

Les déterminants de la satisfaction au travail des enseignants des établissements secondaires publics ivoiriens

The Determinants of Job Satisfaction Among Teachers in Public Secondary Schools in Côte d'Ivoire

GOULÉ Franck Hermann Landry

Doctorant

Faculté des Sciences de Gestion

Université Félix Houphouët Boigny

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 28/02/2024

Date d'acceptation 08/04/2024

Pour citer cet article :

GOULÉ F. (2025) «Les déterminants de la satisfaction au travail des enseignants des établissements secondaires publics ivoiriens», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 2 » pp : 120 - 140

Résumé

L'amélioration de la qualité de l'enseignement en Côte d'Ivoire demeure une priorité pour le gouvernement. Conscient que cette qualité repose en grande partie sur la satisfaction au travail des enseignants, notre étude explore les facteurs professionnels qui influencent cette satisfaction au sein des établissements secondaires publics ivoiriens. À travers une approche qualitative basée sur douze entretiens semi-directifs, nous avons identifié trois catégories de facteurs déterminants : les relations humaines au sein de l'établissement, la rémunération, la sécurité sociale et la sécurité de l'emploi, ainsi que la perception du travail de l'enseignant. Ces éléments nous semblent particulièrement pertinents pour expliquer la satisfaction des enseignants dans ces établissements. Bien que certaines limites aient été relevées, cette étude apporte un éclairage essentiel sur les leviers de satisfaction des enseignants ivoiriens. En identifiant ces facteurs, elle contribue à une meilleure orientation des pratiques de leadership et des stratégies de gestion des ressources humaines, offrant ainsi des pistes d'action concrètes pour les chefs d'établissement et les décideurs éducatifs.

Mots-clés : satisfaction au travail ; enseignants ; établissement secondaires publics ivoiriens, déterminants ; étude qualitative.

Abstract

Improving the quality of education in Côte d'Ivoire remains a priority for the government. Recognizing that this quality largely depends on teachers' job satisfaction, our study explores the professional factors influencing this satisfaction in public secondary schools. Through a qualitative approach based on twelve semi-structured interviews, we identified three key categories of factors: human relations within the institution, salary, social protection, and job security, and the perception of the teaching profession. These elements appear particularly relevant in explaining teachers' job satisfaction in these institutions. Although certain limitations have been identified, this study provides valuable insights into the motivational drivers of Ivorian teachers. By identifying these factors, it helps to better guide leadership practices and human resource management strategies, offering concrete action paths for school leaders and education policymakers.

Keywords: job satisfaction; teacher; Ivorian public secondary schools; Determinants; qualitative study.

Introduction

Portée par une convergence historique de la mondialisation, de l'économie de la connaissance, du développement des droits fondamentaux de l'homme et des tendances démographiques, la reconnaissance du rôle central de l'éducation progresse à l'échelle mondiale. Selon le rapport de UNESCO (2011), ces progrès notables sont attribuables à l'adoption en 2000 des Objectifs de l'Éducation pour Tous (OED) et des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Conscients de l'importance de l'éducation, de nombreux gouvernements la placent aujourd'hui au cœur de leurs priorités et multiplient les réflexions sur ce sujet. Comme le rappellent Chevallier et LeGolf (2014), la seconde moitié du XX^e siècle a vu un développement considérable des systèmes éducatifs au niveau mondial. En Afrique, bien que les dépenses dans le secteur éducatif soient parmi les plus faibles au monde, des efforts importants sont déployés pour améliorer la qualité de l'enseignement (Gauthier, 2018). Pour transformer efficacement l'éducation, il est essentiel de placer les enseignants au cœur des priorités. Comme le soutient Vandenberghe (1986), toute réforme significative des systèmes éducatifs doit s'appuyer sur une compréhension approfondie de la réalité subjective de l'enseignant. Lauwerier et Akkari (2015) affirment également que le personnel enseignant constitue une ressource fondamentale pour l'amélioration de la qualité de l'enseignement. Sovet et al. (2013) soulignent de leur côté que, dans la promotion d'une éducation de qualité, les enseignants jouent un rôle central car ceux-ci sont les acteurs et défenseurs des changements au sein des écoles et des programmes éducatifs flexibles. Pour ces auteurs, la réussite des réformes éducatives repose inéluctablement sur la satisfaction au travail des enseignants. Ces dernières années, de nombreuses études ont également démontré qu'un enseignant insatisfait de son travail est moins enclin à dispenser une formation de qualité à ses élèves et contribue moins efficacement à l'amélioration du système éducatif (Deweese et Quintana, 1994). Ainsi, la satisfaction au travail des enseignants apparaît comme un enjeu crucial pour renforcer la qualité de l'éducation.

Pleinement averti de cette réalité, le gouvernement ivoirien a, au cours des dernières années, pris des mesures pour améliorer les conditions de travail de ses enseignants. Parmi ces initiatives, on note une augmentation du budget de l'éducation, notamment pour recruter davantage d'enseignants et construire de nouvelles infrastructures scolaires. Par exemple, le Plan Sectoriel de l'Éducation et de la Formation (PSE) 2016-2025 a mobilisé environ 1.4 milliard de dollars pour renforcer les infrastructures scolaires et embaucher de nouveaux enseignants. De plus, le Plan National de Développement (PND) 2021-2025 a continué de

placer l'éducation au cœur des priorités en lui consacrant environ 15.3 % du budget national en 2021. Des efforts spécifiques ont aussi été faits pour améliorer la formation continue des enseignants, leur permettant d'affiner leurs compétences pédagogiques. Par ailleurs, les salaires des enseignants ont été revalorisés, avec par exemple l'instauration d'une prime exceptionnelle de fin d'année par le décret n°2022-636 du 3 août 2022, représentant 33.33 % du salaire de base du mois de décembre. Ces mesures ont été consolidées par la signature d'un protocole d'accord portant trêve sociale 2022-2027 entre l'État et les syndicats, visant à instaurer un climat de paix sociale, de dialogue et de concertation pour prévenir et résoudre les conflits sociaux et professionnels.

Malgré ces efforts, les revendications et grèves dans le secteur éducatif ivoirien persistent, et les résultats restent insuffisants. Selon le rapport du PASEC (2019), les élèves ivoiriens figurent parmi les derniers des 14 pays francophones évalués, obtenant des scores inférieurs à la moyenne en lecture et en mathématiques. De plus, l'Indice de Développement Humain (IDH) du pays s'élevait à 0.538 en 2019, plaçant la Côte d'Ivoire dans la catégorie des pays à faible développement humain, un classement influencé en partie par les défis liés à l'éducation et à l'alphabétisation. Au regard de ce constat, il apparaît important, voir primordial de mettre en avant les aspects relatifs au métier d'enseignant qui affectent la satisfaction au travail des enseignants des établissements secondaires publics ivoiriens. Ainsi, notre question de recherche se formule comme suit : **Quels sont les facteurs déterminants qui influencent la satisfaction au travail des enseignants des établissements secondaires publics ivoiriens ?**

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous avons eu recours à une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés dans le district d'Abidjan (Côte d'Ivoire) à travers un guide d'entretien. Cet article s'articulera donc autour de cinq axes principaux. Tout d'abord, une revue de la littérature permettra d'explorer le concept de satisfaction au travail. Ensuite, notre modèle conceptuel sera présenté. Nous détaillerons par la suite la méthodologie adoptée avant de conclure par l'exposé des résultats de l'étude et les discussions qui en découlent.

1. Revue de la littérature et théories mobilisées

1.1. Revue de la littérature

Depuis plus d'un demi-siècle, le concept de satisfaction au travail est exploité par plusieurs chercheurs et praticiens qui ont tenté de lui trouver une définition. Bien que ce domaine d'étude remonte à plusieurs décennies, Kornhauser (1930) figure parmi les premiers à s'y intéresser sérieusement, même s'il ne propose pas de définition formelle. Plus tard, Locke (1976) a apporté

une définition largement reprise dans la recherche organisationnelle, décrivant la satisfaction au travail comme un état de plaisir ou une émotion positive découlant de l'appréciation de son emploi ou d'une expérience de travail. Adams et al. (2000) partagent cette vision, qualifiant ce concept de degré d'affect positif ou négatif envers le travail ou ses composantes. Quant à Armstrong (2006), il relie la satisfaction aux attitudes ou sentiments que les travailleurs entretiennent envers leur emploi. Cette définition d'Armstrong est corroborée par Spector (1997) qui soutient que la satisfaction au travail, c'est non seulement ce que les gens pensent de leur emploi mais également la façon dont ils se sentent par rapport aux différentes facettes de leur métier. Spector (1977) insiste sur le fait qu'il existe deux approches dans l'étude de la satisfaction au travail : l'approche globale et l'approche spécifique. Selon l'approche globale, la satisfaction au travail peut être vue comme le ressenti général du travailleur envers son emploi. Les débats suscités par de nombreux chercheurs sur cette approche, convaincus qu'une seule question ne suffit pas à représenter fidèlement la satisfaction au travail d'un employé, ont permis de donner naissance à l'approche spécifique. Cette approche, Larouche et al. (1973) la définissent comme une évaluation distincte de la satisfaction liée aux différents aspects d'un emploi qui prend en compte l'ensemble des dimensions qui décomposent le concept de satisfaction au travail et qui, combinées, permettent de déterminer si une personne est satisfaite ou non de son travail. Dans notre recherche, nous avons choisi d'adopter la définition de la satisfaction spécifique d'abord parce qu'elle offre une approche diversifiée de la satisfaction des travailleurs, ensuite parce que l'approche spécifique permet de prendre en compte l'ensemble des sentiments des travailleurs envers leur emploi, ce qui nous aide à mieux comprendre la satisfaction des enseignants ivoiriens sur différents aspects de leur travail. Ainsi, dans le cadre de nos travaux, la satisfaction au travail sera perçue comme un concept multidimensionnel permettant à l'individu d'exprimer ses ressentis par rapport à divers aspects de sa profession.

1.2. Théorie mobilisée

Depuis plusieurs années, de nombreuses théories ont été élaborées au fil du temps pour mieux cerner les causes de la satisfaction au travail. Ces théories peuvent être regroupées en deux grands groupes, d'une part les théories de contenu et d'autre part les théories de processus. Les théories de contenu se concentrent sur les besoins fondamentaux de l'individu dans le contexte du travail et mettent en avant l'importance d'analyser et de comprendre les facteurs psychologiques propres à chaque individu qui influencent leurs comportements professionnels. Les théories de processus quant à elles, visent à identifier et expliquer les mécanismes et

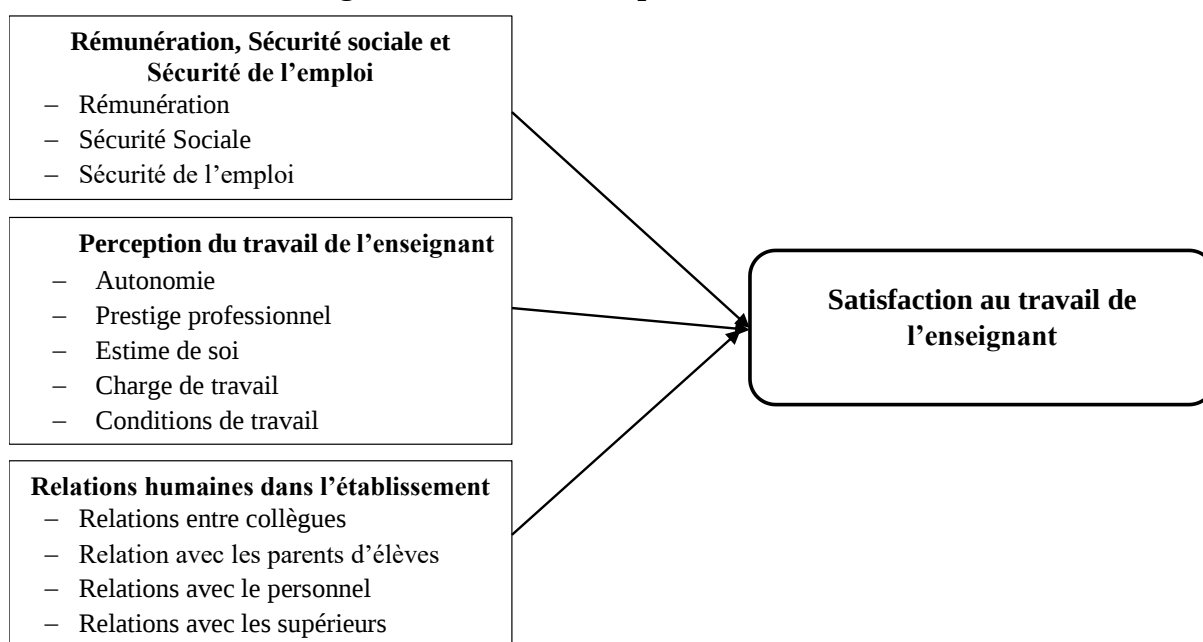
processus par lesquels des variables telles que les besoins, les attentes et les valeurs interagissent avec les caractéristiques de l'emploi pour engendrer la satisfaction au travail (Grunberg, 1979). Puisque dans cette étude, nous considérons la satisfaction au travail comme un concept multidimensionnel reflétant les sentiments qu'un individu éprouve envers les différents aspects de son travail, les théories de contenu nous ont paru pertinente pour mener à bien cette étude. Parmi ces théories, la théorie bi-factorielle de Herzberg (1959), reconnue comme l'une des plus influentes et utilisées dans les recherches sur la satisfaction au travail a donc été retenue pour notre étude. Ce choix s'explique pour plusieurs raisons. Premièrement, Herzberg est un pionnier ayant significativement contribué à l'amélioration de la créativité et du bien-être au travail. Deuxièmement, son modèle est simple et efficace, reposant sur deux catégories de besoins : les facteurs d'hygiène (conditions de travail, salaire, statut, règlements, etc.), dont l'absence provoque l'insatisfaction, et les facteurs moteurs (réussite, reconnaissance, considération, nature de la tâche, promotion, responsabilité, etc.), qui génèrent de la satisfaction lorsqu'ils sont présents. Troisièmement, cette théorie encourage les organisations à offrir un travail enrichissant, doté d'autonomie, de responsabilités et d'opportunités de développement personnel. Quatrièmement, en contrebalançant les excès du taylorisme, elle propose une vision plus humaniste du travail, toujours actuelle, et constitue un fondement pour des pratiques modernes de gestion des ressources humaines. Enfin, elle met en lumière les dimensions humaines et psychologiques essentielles à la conduite réussie du changement dans les organisations. De ce fait, l'on comprend aisément pourquoi Fournier et Masou (2016) considèrent cette théorie comme incontournable dans les études traitant de la satisfaction au travail.

2. Modèle conceptuel de la recherche

La construction de notre modèle de recherche repose sur une analyse approfondie des dimensions de la satisfaction au travail, telles que définies par la théorie des deux facteurs de Herzberg (1959), mais également enrichies par d'autres recherches pertinentes dans le domaine. En effet, la littérature scientifique met en évidence plusieurs facteurs clés qui influencent la satisfaction au travail, chacun ayant un impact variable en fonction du contexte professionnel spécifique. Dans le contexte particulier de la satisfaction au travail des enseignants, certains chercheurs se sont penchés sur des variables spécifiquement liées à ce secteur. Ndoye (2000) par exemple, qui est l'un des rares à avoir étudié la satisfaction au travail des enseignants en Afrique, identifie un large éventail de facteurs influençant la satisfaction au travail dans le milieu éducatif. Selon son étude, des éléments comme l'autonomie professionnelle,

l'avancement de carrière, les charges de travail, les relations avec les supérieurs et les collègues, les conditions de travail physiques, le soutien à l'enseignement, la reconnaissance des efforts des enseignants, le salaire et même la taille des classes sont des variables essentielles à prendre en compte. Afin de mieux saisir les différentes facettes de la satisfaction au travail des enseignants ivoiriens, nous nous sommes inspirés des recherches empiriques menées par des auteurs tels que Morse (1950), Brayfield et Rothe (1951), Vroom (1964), Giard et Therrien (1978), et Gaziel et Wasserstein-Warnet (2005), qui ont permis de mieux cerner les facteurs déterminants dans la satisfaction au travail. Sur la base de ces travaux, nous avons opté pour une classification des facteurs de satisfaction des enseignants en trois grandes catégories. La première catégorie, intitulée « *relations humaines dans l'établissement* », regroupe les interactions avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, qui jouent un rôle essentiel dans la dynamique de groupe des enseignants. La deuxième catégorie, « *rémunération, sécurité sociale et sécurité de l'emploi* », se concentre sur les aspects financiers et les garanties professionnelles, qui sont souvent perçus comme des facteurs de stabilité et de reconnaissance. Enfin, la troisième catégorie, « *perception du travail de l'enseignant* », inclut la charge de travail, l'autonomie, la reconnaissance et la satisfaction des enseignants vis-à-vis de leur rôle, soulignant ainsi l'importance de l'épanouissement personnel et professionnel dans la perception globale du travail. Ainsi, notre modèle de recherche se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : L'auteur, inspiré de Giard et Therrien (1978)

3. Méthodologie de la recherche

Afin de mettre en évidence les facteurs clés qui influencent la satisfaction au travail des enseignants dans le contexte ivoirien, nous avons eu recours à une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. Le choix de cette technique s'explique par le fait que l'entretien semi-directif amène le répondant à fournir de nombreuses informations détaillées et de qualités sur le sujet traité et garantit l'absence de biais. C'est pourquoi selon Atchoglo et Kouévi (2023), cette méthodologie est la plus utilisée en exploration. L'enquête fut donc réalisée dans le district d'Abidjan à travers un guide d'entretien (voir annexe 1) qui nous a permis de recueillir les données.

3.1. Population, échantillonnage et saturation sémantique

La population cible de notre étude regroupe l'ensemble des enseignants des établissements secondaires publics ivoiriens, ainsi que les chefs d'établissement qui, bien qu'occupant des fonctions administratives, conservent leur statut d'enseignant. De plus, leur rôle au sein de l'établissement leur confère une vision plus globale des facteurs influençant la satisfaction au travail des enseignants ivoiriens.

Selon Mongeau (2008), les recherches qualitatives ne nécessitent pas un échantillon de grande taille. Un effectif réduit peut suffire, à condition de ne pas viser la validation d'un modèle issu de la littérature. Ainsi, nous avons opté pour un échantillon de convenance tout en respectant le principe de saturation sémantique recommandé par Raies et Gavard-Perret (2006). D'après Allah (2016), la saturation sémantique est atteinte lorsque les nouvelles données recueillies n'apportent plus d'informations inédites. Meunier (2011) et Mongeau (2008) estiment que 7 à 10 entretiens peuvent suffire pour y parvenir. Toutefois, selon Colle (2006), deux conditions doivent être remplies : d'une part, les derniers entretiens ne doivent plus fournir d'informations nouvelles ; d'autre part, l'échantillon doit être suffisamment diversifié, intégrant chaque modalité des critères retenus. Romelaer (2005) insiste davantage sur la variété des situations plutôt que sur la représentativité de l'échantillon. Tenant compte de ces recommandations, nous avons retenu un échantillon diversifié en termes d'âge, de sexe, de grade et d'ancienneté. Afin de garantir la saturation sémantique définie par Colle (2006), douze entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des enseignants du secondaire public et des chefs d'établissement, selon la méthode de convenance. Cet échantillon est composé de professeur de lycée (33,33%), de professeur de collège (33,33%), de principaux (16,67%) et de proviseurs (16,67%). Il est composé également d'autant de femme que d'hommes, autant de personnes en couple que de célibataires. La moitié de cet échantillon a moins de 15 ans d'ancienneté pendant que l'autre

moitié, plus de 15 ans. Les caractéristiques détaillées de l'échantillon sont contenues dans le tableau suivant :

Tableau 1 : les caractéristiques détaillées de l'échantillon d'étude

Interviewé	Fonction	Genre	Âge	Situation matrimoniale	Durée de l'entretien
1	Professeur de lycée	Masculin	≥40	En couple	59 min
2	Professeur de collège	Féminin	<40	En couple	52 min
3	Professeur de lycée	Féminin	<40	Célibataire	43 min
4	Principal	Féminin	≥40	En couple	1h29 min
5	Professeur de collège	Masculin	<40	Célibataire	39 min
6	Professeur de lycée	Masculin	<40	Célibataire	42 min
7	Proviseur	Masculin	≥40	En couple	1h45 min
8	Professeur de collège	Féminin	<40	Célibataire	1h05 min
9	Principal	Masculin	≥40	En couple	1h18 min
10	Professeur de lycée	Féminin	≥40	Célibataire	47 min
11	Proviseur	Féminin	≥40	En couple	1h38 min
12	Professeur de collège	Masculin	<40	Célibataire	37 min

Source : L'auteur, enquête qualitative (2023)

3.2. Méthode d'analyse des données

Pour analyser les données recueillies dans nos entretiens, l'analyse thématique de contenu nous a semblé la plus adaptée. Selon Jolibert et Jourdan (2011), l'analyse thématique de contenu est la technique dans laquelle le chercheur synthétise toutes les informations recueillies lors des entretiens dans un tableau unique dans lequel figure en colonne les entretiens et en ligne, les catégories. Dans le cadre de cette étude, nous nous appuyons sur la démarche proposée par Colle (2006) qui stipule que pour chaque variable de l'étude, les résultats soient présentés en trois phases, à savoir, le recensement des indicateurs relatifs à chacune de ses variables, le codage et l'analyse des extraits significatifs.

4. Résultats de l'étude

Les extraits présentés rassemblent les réponses des enseignants et des chefs d'établissement lors des entretiens, mettant en évidence les aspects du métier d'enseignant influençant leur satisfaction au travail dans le contexte éducatif.

4.1. Les extraits relatifs à la définition de la satisfaction au travail

Les enseignants et chefs d'établissement ivoiriens définissent la satisfaction au travail de plusieurs manière sous forme de verbatim.

« *La satisfaction au travail, c'est le fait de travailler dans des conditions meilleures* », (interviewé 1).

« *La satisfaction au travail d'un employé se perçoit comme l'accomplissement de ses attentes vis-à-vis de son emploi* », (interviewé 4).

« *On peut définir la satisfaction au travail comme l'attitude de l'individu à l'égard de son emploi* », (interviewé 5).

« *Pour moi la satisfaction au travail, c'est le plaisir qu'on éprouve dans l'exercice de notre emploi* », (interviewé 7).

« *La satisfaction au travail, c'est la réalisation des objectifs professionnels de l'enseignant* », (interviewé 9).

« *La satisfaction au travail, c'est le fait d'être comblé par un traitement salarial qui permet l'épanouissement de l'enseignant ainsi que de sa famille* », (interviewé 10).

« *La satisfaction au travail, c'est la différence entre ce que l'on voudrait obtenir de son emploi et ce qu'il nous apporte réellement* », (interviewé 11).

De ce qui précède, la satisfaction au travail apparaît comme un ressenti à travers lequel les enseignants expriment leur perception des différents aspects de leur métier. Cette définition, issue de notre enquête qualitative, semble converger avec celle identifiée dans la revue de littérature que nous avons retenue.

4.2. Les extraits relatifs au niveau de satisfaction au travail des enseignants ivoiriens

Cette question visait à évaluer le niveau de satisfaction au travail des enseignants. Voici les réponses issues des entretiens qui ont particulièrement retenu notre attention.

« *Mon niveau de satisfaction au travail est **bon** parce que même si le métier d'enseignant n'est pas facile, enseigner pour moi est une passion. Je prends donc plaisir à le faire. En plus, ma rémunération me suffit à combler mes besoins* », (interviewé 1).

« *Pour moi, le niveau de satisfaction au travail des enseignants est **assez faible** car en plus de travailler dans des conditions difficiles, la plupart des enseignants pensent ne pas être rémunéré à la hauteur du service qu'ils rendent à la nation* », (interviewé 2).

« Ma satisfaction au travail est **moyenne** car les conditions de travail sont difficiles puisque qu'on manque très souvent de matériels didactiques. Mais j'éprouve beaucoup de satisfaction à l'idée de savoir que je contribue à la réussite de nombreux élèves, (interviewé 3).

« Je suis très **insatisfait** car le gouvernement ne prête pas attention à nos revendications », (interviewé 4).

« Ce qui me décourage le plus dans cette fonction (niveau **faible**), c'est le faible niveau scolaire des élèves et surtout leur manque d'implication au travail », (interviewé 6).

« Les effectifs pléthoriques dans les salles de classe et le manque d'équipement auxquels nous faisons face dans notre métier détériore mon niveau de satisfaction au travail. Je peux donc dire que mon niveau est **bas** », (interviewé 7).

« Je trouve le niveau de satisfaction au travail de mes enseignants acceptable car au-delà de tous les problèmes que nous rencontrons, l'ambiance entre les acteurs de mon établissement est très conviviale, (interviewé 9).

« Ma plus grande insatisfaction (niveau de satisfaction **bas**), c'est que le profil de carrière n'est pas assez clair. Il est difficile d'avoir une promotion dans ce métier, (interviewé 10).

« Je peux affirmer que je suis **satisfait** de mon métier car j'ai un salaire convenable et je bénéficie d'une certaine autonomie dans l'exercice de mes fonctions. En plus, j'ai des horaires de travail flexibles qui me permettent de m'adonner à d'autres activités connexes », (interviewé 11).

« Ma satisfaction est **moyenne** car vue le niveau de vie élevé du coût de la vie, mon salaire ne m'apporte pas entièrement satisfaction. Mais ce métier a fait de moi une personne respectée dans mon entourage », (interviewé 12).

Au vu de ce qui précède, le niveau de satisfaction au travail des enseignants ivoiriens apparaît relativement moyen. En effet, les enseignants perçoivent leur environnement professionnel comme exigeant et considèrent leur rémunération insuffisante au regard des efforts déployés pour le système éducatif ivoirien. Toutefois, certains éprouvent une réelle satisfaction à travers la réussite de leurs élèves.

4.3. Les aspects relatifs au métier d'enseignant impliqués dans la satisfaction au travail des enseignants ivoiriens

À la question de savoir quels étaient les facteurs qui pourraient avoir une incidence sur le niveau de satisfaction au travail des enseignants, nous avons demandé à nos enquêtés de nous citer les quatre premiers facteurs liés à leur métier qui pour eux, semblent être les plus impliqués dans la satisfaction au travail des enseignants. Le tableau ci-dessous présente ces principaux facteurs.

Tableau 2 : Les aspects de la satisfaction au travail des enseignants ivoirien

Intitulé	Effectif	Pourcentage
Salaire	12	100%
Profil de carrière	04	33,33%
Environnement de travail	06	50%
Attitude des élèves	03	25%
Conditions de travail	05	41,67%
Implication des parents d'élèves dans le suivie de leur enfants	02	16,67%
Charge de travail	02	16,67%
Autonomie de l'enseignants	01	08,33%
Comportement du supérieur	04	33,33%
Sécurité sociale	02	16,67%
Entente entre collègue	02	16,67%
Sécurité de l'emploi	02	16,67%
Possibilité de poursuivre les études	01	08,33%
Le prestige de l'emploi	02	16,67%

Source : L'auteur, enquête qualitative (2023)

Ce tableau met en évidence les facteurs qui pour les enseignants et les chefs d'établissement pourraient expliquer la satisfaction au travail des enseignants des établissements secondaires publics ivoiriens. Ils sont au nombre de quatorze et sont semblables à ceux que nous avons retenu de la littérature pour mesurer la satisfaction au travail des enseignants ivoiriens. De ce fait, nous pouvons dire que les facteurs retenus dans la littérature pour mesurer la satisfaction au travail des enseignants correspondent effectivement au vécu des enseignants dans leur établissement. Ces facteurs, nous les avons regroupés en nous inspirant des études empiriques de Morse (1950), Brayfield et Rothe (1951), Vroom (1964), Giard et Therrien (1978) et Gaziel et Wasserstein-Warnet (2005), en trois catégories qui sont : le facteur « *relations humaines dans l'établissement* », le facteur « *rémunération, sécurité sociale et sécurité de l'emploi* » et enfin le facteur « *perception du travail de l'enseignant* ».

5. Discussions des résultats

Cette étude s'est attachée à identifier les facteurs influençant la satisfaction au travail des enseignants des établissements secondaires publics ivoiriens. Sur la base de la revue littéraire et de notre enquête qualitative, trois catégories de facteurs ont été mis en avant. La première catégorie concerne le facteur « *relations humaines dans l'établissement* » qui englobe englobent l'ensemble des interactions et échanges qui se produisent entre les individus dans l'établissement scolaire. Ce facteur s'est révélé important car comme certains auteurs pouvaient le dire, la réussite de toute organisation tient avant tout de l'efficacité de ses ressources humaines. Dans l'établissement scolaire, les relations que les enseignants entretiennent avec le supérieur hiérarchique, le personnel administratif, leur collègue ou encore avec les élèves et leur parent, influencent effectivement leur satisfaction au travail. En effet, Ball et Goodson (1985) soulignent que les relations entre collègues favorisent un esprit d'équipe essentiel à la réalisation des objectifs scolaires. Ndoye (1996) va plus loin en affirmant que ce facteur est déterminant dans la satisfaction au travail des enseignants. Concernant les relations maître-élèves et parents d'élèves, leur impact varie selon les contextes. Selon Pelletier et al., (2002), ces interactions influencent peu la satisfaction des enseignants dans certains pays, tandis que Hipps et Halpin (1992) soulignent qu'elles peuvent être une source majeure d'insatisfaction, notamment en raison de l'indiscipline des élèves. À l'inverse, Epstein (2011) considère ces relations comme cruciales car une bonne relation avec les élèves favorise un environnement d'apprentissage positif, tandis que la collaboration avec les parents d'élèves peut renforcer le soutien et la reconnaissance de l'effort des enseignants. En ce qui concerne les relations avec la hiérarchie, plusieurs auteurs, dont Brayfield et Rothe (1951) et Luthans (2005), soulignent qu'un lien positif avec les supérieurs hiérarchiques renforce le sentiment de soutien et de respect chez les enseignants, favorisant ainsi leur satisfaction au travail. À l'inverse, des tensions ou un manque de soutien de la part de la direction peuvent engendrer un sentiment d'isolement et une insatisfaction, avec des répercussions négatives sur la qualité de l'enseignement. Toutefois, bien que les relations sociales au sein de l'établissement jouent un rôle essentiel, elles ne suffisent pas toujours à garantir la satisfaction des enseignants.

Le facteur « *rémunération, sécurité sociale et sécurité de l'emploi* », qui constitue la deuxième catégorie de facteurs retenus pour cette étude, constitue également un élément clé dans la satisfaction au travail des enseignants ivoiriens. Ce facteur inclut la rémunération, la sécurité sociale et la sécurité de l'emploi de l'enseignant. Il est important de noter que la perception de la rémunération par les enseignants peut varier considérablement d'un pays à l'autre et d'un

contexte à l'autre. Selon Berthelot et l'enseignement du Québec (1991), certains enseignants expriment une satisfaction quant à leur rémunération, notamment dans des pays où les salaires sont jugés suffisants. En revanche, dans d'autres contextes, le sentiment d'insatisfaction domine, ce qui peut avoir un impact négatif sur leur satisfaction au travail (Ndoye, 1996). Depuis quelques années, les enseignants ivoiriens revendiquent une revalorisation salariale car ceux-ci trouvent leur rémunération insuffisante par rapport au coût de la vie et ne leur permet pas de bénéficier d'une vie de famille épanouie. En plus, certains enseignants ont tendance à comparer le salaire qu'ils perçoivent avec celui de d'autres fonctionnaires ayant le même profil de qualification. L'injustice qui ressort de cette comparaison peut également expliquer les sentiments de frustration qui existent chez les enseignants quand il s'agit de leur rémunération. C'est donc à juste titre que Vroom (1964) affirme que ce que les enseignants désirent le plus, c'est une certaine équité dans le salaire en fonction de l'effort fourni. La sécurité sociale quant à elle, est également perçue comme un facteur important de satisfaction au travail, car elle constitue un filet de sécurité pour les enseignants, leur garantissant une protection en cas d'incapacité de travail ou au moment de leur retraite. Selon plusieurs études, une couverture sociale adéquate est un facteur clé dans la satisfaction au travail (Spector, 1987). L'absence de protection sociale suffisante peut entraîner un sentiment d'insécurité chez ceux-ci qui peut nuire à leur bien-être et à leur performance. En ce qui concerne la sécurité de l'emploi, elle se présente comme un facteur essentiel pour les enseignants, car elle garantit la stabilité professionnelle et, par conséquent, un environnement de travail plus serein. La stabilité de l'emploi est particulièrement importante dans des contextes où les enseignants peuvent faire face à des risques de licenciement ou à des conditions de travail précaires. Les possibilités d'avancement, qu'il s'agisse d'une progression dans les échelons ou d'opportunités de carrière, jouent également un rôle important dans la satisfaction des enseignants. Selon les travaux de Luthans (2005) et Spector (1987), l'absence de perspectives de carrière peut être source d'insatisfaction, tandis que des opportunités d'évolution peuvent avoir un impact positif sur la satisfaction au travail.

Pour ce qui est du facteur « *perception du travail de l'enseignant* », bien qu'il joue un rôle central dans leur engagement et leur performance professionnelle (Bogler, 1999), ce facteur est souvent sous-estimé dans les études portant sur la satisfaction au travail des enseignants. Il se concentre essentiellement sur le prestige de l'emploi, l'estime de soi, l'autonomie, la charge de travail, et les conditions de travail de l'enseignant. Le prestige de la profession enseignante influence directement la satisfaction au travail, car il reflète la perception sociale du métier en

termes de statut et de responsabilité. Bien que ce prestige ait récemment connu une certaine amélioration au niveau mondial, il connaît une baisse notable en Côte d'Ivoire, particulièrement dans l'enseignement primaire et secondaire, en raison de la surcharge des effectifs et du manque de reconnaissance sociale, ce qui affecte négativement la satisfaction des enseignants (Toh, 2017). Par ailleurs, l'estime de soi est un autre facteur clé dans la satisfaction au travail des enseignants. En effet, Belleza (1988) souligne que ceux qui perçoivent leur travail comme valorisant et en accord avec leurs valeurs personnelles ressentent une plus grande satisfaction, tandis qu'une discordance entre leurs attentes et la réalité professionnelle conduit à une insatisfaction. L'autonomie, quant à elle, joue un rôle fondamental dans ce processus. Selon Schneider (1984), elle est essentielle à la profession d'enseignant, car elle favorise la créativité et un sentiment de contrôle sur leur travail. Giard et Therrien (1978) ajoutent que cette autonomie contribue à l'amélioration de la satisfaction des enseignants en leur permettant d'adapter leurs pratiques pédagogiques. La charge de travail est également un facteur préoccupant. Si, dans les années 1980, Cormier et al. (1980) rapportaient une satisfaction relativement positive des enseignants au Québec, l'augmentation des effectifs et l'accroissement des tâches administratives ont depuis transformé cette charge en source de stress et d'insatisfaction, comme le montre Berthelot (1997). Enfin, les conditions de travail, qui incluent l'environnement physique et la disponibilité des ressources, influencent considérablement la satisfaction des enseignants. En effet, Luthans (2005) et Spector (1987) soulignent que des conditions de travail inadéquates augmentent fortement l'insatisfaction, affectant ainsi tant l'efficacité que le bien-être des enseignants. Cette affirmation est corroborée par Nago et Yapi (2025), qui estiment que les conditions de travail de plus en plus difficiles des enseignants ivoiriens affectent énormément la satisfaction au travail de ces derniers.

Conclusion

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence les aspects du métier d'enseignant qui influencent la satisfaction au travail des enseignants ivoiriens. Pour atteindre cet objectif, nous sommes appuyés sur une démarche qualitative qui a permis à travers douze entretiens semi-directifs de mettre en évidence trois catégories de facteurs, qui selon notre étude sont pertinentes pour justifier la satisfaction au travail des enseignants ivoiriens. Ces facteurs sont : la rémunération, sécurité sociale et sécurité de l'emploi, les relations humaines dans l'établissement et enfin, la perception du travail de l'enseignant.

Par ailleurs, cette étude apporte une contribution managériale en mettant en évidence les déterminants de la satisfaction au travail des enseignants ivoiriens, fournissant ainsi des pistes d'action pour les chefs d'établissement et les décideurs éducatifs. En identifiant les facteurs influençant cette satisfaction, elle permet de mieux orienter les pratiques de leadership et les stratégies de gestion des ressources humaines dans les établissements secondaires publics.

Il convient en outre, de préciser les limites de cette étude. D'abord, la taille de l'échantillon appelle à généraliser les résultats avec la plus grande prudence. Ensuite, l'étude s'est focalisée sur les enseignants du district d'Abidjan uniquement et pourtant, le corps enseignant est reparti sur l'ensemble du territoire national. De plus, elle met l'accent sur les enseignants du secondaire public, négligeant ceux de l'enseignement primaire, technique et professionnel. Enfin, ce travail est fondé sur la subjectivité des répondants, or selon Arca et Caravita (1933), la subjectivité limite la validité du travail de recherche donc ne peut résoudre tous les problèmes.

Afin de surmonter ces limites, nous envisageons d'étendre cette étude à l'ensemble des enseignants des établissements secondaires publics ivoiriens. Il serait donc pertinent de poursuivre la recherche en adoptant une approche qualitative, en administrant un questionnaire, afin de garantir à la fois l'objectivité et la possibilité de généralisation statistique.

Annexe : Guide d'entretien

Introduction

Madame / Monsieur

Dans le souci d'identifier les aspects du métier d'enseignant qui influencent la satisfaction au travail des enseignants des établissements secondaires de Côte d'Ivoire, nous jugeons nécessaire de réfléchir sur le thème : ***Les déterminants de la satisfaction au travail des enseignants des établissements secondaires publics ivoiriens*** ; en vue d'apporter notre contribution à l'amélioration des performances globales de nos établissements scolaires. J'ai le plaisir de faire appel à votre précieuse collaboration afin de renseigner ce guide d'entretien. Vous remerciant d'avance pour votre collaboration, nous vous garantissons la stricte confidentialité de vos données et leur usage à des seuls fins de recherche scientifique.

<i>Thèmes</i>	<i>Items</i>
<i>Présentation de l'interlocuteur</i>	Âge ; Genre ; Grade ; Ancienneté ; Situation matrimoniale
<i>Satisfaction au travail de l'enseignant</i>	Comment définissez-vous la satisfaction au travail ? Quel serait votre niveau actuel de satisfaction au travail ? pourquoi ? Quels sont les aspects de votre travail qui pourraient influencer positivement comme négativement votre niveau de satisfaction ? (Citez-en 4)

Bibliographie

Adams, J. S., Behson, S. J., & Stone, M. H. (2000). L'impact du conflit travail-famille sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 1-8.

Allah, A. S. (2016). Les déterminants relationnels de la performance export : Contribution à travers le concept de capacités relationnelles-Cas des PME au Maroc.

Arca, M., & Caravita, S. (1933). Le constructivisme ne résout pas tous les problèmes. *ASTER N° 16. Modèles pédagogiques 1*. INRP, Paris, 77-101.

Armstrong, M. (2006). *Manuel de gestion des ressources humaines* (10^e éd.). Londres, Angleterre : Kogan Page.

Atchoglo, A. E., & Kouevi, T. (2023). Déterminants de la qualité de vie au travail dans les tiers-lieux. *Revue Internationale du Chercheur*, 4(4).

Ball, S. J., & Goodson, I. F. (1985). Comprendre les enseignants : Concepts et contextes. *Vies et carrières des enseignants*, 1, 1-26.

Belleza, A. G. (1988). *Bulletin de la personnalité et de la psychologie sociale*, (14), 3445.

Berthelot, J. M. (1997). Les vertus de l'incertitude. Le travail de l'analyse dans les sciences sociales. *Revue internationale de politique comparée*, 4, 225-225.

Berthelot, J., & de l'enseignement du Québec, C. (1991). *Apprendre à vivre ensemble : immigration, société et éducation*. Centrale de l'enseignement du Québec; A. Saint-Martin.

Bogler, R. (1999). Réévaluation du comportement des directeurs comme facteur multiple dans la satisfaction au travail des enseignants.

Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). Un indice de satisfaction au travail. *Journal de psychologie appliquée*, 35(5), 307.

Chevallier, A., & Le Goff, M. (2014). Dynamiques de croissance et de population en Afrique sub-saharienne. *Panorama du CEPII*, (2014-A).

Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'auto-détermination. Doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Cézanne, Aix-Marseille III.

Cormier, R. A., Lessard, C., Toupin, L., & Valois, P. (1980). Les enseignantes et enseignants du Québec, une étude socio-pédagogique (Vol. 5: Le vécu professionnel: tâche et milieu de travail). Québec: Gouvernement du Québec, ministère de l'Éducation, Service de la recherche.

Deweese, A., Klees, S., & Quintana, J. (1994). Diagnostic du système de développement des ressources humaines du Salvador. Cambridge (MA) : Harvard University.

Epstein, J. L. (2011). Partenariats entre l'école, la famille et la communauté : Préparer les éducateurs et améliorer les écoles. Routledge.

Fournier, S., & Masou, R. (2016). Le rôle managérial des chefs d'établissement : quels enjeux de satisfaction pour les enseignants du secondaire en France ? @ GRH, (4), 71-93.

Gauthier, R. F. (2018). Rapport sur le développement dans le monde 2018 : « Apprendre pour concrétiser les promesses de l'éducation » ; Aperçu. Banque mondiale, 2018. Revue internationale d'éducation de Sèvres, (77), 27-29.

Gaziel, H., & Wasserstein-Warnet, M. M. (2005). Les facteurs influençant la satisfaction du travail des enseignants dans des contextes organisationnels et socio-culturels différents. Les Sciences de l'éducation-Pour l'Ère nouvelle, 38(4), 111-131.

Giard, G., & Therrien, N. (1978). La satisfaction au travail chez les professeurs de la théorie à la pratique. Perspectives, vol. 14, no 3, oct. 1978, p. 121-128.

Grunberg, L. (1979). Échouer à l'équité : Comment le lieu de travail défavorise les femmes. New York : Free Press.

Herzberg, F. (1959). La motivation au travail. New York, NY : John Wiley & Sons.

Hipps, E. S., & Halpin, G. (1992). Les différences entre le stress général au travail des enseignants et des directeurs et le stress lié à l'accréditation basée sur la performance.

HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. Revue Marocaine de recherche en management et marketing, 1(13).

Jolibert A. & Jourdan P. (2011). Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en Marketing. Paris, Dunod.

Kornhauser, A. W. (1930). La santé mentale du travailleur industriel : Une étude à Détroit. John Wiley & Sons.

Larouche, V., Lévesque, A., & Delorme, F. (1973). Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure. *Relations industrielles*, 28(1), 76-109.

Lauwerier, T., & Akkari, A. (2015). Les enseignants et la qualité de l'éducation de base en Afrique subsaharienne. UNESCO.

Locke, E. A. (1976). La nature et les causes de la satisfaction au travail. Dans M. D. Dunnette (Éd.), *Manuel de psychologie industrielle et organisationnelle* (pp. 1297-1349). Rand McNally.

Luthans, F. (2005). *Comportement organisationnel* (10e éd.). McGraw-Hill.

Meunier, D. (2011). Réaliser son mémoire ou sa thèse. Côté Jeans & Côté Tenue de soirée. Québec. Presses de l'Université du Québec. *Revue des sciences de l'éducation*, 37(1), 202-203.

Mongeau, P. (2008). *La gestion des ressources humaines : Concepts et pratiques*. Montréal : Éditions d'Organisation.

Morse, N. C. (1950). Productivité, supervision et moral dans les situations de bureau. Partie I. Institute for Social Research, Université.

Nago, A., & Yapi, S. L. (2025). Les déterminants de la satisfaction au travail des instituteurs du primaire public en Côte d'Ivoire. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(1), 1-22.

Ndoye, A. K. (2000). L'(in) satisfaction au travail des professeurs du second degré du Sénégal. *Revue des sciences de l'éducation*, 26(2), 439-462.

Ndoye, A. K. (1996). Condition enseignante et satisfaction au travail des professeurs du second degré du Sénégal. Université de Montréal.

PASEC. (2019). *Rapport d'évaluation de la qualité de l'éducation dans les pays du PASEC 2019 : Résultats de l'évaluation des élèves*. PASEC.

Pelletier, L. G., Séguin-Lévesque, C., & Legault, L. (2002). La pression d'en haut et la pression d'en bas comme déterminants de la motivation des enseignants et de leurs comportements d'enseignement. *Journal of Educational Psychology*, 94(1), 186–196.

Raies, K., & Gavard-Perret, M. L. (2006). Vers une meilleure compréhension des besoins des participants à une communauté virtuelle (No. halshs-00135556). HAL.

Romelaer, P. (2005). La recherche en gestion : Méthodes et pratiques. Paris : L'Harmattan.

Schneider, G. T. (1984). L'implication des enseignants dans la prise de décision : Zones d'acceptation, conditions de décision et satisfaction au travail. Journal de la recherche et du développement en éducation.

Sovet, L., Bomda, J., Ouedraogo, A., & Atitsogbe, K. A. (2013). Démocratisation de l'éducation en Afrique Noire francophone : Quelle place pour l'orientation scolaire et professionnelle ? CIOM 2013-Career's guidance International Conference, France.

Spector, P. E. (1997). Satisfaction au travail : Application, évaluation, causes et conséquences (Vol. 3). Sage.

Spector, P. E. (1987). Effets interactifs du contrôle perçu et des facteurs de stress liés au travail sur les réactions affectives et les résultats en matière de santé des employés de bureau. Work & Stress, 1(2), 155-162.

Toh, A. (2017). Précarisation de la profession enseignante au primaire en Côte d'Ivoire. Formation et profession, 25(2), 20-34.

Vandenberghe, R. (1986). Le rôle de l'enseignant dans l'innovation en éducation. Revue française de pédagogie, 17-26.

Vroom, V. H. (1964). Le travail et la motivation. New York, NY : Wiley.

UNESCO. (2011). L'UNESCO et l'éducation : Toute personne a droit à l'éducation. Paris : UNESCO.