchjournals.org/er/index.htm>
- Shen, J., Leslie, J.M., Spybrook, J.K., & Ma, X. (2011). Are principal background and school process related to teacher satisfaction? A multilevel study school and staffing survey 2003-2004. *American Educational Research Journal*, pp. 1-31.
- Skaalvik E-M. & Skaalvik.S. (2009). Does school context matter ? *Teacher and Teacher Education*, 25, pp. 518-524.
- Tamekou, R. (2008). Programme national de gouvernance (2006-2010) et modernisation administrative. Le Cameroun à l'heure du nouveau management public. Travail réalisé dans le cadre du Séminaire d'études supérieures sur les contrôles de l'administration (POL6207), Département de science politique, université de Montréal, Canada.
- Tsala, J-P. (2004). Enseignement technique au Cameroun : le parent pauvre du système ? Récupéré sur <http://www.cairn.info/revue-carrefours-de-l-education-2004-2-page-176.htm>.
- Unesco (2005). Secondary education reform : Towards a convergence of knowledge acquisition and skills development. Plaidoyer, Paris: Unesco.
- Unesco (2015). The challenge of teacher shortage and quality: have we succeed in getting enough quality teachers in classroom? Education for All Global Monotoring Repot Policy Paper 19, Paris: Unesco.
- Vigan, F.A. & Giauque, D. (2018). Satisfaction au travail dans les administrations publiques en Afrique : Une revue systématique de la littérature, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84(3), pp. 615-630.