

MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE. ÉTUDE DE CAS DANS TROIS ECOLES DU SUD-CAMEROUN

Emmanuel ITONG A GOUFAN

Université d'Ebolowa

Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines Cameroun

itongemmanuel69@gmail.com

Résumé

Depuis les deux baisses drastiques des salaires des fonctionnaires de 1992-1993 et l'entrée en vigueur des nouveaux curricula de l'enseignement primaire et maternelle en 2018, un profond marasme caractérisé par l'apathie, le « turnover » et le désengagement professionnels secoue les milieux éducatifs. Du coup, le rôle des personnels de supervision pédagogique a retrouvé toute son importance. Mais, on constate que malgré leurs efforts, les instituteurs contractuels nouvellement recrutés, manifestent de plus en plus des comportements professionnels hétérodoxes et de l'attrition. Parmi les causes les plus incriminées, se trouve en bonne place le style managérial des responsables d'établissements. Mais, ce point de vue soulève une embarrassante discussion. L'objectif de la présente étude est alors d'examiner le rapport qui existerait entre la conduite professionnelle des responsables d'écoles et l'adoption des normes culturelles du ministère de l'éducation de base par ces enseignants. Pour ce faire, nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle la socialisation organisationnelle des instituteurs contractuels est tributaire du style de management adopté par leur directeur d'école. Celle-ci a été opérationnalisée en quatre hypothèses de recherche toutes confirmées par l'analyse de contenu des discours issus des entretiens semi-directifs avec 3 enseignants des écoles primaires des arrondissements de Djoum, Oveng et Mintom II. Cependant, les réalités et les difficultés professionnelles que connaissent ces maîtres nous ont amené à conclure que l'intériorisation et application des normes culturelles, éthiques et déontologiques, ainsi que des lois et règlements de leur employeur, sont moins contingents des facteurs exogènes que de leurs qualifications, ambitions et personnalité propres.

Mots-clés : *Mangement des ressources humaines, Socialisation organisationnelle, Instituteurs contractuels.*

Abstract

Since the two drastic cuts in civil servant salaries in 1992-1993 and the use of new primary and nursery education curricula in 2018, a deep slump characterised apathy, turnover and professional disengagement by has shaken educational circles. As a result, the role of pedagogical supervision staff has regained all its importance. But, despite their efforts, contract teachers newly recruited, increasingly demonstrate heterodox professional behavior and attrition. Among the most incriminated cause is the managerial style of establishment managers. But this point of view raises an embarrassing discussion. The objective of this study is therefore to examine the relationship that would exist between the professional conduct of school leaders and the adoption by these teachers of the cultural standards of the Ministry of Basic Education. To do this, we formulated the hypothesis according to which the organizational socialization of contract teachers is

dependent on the management style adopted by their school director. This was operationalized into four research hypotheses, all confirmed by the content analysis of speeches resulting from semi-structured interviews with 3 teachers from primary schools in the districts of Djoum, Oveng and Mintom II. However, the realities and professional difficulties experienced by these teachers have led us to conclude that the internalization and application of cultural, ethical and deontological norms, as well as the laws and regulations of their employing ministry, are less contingent on exogenous factors than of their own qualifications, ambitions and personality.

Keywords: Human resource management, Organizational socialization, Contract teachers.

Introduction

Dans le souci d'améliorer de la qualité de l'éducation dispensée dans les établissements d'enseignement maternel et primaire, les autorités éducatives camerounaises ont, depuis les états généraux de l'éducation de 1985, déjà opéré trois réformes du système éducatif. La dernière, entrée en vigueur en 2018, prescrit aux responsables d'établissement l'adoption d'un ensemble de comportements professionnels pouvant permettre aux enseignants d'atteindre des objectifs éducatifs qui leur sont assignés : un leadership participatif, prise de décision collégiale, stratégies concertées de travail et de répartition des tâches, commandement souple, discussion des programmes d'action en cours d'élaboration ou d'exécution, définition consensuelle des moyens et des conditions de travail, discipline positives, respect mutuel, etc. Mais, à l'évidence, la réalité semble toute autre. D'où, l'observation de l'attrition des enseignants, le « turnover », le stress, et le mal-être au travail. Aussi, dans le contexte actuel marqué à la fois par une crise de l'éducation et une réforme qui non seulement ajoute un surcroît de travail aux enseignants, mais aussi leur pose des problèmes de compréhension et d'application, il nous semble important d'examiner objectivement l'impact du style de management des directeurs d'écoles sur la socialisation organisationnelle de leurs des enseignants, notamment les nouvelles recrues. Une telle étude pourra permettre aux autorités éducatives de prendre des mesures plus efficaces pour lutter contre les départs massifs et anticipés d'enseignants de l'Education pour d'autres corps de métier.

1. Problématique.

Le corps des fonctionnaires de l'éducation est régi par plusieurs textes qui précisent les obligations, ainsi que le code éthique et déontologique que les enseignants doivent scrupuleusement respecter. Ces documents stipulent clairement que tout fonctionnaire et agent de ce corps doit : a) avoir une bonne conscience professionnelle qui se traduit par la ponctualité et l'assiduité au poste de travail ; b) faire preuve de solides connaissances professionnelles à travers son efficacité, un bon rendement, un esprit d'initiative, le sens de l'organisation, le sens du travail bien fait ; c) avoir le sens des bons rapports humains, respecter sa hiérarchie, être serviable vis-à-vis du public, être un modèle de probité ; d) participer à la rénovation pédagogique, préparer des leçons et les adapter à l'évolution des connaissances, évaluer et contrôler en permanence les

connaissances des élèves, participer aux examens, e) se conformer à l'éthique enseignante et aux bonnes mœurs, respecter la laïcité de l'État, servir partout où besoin est, fournir un service hebdomadaire de 32 heures ; s'abstenir de toute manifestation politique dans l'enceinte des établissements. Et pour cela, il doit avoir la vocation, s'engager et s'implique entièrement dans son au travail, et surtout adhérer à la culture de l'institution qui l'emploi.

Mais, force est de constater sur le terrain que la majorité des enseignants, notamment les instituteurs contractuels (IC) nouvellement recrutés, manifeste dénie des normes éthiques et déontologiques du métier et leurs obligations statutaires spécifiques (Nji Mfout, 2011 ; Manedong, 2014 ; MINEDUB, 2013, 2014 ; RESEN, 2013). Ils s'illustrent alors par « des comportements professionnels qui traduisent une insatisfaction et un désengagement au travail, ainsi qu'une intention manifeste de démissionner (Ebole Bola, 2012 : 8).

Cet écart entre les comportements professionnels prescrits et observés sur le terrain dénote d'un manque de socialisation organisationnelle chez les IC. Et c'est là le problème principal de la présente étude dont le diagnostic est fort ambiguë (Gosling Pierre, 1992). Mais de toutes les causes avancées, la plus controversée est le style de management du personnel adopté par les directeurs d'écoles (Boucher, 1982 ; Menounga, 2012 ; Syndicats Sud-éducation, 2008 ; Kom, 2007). D'où la question de savoir si effectivement, la socialisation organisationnelle des IC dépend du style managérial adopté par leur directeur d'école. L'objectif principal de notre étude est donc de voir si les modes de gestion des IC adoptés par les directeurs d'écoles a un impact significatif sur leur adoption des normes culturelles et sociales prônées par le MINEDUB. .

2. Cadre conceptuel et théorique

2.1. Culture et socialisation organisationnelle.

Toutes les organisations créent un système de significations et d'interprétations partagées par ses membres et qui leur permet de se construire une identité situationnelle. Cependant, en même temps qu'elles cherchent ainsi à influencer et à contrôler le comportement de ses membres, ceux-ci aussi s'efforcent de leur côté à les contrôler en interprétant, de leur propre manière et point de vue, le rôle qui leur est assigné. C'est ce double mouvement que Proulx, (2008) appelle « socialisation organisationnelle ». Ainsi, une fois recruté, l'IC est affecté dans une école où il va faire face à des règles, des lois, des principes, des normes, des procédures, etc., en usage dans cet établissement. Il doit alors s'adapter à ce nouvel environnement de travail, en assimilant ces comportements nouveaux et ces modes de pensée collectifs, et en accommodant sa propre personnalité à ceux-ci. Ce processus lui fournit donc les moyens de se « mettre au courant » dès son intégration de ce qui se passe dans l'école et son fonctionnement implicite. Ainsi, la socialisation organisationnelle est l'apprentissage de la vie au sein du lieu de travail, la révélation, l'acceptation et l'application in extenso des valeurs, règles, procédures et normes d'une institution qui emploie.

2.2. Engagement, l'implication, la satisfaction et bien-être au travail.

L'engagement organisationnel est l'attachement du travailleur à l'organisation qui l'emploie (Karnas, 2009). Il est déterminé par les caractéristiques personnelles des membres, du poste de travail et de l'organisation, les états des rôles et les relations interpersonnelles. Il se décline en trois dimensions qui sont l'engagement de continuité, affectif et normatif. Il conduit à l'implication organisationnelle qui est un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à l'organisation et qui a des effets sur la décision d'adhérer à cette l'institution ou de démissionner. L'engagement professionnel quant à lui, est l'investissement contractuel extériorisé par le travailleur vis-à-vis de son travail (Faverge, 1972 ; 1974). Il se manifeste par une bonne conscience professionnelle, de solides connaissances professionnelles et de bonnes relations interpersonnelles. L'implication au travail est la mesure avec laquelle « un travailleur s'identifie à son travail, participe activement à sa réalisation et considère sa performance comme importante » (Louche, ibid. : 86). Il dépend des facteurs personnels, situationnels et organisationnels (; Curie et Hajjar, 1987). Enfin, la satisfaction au travail est un état émotionnel qui résulte de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce que ce travail nous apporte effectivement (Lemoine, 2004). Les sources de satisfaction au travail sont la relation avec les collègues et avec les supérieurs, les conditions matérielles et financières de travail, les caractéristiques de la tâche, la promotion, etc. Quant au bien-être au travail, il est défini comme un état psychologique positif, une sensation agréable de plaisir, d'équilibre physique et psychologique qui résulte de l'accomplissement ou de la réalisation d'une tâche rémunérée.

2.3. Leadership, commandement et prise de décision

Le leadership est l'habileté avec laquelle un individu arrive à influencer, à motiver et à amener le groupe à contribuer efficacement à l'atteint d'un objectif fixé d'avance. Il existe aussi plusieurs styles de leadership qui sont selon Lapointe (2005) les styles directifs transactionnel, transformationnel, éthique, managérial, situationnel et le "shared leadership". Le style de commandement est le mode de gestion ou de direction qu'un responsable hiérarchique adopte et applique sur son personnel pour les conduire vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Les différents style de commandement sont les styles autocratique, social, du laisser-faire, de la compromis et de l'intégration. Le management implique la prise de décisions qui consiste à choisir parmi les divers moyens d'accomplir une tâche ou de résoudre un problème, celui qui est le plus efficace. Pour cela, elle nécessite une démarche, une réflexion structurée en étapes et en procédés abordables sous les angles stratégique, de la résolution et de l'action : l'investigation ; l'analyse ; la décision. Elle est l'aboutissement d'un processus déclenché par les conflits réels et latents, implicites et explicites qui existent naturellement dans l'organisation. Les conditions de validité des décisions sont alors l'exploration préliminaire, le consensus et le formalisme

On distingue trois types de décisions qui sont les décisions requérant une grande qualité et une faible adhésion, les décisions requérant un faible degré

d'adhésion et une faible qualité, les décisions requérant à la fois adhésion et qualité. Mais, quel que soit le cas, la décision de l'organisation a pour effet immédiat la recherche active des informations susceptibles de produire une consonance avec l'action entreprise. Une prise de décision peut être rationnelle ou à rationalité limitée.

2.4. Rôles du directeur d'école primaire au Cameroun

Diriger, c'est mener un ensemble d'activités dotées d'une unité de sens et/ou de signification par/pour les individus qui y sont impliqués ; c'est pour un responsable d'établissement d'intervenir et de piloter l'activité de ses collaborateurs (Barbier, 2011). Lemoine (idem) et Kanas (idem) estiment que le responsable d'un établissement scolaire est le commandant de bord de la structure et que sa mission essentielle est d'organiser le service éducatif en collaboration étroite avec tous les enseignants. Son activité s'inscrit alors dans le paradigme de la « coaction » : collaboration, coopération, cogestion, voire coéducation. Ils estiment que le directeur est appelé à déployer ses talents dans tous les secteurs de la vie de l'école, à savoir : les programmes d'enseignement, la vie étudiante, le personnel, les ressources financières, les bâtiments et les relations école-milieu. Sur ces diverses scènes, il doit faire preuve de qualités d'agent de changement, de défenseur de la santé de l'organisation, de leader et de décideur démocratiques. Ainsi, le rôle premier du directeur est d'aider les membres de la communauté éducative à développer et à maintenir une culture professionnelle et coopérative. Le référentiel de compétences du directeur d'école primaire camerounaise explicite que ce dernier gère, sur le plan administratif, les relations avec ses adjoints, sa hiérarchie, les élèves, les parents d'élèves et les partenaires de l'école. Sur le plan pédagogique, il tient les conseils des maîtres, effectue des visites de classes et les inspections pédagogiques, procède à l'organisation pédagogique de l'école.

2.5. Formation enseignante et contractualisation des instituteurs

La formation enseignante des instituteurs de l'enseignement maternel et primaire (IEMP) est assurée dans les écoles normales d'instituteurs de l'enseignement général (ENIEG). Un concours national est ouvert chaque année par l'État aux camerounais des deux sexes âgés de dix-sept ans au moins et de trente-deux ans au plus. La durée de formation est de trois ans pour les titulaires du BEPC, deux ans pour ceux du Probatoire et un an pour les titulaires du Baccalauréat de l'enseignement général. Elle comprend un volet théorique constitué par la didactique des disciplines, les connaissances générales et les disciplines connexes à l'éducation, et un volet pratique qui comporte la pratique de l'enseignement, les activités pratiques et l'éducation physique et sportive.

La contractualisation est une opération de recrutement par l'État des IEMP arrivés en fin de formation, des maîtres de parents (MP) et des maîtres communaux (MC). Les IC sont donc des agents de l'État mais qui, contrairement aux autres, sont gérés par le code du travail et non le statut de la fonction publique. Leur recrutement est fait sur étude de dossiers selon des modes que sont l'absorption totale, la gestion par quotas prédéfinis et le recrutement par poste de travail. Trois critères majeurs entrent en ligne de compte dans l'étude

des dossiers de candidature : le diplôme professionnel, l'appartenance à la catégorie déclarée et l'ancienneté de service comme MP ou MC. Les IC sont maintenus dans le poste de travail d'affectation pendant une durée de 5 ans. Ils sont recrutés à la 8^{ème} catégorie 1^{er} échelon. Tous les deux ans, ils peuvent bénéficier d'un avancement d'échelon. La nomination à un poste de responsabilité intervient après un délai minimum de dix ans. Leur prise en charge financière est effectuée par le MINEDUB, sur la base des matricules-soldes et des bordereaux nominatifs transmis par le ministère de la fonction publique et de la réforme administrative.

2.6. Théories explicatives

Notre orientation de recherche et nos hypothèses se fondent sur : a) les théories des motivations, notamment la théorie de Maslow (1943) qui s'intéresse à la satisfaction besoins personnels du travailleur au travail, et la théorie de Mc Gregor (1971) qui s'intéresse au rôle des dirigeants ; b) la théorie de l'agentivité humaine de Bandura (2003) qui se fonde sur le sentiment d'efficacité personnel (SEP) ; c) la théorie culturo-organisationnelle qui considère la culture organisationnelle comme une représentation sociale.

3. Cadre méthodologique

3.1. Démarche et type d'étude

Pour atteindre nos objectifs, nous avons adoptée est la démarche hypothéticodéductive (Ouellet, 1982). En effet, en excluant à priori toutes propositions théoriques, nous avons commencé par l'observation des comportements professionnels non seulement des IC sur le terrain par rapport à leur engagement organisationnel, mais aussi des directeurs d'écoles quant aux rapports professionnels avec leurs collaborateurs. Ce qui nous a permis de formuler, par induction, une hypothèse de travail qui, à partir des concepts théoriques et par déduction, a été transformé en hypothèse générale.

3.2. Hypothèses de l'étude et opérationnalisation

Compte tenu de la conceptualisation et la théorisation qui précèdent, nous avons formulé l'hypothèse générale suivante : La socialisation organisationnelle des IC nouvellement recrutés procède du style de management adopté par leur directeur d'école. Elle a été opérationnalisée en quatre hypothèses de recherche (HR) selon le tableau suivant :

Tableau N01 : Tableau synoptique de l'opérationnalisation de l'HG

Hypothèses	Variables des hypothèses	Indicateurs empiriques des variables	Modalités des variables
HG : La socialisation organisationnelle des IC nouvellement recrutés procède du style de management adopté par leur directeur d'école	VD : La socialisation organisationnelle	- adoption de la culture organisationnelle - engagement organisationnel	- très effective - effective - peu effective - très peu effective
	VI : Le style de management	- le style de leadership - le style de commandement - le style de contrôle - le style de prise des décisions	- très consistant - consistant - peu consistant - très peu consistant
HR1 : La socialisation organisationnelle des IC nouvellement recrutés provient du style de leadership adopté par leur directeur d'école.	Idem	Idem	Idem
	VI : le style de leadership	- critères de jugement des performances, du respect du et des règlements et des procédures. - négociations mutuelles - motivations, accompagnements, soutiens et aides apportée aux IC pour l'atteinte de leurs objectifs professionnels	- très consistant - consistant - peu consistant - très peu consistant
HR2 : La socialisation organisationnelle des IC nouvellement recrutés dérive du style de commandement adopté par leur directeur d'école.	Idem	Idem	Idem
	VI : style de commandement	- ordres, injonctions, prescriptions, consignes, ordonnances, instructions donnés	- très consistant - consistant - peu consistant - très peu consistant
HR3 : La socialisation organisationnelle des IC nouvellement recrutés résulte du style de contrôle adopté par leur directeur d'école.	Idem	Idem	Idem
	VI : le style de contrôle	Jugement sur l'utilisation des ressources le respect des procédures et des normes, la manière dont les objectifs sont atteints et les ressources utilisés, le rendement	- très consistant - consistant - peu consistant - très peu consistants
HR4 : La socialisation organisationnelle des IC nouvellement recrutés découle du style de prise de décisions adopté par leur directeur d'école.	Idem	Idem	Idem
	VI : le style de prise de décisions	- choix des moyens d'accomplir une tâche - choix des actions - choix des solutions	- très consistant - consistant - peu consistant - très peu consistants

3.3 Enquête

3.3.1. Pré-enquête et population de l'étude

La pré-enquête s'est menée du 01 mai au 20 Septembre 2024 auprès de quelques IC. Il s'agissait d'apprécier la faisabilité de l'étude. Nous avons, en suivant les préceptes de Mucchielli (1985), usé des méthodes documentalistes, organisé des entretiens sur la problématique soulevée. Ce qui nous a permis de recueillir des informations qui nous ont permis de formuler l'hypothèse de travail. Pour la vérifier, nous avons passé des entretiens semi-directifs avec quelques enseignants (Chilland, 1992) dont les discours ont été analysés suivant la méthode préconisée par Bardin (1991).

Cette pré-enquête nous a aussi permis de déterminer le type et la population d'étude. Nous avons, choisi de mener une étude de 3 cas tirés par choix raisonné dans les écoles primaires publiques de Djoum, Oveng et Mintom II dans la région du Sud, département du Dja et Lobo

3.3.2 Instruments et procédure de collecte et d'analyse des données

Nous avons opté pour la méthode d'entretien à l'aide d'un guide thématique. Chacune des variables de nos hypothèses constituait un thème du guide, et leurs indicateurs des sous-thèmes d'échanges. Les entretiens ont été effectués face à face avec le sujet dans le bureau du directeur de l'école concernée, et en l'absence de ce dernier. Après leur accord verbal, nous avons eu avec chaque sujet 3 entretiens de 25 à 30 minutes chacun, espacés d'un jour, selon les principes édictés par Chilland (idem). Au cours de ceux-ci, nous prenions des notes et enregistrions la conversation. L'analyse des discours s'est effectuée selon la technique d'analyse automatique du discours (Bardin, 1997). À la fin, et pour corroborer ou non nos conclusions, nous avons eu des entretiens libres avec les trois responsables d'écoles portant sur leurs conceptions de leurs rôles, leurs impressions de leurs collaborateurs, leurs difficultés professionnelles et les solutions envisagés, etc.

4. Résultats

4.1 Analyse descriptive des discours

1) le discours de Samuel. Samuel est un jeune IC de 25 ans, originaire de la région du littoral. D'enfance heureux et très aisée, il est le dernier né d'une fratrie de 5. Il est titulaire d'une licence en droit. Ses besoins les plus urgents sont ceux de reconnaissance et d'accomplissement. Il est célibataire et père d'un petit garçon. Il entretient de bonnes relations avec son environnement. Son engagement et implication organisationnels sont émoussés du fait du comportement très autoritaire de son directeur, d'un leadership administratif, d'un style de commandement autoritaire, un contrôle total et rigoureux, une prise de décision unilatérale. Ce dernier est très sévère et strict sur le respect

du règlement intérieur de l'école et des obligations statutaires spécifiques, des procédures disciplinaires ; la seule issue de la négociation d'un conflit est la conformité. Cependant ; il ne déploie aucun moyens, aucune initiative pour permettre à ses adjoints d'atteindre leurs buts. Devant cette situation, Samuel ne veut ni assimiler la culture du MINEDUB, ni s'en accommoder. Il travaille en reclus et se sent aucune d'obligation vis-à-vis du MINEDUB. Il lui arrive très souvent de regretter son choix professionnel, et pense tout le temps à démissionner pour trouver mieux ailleurs. Il manifeste alors intensément et souvent bruyamment un « burnout », un « turnover », une attrition, une insatisfaction et un mal-être au travail.

2) le discours de Paul. Originaire de la région du centre, Paul est âgé de 42 ans. Il a obtenu son BEPC en 1982 et son CAPIEMP en 2008. Dynamique et opiniâtre, il a eu une enfance très difficile, étant très vite orphelin de père et de mère. Il est marié et père de plusieurs enfants dont l'aîné est âgé de plus de 20 ans. Il est finalement été recruté en 2020, après plusieurs tentatives malheureuses, alors que tout espoir était perdu. Très heureux de faire partie du corps enseignant, il quitte sa petite entreprise avicole pour son poste de service, une école à cycle complet avec trois enseignants, et dont le directeur pourrait être son fils. Il vit un turnover et une attrition très manifestes. Car, il trouve le comportement professionnel de son directeur très nocif pour son épanouissement professionnel. Ce dernier est un véritable dictateur qui considère l'école comme sa propriété privée. Aussi, son style de management se caractérise-t-il par un leadership contingent, un commandement par ordonnance, un contrôle comparatif et une prise de décision unilatérale. Sa relation avec lui est très conflictuelle. Par conséquent, Paul ne veut pas apprendre, intégrer ou s'adapter aux valeurs, aux normes et aux comportements professionnels requis par son directeur, ni s'approprier, intérioriser et appliquer les normes culturelles, éthiques et déontologiques, les lois et règlements de son école. Ses sentiments vis-à-vis de son travail et du MINEDUB sont ambivalents : il se sent comme piégé pour 10 ans par le « mirage du fonctionnaire ». Du coup, il n'est pas attaché à son travail et l'exerce juste à cause du salaire qui le permet de vivre. Il ne s'investit pas dans son travail et entretien des relations conflictuel avec tout personnel. Il est insatisfait, toujours stressé et sujet d'un ardent « burnout ».

3) le discours d'Albertine. C'est une jeune fille pygmée du Sud de 29 ans environ, titulaire d'un brevet d'étude du premier cycle (BEPC). Son enfance a été assez heureuse car, adoptée à l'âge de 8 ans par des frères chrétiens de l'église catholique de Sangmélina. Célibataire sans enfant, dévote, timide, respectueuse et obéissante, elle entretient très peu de relations interpersonnelles et se consacre entièrement à l'enseignement et à l'église. Sa socialisation organisationnelle est des plus réussies. En effet, elle est très curieuse et veut se « mettre au courant » de ce qui se passe à l'école et de comment les choses fonctionnent normalement. Elle y est encouragée par son directeur à travers : un comportement professionnel très commode, caractérisé par une influence idéalisée, une motivation inspirante, une stimulation intellectuelle, de la considération individualisée ; un style de commandement par instructions ; un jugement basé sur les procédures et une prise de décisions collégiales.

4.2 Vérification des hypothèses

Par l'analyse de la surface sémantique des discours, nous avons essayé de mettre à jour la structure qui les organise ainsi que les idées sous-jacentes. Nous avons choisi la méthode non linguistique, notamment la méthode de décompte fréquentiel qui s'intéresse au nombre d'occurrence des mots ou idées-clés du discours, donnant ainsi lieu à des traitements statistiques. Les résultats sont compilés dans le tableau suivant.

Tableau N° 2 : Tableau synoptique de l'occurrence des idées- clés suscitées par les discours

Variables	Mots et idées-clés	Samuel	Paul	Albertine
Style de management	Humble			X
	Flexible			X
	Autoritaire	X	X	
	Sévère	X	X	
	Dictateur	X	X	
	Démocrate			X
	Conformité		X	
	Consensus			X
	Contrôle Régulier	X	X	X
	Injonctions nombreuse	X	X	X
	Rigoureux			X
	Encourageant			X
	Décourageant	X		
	Contrôle total	X	X	X
	Contrôle partiel			
	Contrôle strict	X	X	X
	Absence d'initiative	X		
	Prise de décision Unilatéral	X	X	
Prise de décision collégiale			X	
Socialisation organisationnelle	Émoussée	X	X	
	Aiguisée			X
	Démotivation	X	X	
	Motivation			X
	Abandon	X		
	Refus socialisation	X	X	
	Désengagement professionnel	X	X	
	Engagement professionnel			X
	Mal-être au travail	X	X	
	Bien-être au travail			X
	Attrition	X	X	
	Burnout	X	X	

	Angoisse	X	X	
	Inadaptation	X	X	
	Refus	X	X	
	Mutisme	X		
	Rejet	X	X	
	Stress	X	X	
	Démision	X	X	
	Curieuse			X

Des tous les trois discours, on note bien une corrélées entre les comportements des directeurs et ceux des enseignants. Dans les deux premiers cas, les sujets ne sont pas organisationnellement socialisés et les styles de management de leurs directeurs sont dictatoriaux. Dans le dernier cas, le sujet est bien socialisé et le style de management de son directeur est démocratique, et transformationnel. Ainsi, ces deux variables entretiennent des rapports de causalité bien évidents. Nous en avons donc conclu à la confirmation de nos hypothèses de recherche. Ce qui nous a amené à valider notre hypothèse générale.

5. Interprétation et discussion

Ce résultat trouve explications dans les théories sus-énoncées. En effet, Samuel et Paul sont démotivés et ne peuvent satisfaire à leurs besoins les plus élémentaires. En effet, les directeurs ils profitent de cette fragilité pour asseoir leur autorité. En outre, Dans le cas de nos deux premiers sujets, les directeurs ont une vision négative de leurs subalternes qu'ils soupçonnent d'être aversifs au travail. Ils estiment alors que ces derniers doivent être forcés, contrôlés, dirigés et menacés de sanctions administratives pour qu'ils déploient les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. Ce faisant, ils agissent de manière autocratique, compromettant ainsi la socialisation organisationnelle de leurs collaborateurs. À l'inverse, le directeur d'Albertine, perçoit ses subalternes d'une manière positive, et estime que le travail peut constituer pour elle, une source de motivation et de satisfaction personnelle ; qu'elle peut se diriger et se contrôler elle-même pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Ce faisant, il traite la traite d'une manière démocratique et, garantit ainsi sa socialisation organisationnelle. La seconde raison que nos deux premiers sujets ont une représentation sociale négative de l'enseignement primaire et des instituteurs. En effet, contrairement à Albertine, le métier est mal perçu par Samuel et Paul. Par conséquent, ils ne peuvent, non seulement se situer dans leur champ professionnel comme membre efficaces.

Mais, la critique relève deux facteurs qui ranime le débat : la personnalité des sujets et l'ordre d'enseignement concerné. En effet, on se rend compte qu'une personnalité souple, moins ambitieuse et peu qualifiée comme Albertine, accepte facilement un management dictatorial et autoritaire : elle est conformiste. Mais, avec un caractère bien trempé et un tempérament volcanique couplés de lourdes références académiques comme Samuel et Paul, c'est un style de management démocratique qui convient. On peut donc supposer que la socialisation organisationnelle est plus tributaire de la personnalité des IC.

Toutefois, nous pensons que le style de management est responsable des déviations observées dans le comportement professionnels des enseignants, surtout des novices.

Conclusion

Le problème investigué était l'absence de socialisation organisationnelle chez les IC nouvellement recrutés. Parmi les causes suspectées, le style de management des directeurs d'écoles est la plus controversée. Face à l'embarras suscité par la discussion, nous nous sommes posé la question de savoir s'il existait réellement un lien de contingence significatif entre ces deux variables. En guise d'hypothèse, nous avons répondu par l'affirmative. Celle-ci a été opérationnalisée en 4 hypothèses de recherche toutes confirmées une analyse des contenus des discours de trois enseignants de la région du Centre et du département du Dja et Lobo. Ce qui nous a amené à valider notre hypothèse générale. Ce résultat trouve explication les théories des motivations, de l'agentivité humaine et la théorie culturo-organisationnelle. Cependant, la discussion et les situations d'éducation dans lesquelles ces IC exercent, nous ont amené à conclure que l'intériorisation et application des normes culturelles, éthiques et déontologiques, ainsi que des lois et règlements du MINEDUB sont moins contingents des facteurs exogènes que des facteurs endogènes tels que l'estime de soi, le besoin de développement personnel, le sentiment d'efficacité personnel, la personnalité, les qualifications, etc., de ces enseignants eux-mêmes.

Bibliographie

- Bandura Albert**, (2003), *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnel*, Paris, Edition De Boeck
- Barbier Jean Marie**, (2011), *L'évaluation en formation*, Paris, PUF.
- Bardin Laurence**, (1997), *L'analyse de contenu*, Paris, PUF
- Boucher Louis Philipe**, (1982), *L'effet de gestion sur le vécu scolaire dans les écoles secondaires*, Paris, PUF
- Chilland Colette** (1992), *L'entretien clinique*, Paris : PUF
- Curie Jacques et Hajjar Violette**, (1987), « Vie au travail, vie hors du travail : la vie en temps partagé », In Cl. Lévy-Leroy et. Cl. Spérandio (Eds), *Traité de Psychologie du travail*, Paris, PUF
- Ebole Bola Janvier**, (2012), « Cameroun : un enseignant écrit au premier ministre, chef du gouvernement. 20 propositions de réforme pour le système éducatif camerounais », *la nouvelle expression*, tirée de <http://www.camer.be>, consulté le 14 janvier 2014.
- Faverge Jean Marie**, (1972), « L'analyse du travail », in *Traité de psychologie appliquée*, t. 3, Paris, PUF
- Faverge Jean Marie**, (1974), « Les styles des étudiants », *Psychologica belgica*, 14, pp. 93-104

Favreau Louis, Louis frechette et Larose David, (2002), « Précarité de l'emploi, rapport au travail et intégration sociale », *nouvelles pratiques sociales*, 15 (1), pp. 111-123.

Fédération des syndicats Sud-Education (2008), « Lutter contre la précarité. Comment se battre sur son lieu de travail ? L'éducation Nationale et ses contrats. Quelques exemples de lutte », *Les cahiers de l'éducation*, <http://www.sudeducation.org>, consulté le 20 septembre 2013

Gosling Pierre, (1992), *Qui est responsable de l'échec scolaire ?* Paris, PUF.

Hisoux Albert (2006), Aider les élèves en difficulté d'apprentissage par la remédiation immédiate : Expérimentation de deux outils pédagogiques dans l'enseignement fondamental. Mémoire de Licence en Sciences de l'Éducation, Université de Mons- Hainaut, Mons, Belgique

Karnas Guy (2009), « Psychologie du travail » 2^{ème} édition, *Que sais-je ?* Paris : PUF

Kom David (2007), « Valorisation des enseignants au Cameroun », Rapport d'étude, <http://www.efa.cameroun.org>, consulté le 20 mars 2014.

Lemoine Claude, (2004), « Motivation, satisfaction et implication au travail, les dimensions humaines du travail », *Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations*, Brangier et al., Nancy, : PUN

Louche Claude, (2007), *Psychologie des organisations*, Paris, Armand Colin.

Manedong Florent, (2014), « Cameroun-Instituteurs Contractuels : Débrayage en préparation pour le mois de février 2014 », *Le Messager n° 1532*, pp. 8

Maslow Abraham Harold, (1943), "A Theory of Human Motivation", *The Psychological Review*, 50, pp.370-396.

Mc Gregor Douglas, (1971), *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villard, coll. Hommes et organisations.

Menounga Emmanuel, (2012), « Cameroun-Education Enquête : 40000 Instituteurs en quête de statut », *Mutation n° 1423*, , pp. 7

MINEDUB, (2013), « Carte scolaire du Cameroun : Présentation synoptique », Document de travail, ministère de l'éducation de base, Yaoundé Cameroun.

MINEDUB, (2014), « stratégie du secteur de l'éducation », document de travail, ministère de l'éducation de base, Yaoundé Cameroun.

Nji Mfout Alfred Frédéric, (2011), *L'épanouissement de l'enseignant et son engagement au travail : Cas des enseignants de quelques établissements d'enseignement secondaire de la ville de Yaoundé III*, Mémoire de Master, Yaoundé : Université de Yaoundé.

Proulx Denis, (2008), *Management des organisations publiques : Théorie et application*, 2^{ème} édition, Québec, PUQ

RESEN, (2013), « Éléments de diagnostic pour la politique éducative dans un contexte DEPT, et du DSRP 2013 », 221p, http://www.poledakar.org/imf/pdf/resen_cameroun.pdf, consulté le 20 janvier 2024.