

**LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT AU MAROC ET LA
MOTIVATION DES ENSEIGNANTS : DES RÉFORMES DANS UN
CLIMAT DE TRAVAIL DÉGRADÉ**

**THE EDUCATION'S QUALITY IN MOROCCO AND THE TEACHERS
MOTIVATION: REFORMS IN A DEGRADED WORKCLIMATE.**

Samir BIYODA

Etudiant-chercheur en Sciences Economiques
Faculté polydisciplinaire
Université Sultan Moulay Slimane de Beni-Mellal.
Mail : samir.biyouda@gmail.com
Téléphone : 06.71.37.60.32

Abdelkabar ZAHID

Enseignant-chercheur en Sciences Economiques
Faculté polydisciplinaire
Université Sultan Moulay Slimane de Beni-Mellal.
Mail : a.zahid59000@gmail.com
Téléphone : 06.75.30.79.53

RÉSUMÉ :

Nul ne peut nier la dégradation de la qualité de l'enseignement au Maroc et le fait que l'école publique va très mal n'est désormais plus un secret, les rapports nationaux et internationaux le confirment tous. De nombreuses études et politiques ont tenté de mettre le doigt sur l'origine du problème et d'y remédier, la dernière en date étant la vision stratégique de la réforme 2015-2030. De notre point de vue, l'enseignant est la clé du problème et il doit faire l'objet d'une attention toute particulière, quant à sa formation, son climat de travail... Cet article présente les résultats d'une étude portant sur l'impact du climat de travail sur la satisfaction et l'implication des enseignants et enseignantes du primaire, du secondaire collégial et du secondaire qualifiant, sur le territoire de la direction provinciale du Ministère de l'Éducation D'ELKELAA des SRAGHNAS. Il s'agit d'une recherche réalisée par questionnaire et menée auprès d'un échantillon de 697 enseignants du secteur public. Les résultats montrent que le faible degré de satisfaction et d'implication des enseignants est significativement lié à une perception négative du milieu de travail. Ces résultats remettent donc en question les pratiques de GRH mises en place pour favoriser l'amélioration du climat de travail, censées garantir la réussite d'un changement structurant, tel que la vision stratégique 2015-2030.

Mots clés : Climat de travail, Enseignement, Satisfaction, Implication, GRH, Stratégie

Abstract:

No one can deny the fact that education in Morocco has known a huge deterioration lately. Public school is doing very badly and the national as well as international reports all confirm it.

Many studies and policies have tried to pinpoint the origin of this problem to fix it, the last one being the strategic vision of the 2015/2030 reform. According to us, the teacher is the start of the problem so he has to be the center of an extreme attention as of his training, his work climate...

This article shows the results of a study on the impact of the work climate, teacher's satisfaction and the implication of the elementary, middle, and high school teachers on the territory of the provincial direction of the Education's Minister of ELKELAA D'SRAGHNAS. It's a research made by surveys applied on 697 teachers of the public sector.

The results show a very low percentage of the teacher's satisfaction and implication, which is obviously due to a negative perception of the work area. These results are questioning the GRH solutions settled to improve the work climate, which is supposed to guarantee a change as the 2015/2030 strategic vision.

Keywords: work climate, education, Satisfaction, Implication, GRH, Strategy.

Introduction

Face aux multiples critiques émises à l'encontre du système scolaire marocain et au vu des performances et du classement médiocres réalisés par celui-ci selon les différents rapports nationaux et internationaux menés à ce sujet, le Maroc a mis en œuvre deux chantiers de restructuration dans le secteur de l'éducation nationale, à savoir la « Charte Nationale d'Éducation et de Formation » et « La vision stratégique 2015-2030 ». Cependant, sans un climat de travail sain et favorable, tout changement, toute stratégie ou toute initiative seront voués à l'échec. L'importance du climat de travail réside dans son impact potentiel sur les comportements à travers les attitudes, notamment la satisfaction au travail et l'implication. En effet, l'insatisfaction des acteurs, particulièrement des enseignants, se traduit, généralement, par une démotivation et une démobilisation qui influent à leur tour sur la performance.

Cet article présente les résultats d'une recherche menée auprès de 697 enseignants et enseignantes appartenant au territoire de la direction provinciale D'ELKELAA des SRAGHNAS. L'objet de cette étude consiste à mesurer l'importance du climat de travail, à travers deux dimensions, dans la détermination du degré de satisfaction et d'implication des enseignants. La particularité de cette enquête réside dans l'adoption d'une approche quantitative. Cette dernière nous permettra de quantifier les perceptions et le niveau des attitudes des interrogés sur une **échelle de type Likert** en cinq points (de 1 à 5).

Après la présentation du cadre conceptuel qui nous servira dans l'opérationnalisation des trois concepts constituant l'objet de ce travail, nous présenterons notre étude et discuterons les résultats obtenus à la lumière des analyses descriptives, corrélationnelles et des régressions hiérarchiques que nous effectuerons.

I. LE CONTEXTE ET LES DEFINITIONS DES CONCEPTS

1. De la Charte Nationale d'Education et de Formation à la Vision Stratégique 2015-2030

L'état actuel de l'école marocaine n'est autre que le résultat du cumul de diverses défaillances héritées d'une longue période d'indépendance à la fin des années 90.

Le plan de restructuration et de réforme de l'éducation nationale pour la décennie 2000/2009 a été initié par le lancement de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation. Les orientations stratégiques de cette réforme globale visaient le renouvellement, dans son ensemble, de l'École marocaine. La mise en œuvre de cette réforme a rencontré un vif succès au niveau de la généralisation de l'enseignement.

Néanmoins, les grands objectifs de la charte n'ont été réalisés que partiellement. Si celui de la généralisation de l'accès à l'éducation a été largement atteint ; en matière de qualité de l'éducation, d'abandon, de redoublement et d'échec scolaire, les résultats obtenus mettent en évidence le long chemin restant à parcourir avant de pouvoir parler d'une quelconque réussite et les défis que doit relever l'École nationale sont nombreux. Le taux d'abandon scolaire au primaire a d'ailleurs atteint 5,7% (6,5% pour les filles), en 2006. Quant au taux de redoublement, il est estimé à 12,7% (10,4 pour les filles). Le rapport du PNEA (2008), montre que les niveaux globaux des acquis scolaires des élèves de la sixième année du primaire sont de 36% en Arabe et de 28% en Français.

Un Programme d'urgence a par la suite été élaboré par le MEN, pour la période 2009-2012, afin d'accélérer la mise en œuvre de la réforme. Toutefois, l'École marocaine souffre encore de dysfonctionnements chroniques que le Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique (CSEFRS) a relevés dans le rapport établi par l'Instance Nationale d'Évaluation à propos de « la mise en œuvre de la Charte Nationale d'éducation, de formation et de recherche scientifique 2000-2013 : les acquis, les déficits et les défis ». Ces dysfonctionnements se manifestent au niveau de la cohésion du système et de l'articulation de ses différentes composantes, au niveau de son efficacité et de son rendement, interne et externe, et au niveau de l'adéquation des programmes et des formations avec la demande de l'environnement. Ils concernent aussi l'intégration dans la société du savoir et des technologies et l'accompagnement des progrès de la recherche scientifique, du monde de l'économie et des domaines du développement humain, environnemental et culturel.

Conscient de tous ces enjeux et dans le but de rechercher un nouveau souffle, le CSEFRS, après de larges consultations nationales et régionales, a pu préparer un nouveau projet : **La vision stratégique 2015-2030**. C'est une vision stratégique prometteuse qui a pour finalité d'asseoir une **École nouvelle** portée par trois grands fondements : l'équité et l'égalité des chances, la promotion de la qualité d'enseignement et de la formation, et la Gouvernance et la mobilisation. Cette stratégie vise à soutenir les acquis, proposer des solutions aux défis relevés dans le rapport du CSEFRS et opérer les coupures nécessaires. Cette vision est opérationnalisée par 16 projets stratégiques intégrés¹.

2. Le climat scolaire et la mobilisation des acteurs

La réussite de toute réforme de l'école marocaine est tributaire de plusieurs facteurs, notamment, le climat scolaire, la satisfaction au travail, mais surtout l'implication des principaux acteurs, au premier rang desquels, l'enseignant. L'importance de ces trois dimensions majeures du Système d'Éducation et de Formation, ainsi que la place qui doit être accordée à l'enseignant dans une telle réforme, est souvent occultée et sous-estimée.

La situation du climat de l'école marocaine est préoccupante. Les données des enquêtes TIMSS² et PIRLS³, basées sur les déclarations des directeurs d'école, réalisées en 2011, sur le climat de l'école marocaine fournissent des éléments d'appréciation probants. Le climat qui

¹ Site officiel du Ministère : <http://owww.men.gov.ma>

² TIMSS : Trends in International Mathematics and Science Study

³ PIRLS : Progress in International Reading Literacy Study

règne dans la plupart des écoles marocaines n'offre pas toujours un environnement de nature à favoriser une vie scolaire stimulante pour les apprentissages des élèves.

Les résultats de ces enquêtes, pour la période 2001-2011, révèlent que plus de 60% des élèves marocains en quatrième année du primaire, et 49% en deuxième année collégiale sont scolarisés dans des écoles où les problèmes de discipline et de sécurité sont fortement présents (absentéisme, retard, tricherie, vandalisme, menaces, etc.). Sur l'ensemble des élèves enquêtés, seuls 14% sont scolarisés dans des établissements où ces comportements ne sont pas répandus.

Les constats de ces deux enquêtes internationales sont corroborés par l'enquête Panel des ménages, menée en 2012 par l'Observatoire National de Développement Humain. 31,9% des enfants déscolarisés, dont la tranche d'âge se situe entre 6 et 17 ans, imputent l'interruption de leurs études au fait « qu'ils n'aiment pas l'école ». Cette raison de la déscolarisation l'emporte même sur des causes telles que l'éloignement de l'école, les frais de scolarité ou encore la contrainte familiale de contribuer aux revenus de la famille.

Quant au degré de mobilisation des enseignants au sein de l'école, les données fournies⁴ prouvent que 93,9% des enseignants du primaire, 94,1% des enseignants du secondaire collégial et 93% des enseignants du secondaire qualifiant considèrent que l'opérationnalisation de la Charte n'a pas été menée de manière efficace. Ce scepticisme vis-à-vis du système éducatif, communément partagé par la majorité des enseignants reflète une insatisfaction généralisée, une démotivation et une démobilisation manifestes. Ces tendances psychologiques ont poussé certains enseignants à se positionner de manière distanciée et critique par rapport à la réforme et à se ranger du côté de la résistance au changement. Ceci s'explique par la perception des réformes, qui sont vécues comme des directives subies et non comme des projets auxquels ils ont contribué. Ce qui soulève des interrogations sur le degré de l'implication autour de la réforme et la nécessité d'adopter et de concrétiser le principe de participation, sur lequel devrait reposer la conduite du changement.

3. Définitions des concepts

3.1. Le climat social

Le climat social a d'abord suscité l'intérêt des chercheurs dans les milieux scolaires pour expliquer les divergences au niveau des ambiances qui règnent dans les écoles. Puis les études ont été transposées vers le monde industriel. Depuis les années 1950-1960, Les recherches ont consisté à différencier ce concept, à le définir et à déterminer ses dimensions. Et sur la base de la définition et des dimensions retenus par chaque étude, les chercheurs vont s'orienter vers le développement des instruments de mesure opportuns. Ces recherches sémantiques ont mené à différents regroupements visant à classer les travaux sur le climat, en se fondant sur des écoles de pensée, de perspectives théoriques ou étiologiques.

Au niveau de la première classification, on distingue deux écoles de pensée relatives à la conceptualisation du climat : l'école de psychologie de la Gestalt et l'école du fonctionnalisme. Selon l'école de psychologie de la Gestalt, deux principes régissent la perception de l'individu : a) saisir l'ordre des choses telles qu'elles existent dans le monde et b) créer un nouvel ordre par le processus d'intégration au niveau de la pensée. Ainsi, l'individu se comporte en fonction de la façon dont il voit ce monde qui l'entoure. De sa part, l'école du fonctionnalisme soutient plutôt que même si la pensée et le comportement de l'individu restent en fonction de

⁴ Selon l'étude empirique qui a été réalisée, en janvier 2014, par l'Instance Nationale d'Évaluation auprès d'un échantillon représentatif de 2199 enseignants du primaire, du secondaire collégial et du secondaire qualifiant, afin de recueillir des données sur leurs perceptions et appréciations de la mise en œuvre de la Charte.

l'environnement qui l'entoure, les différences individuelles jouent un rôle important dans l'adaptation de la personne envers cet environnement (Schneider, 1975). En ce sens, l'école du fonctionnalisme reconnaît l'interaction de l'individu avec son environnement et sa contribution au façonnement du climat organisationnel, tandis que l'école de la Gestalt insiste uniquement sur le fait que les individus se comportent en fonction de la manière dont ils perçoivent l'environnement de travail.

Dans un deuxième type de regroupement, les travaux de James et Jones (1974) ont conduit à une recension des différentes études et théories, touchant le climat de travail et en sont arrivés à l'identification de trois conceptions⁵ pour mesurer le climat social :

- **La conception structurelle :**

Le climat social, selon cette approche, est synonyme de la structure organisationnelle. Forehand et Gilmer, (1964), définissent le climat organisationnel comme « un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation ». Chaque organisation se distingue par un ensemble d'attributs organisationnels et le climat social n'est que l'évaluation objective de ces attributs.

- **La conception subjective ou psychologique :**

Les partisans de cette approche définissent le climat social comme un élément individuel lié aux valeurs et aux besoins des individus, plutôt qu'aux caractéristiques de l'organisation. Pour Jorde Bloom(1988), le climat comprend les perceptions collectives, les attitudes, les croyances et les valeurs des individus dans un environnement de travail particulier. De cet angle de vision, le climat devient synonyme d'opinions personnelles et de réactions, et c'est en fonction de ces opinions que l'employé adopte tel ou tel comportement.

Pour eux, le climat peut être compris comme : 1) une mesure multiple d'attributs organisationnels, 2) une mesure perceptive d'attributs individuels, ou encore 3) une mesure perceptive d'attributs organisationnels.

- **La conception perceptive :**

L'approche interactive réconcilie en quelque sorte les deux autres, en reconnaissant l'interaction entre l'environnement objectif et son appréhension subjective par des individus qui s'y situent et qui interagissent ensemble. Pour Schneider et Reichers (1983)⁶, la position interactionniste est celle qui défendrait le mieux l'étiologie du climat social. Selon Pritchard et Karasick « le climat organisationnel est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation, qui résulte des comportements et des politiques des membres de l'organisation, spécifiquement les cadres supérieurs, qui est perçue par les membres de l'organisation, qui sert de base pour interpréter la situation et qui oriente les activités ». Ainsi, c'est l'interaction entre l'aspect objectif (les caractéristiques organisationnelles) et l'aspect subjectif (les perceptions) qui déterminent le climat social.

Cette conception du climat est cohérente avec l'école fonctionnaliste et respecte la théorie de Lewin (1951: voir Brunet, 1983) résumée par la formule suivante : $C = f(P \times E)$. Cette théorie suggère que le comportement individuel est fonction de la personnalité (P) en interaction, à des

⁵ JAMES, L.R. et JONES, A.P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

⁶ SCHNEIDER, B. et REICHERS, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36, 19-41.

degrés variés, avec l'environnement, alors compris comme étant le climat organisationnel (Brunet & Savoie, 1999 ; Glick, 1985).

Cependant, selon Brunet et Savoie la théorie de Lewin est restrictive, car elle omet l'interaction qui existe entre les trois composantes de sa formule. En effet, selon Lewin, l'environnement influence le comportement des employés et non l'inverse. Cela suppose donc que ces derniers subissent le climat social et ne participent pas à sa création. Dans le même ordre d'idées, En 1976, Likert va compléter ce cadre d'analyse en rajoutant le poids des interactions humaines et le rôle des perceptions dans la définition du climat social.

On peut donc postuler que la mesure perceptive des attributs organisationnels constitue l'évaluation la plus adéquate du climat scolaire. Le climat dans une école pourrait donc, se définir comme la perception entretenue par les enseignants et le personnel en général sur la façon dont ils sont traités. L'intégration de la dimension perceptive est primordiale car c'est « le climat perçu » qui prédit les comportements, et non pas le climat objectif. Par conséquent, le climat de travail s'avère être la voie royale de l'étude des attitudes et des réactions, pour tout spécialiste des sciences sociales et humaines.

3.2. La satisfaction au travail

La multiplicité des théories qui fondent le concept de « satisfaction » montre qu'il n'est pas facile de formuler une définition globale de la satisfaction au travail.

En sociologie, les chercheurs définissent la satisfaction des individus comme « un résultat social des actions qu'ils entreprennent pour réaliser leur tâche ou leur fonction », Logeais (1987)⁷. En psychologie des organisations, la satisfaction au travail, selon Locke (1976), est « une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences au travail ». Dans le même sens, Ripon (1983) souligne que la satisfaction est « l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle perçoit en retirer ». C'est ce que Thévenet (2000) précise en indiquant que cet état émotionnel résulte de l'expérience de travail de la personne.

De ces définitions et d'autres, ressort une caractéristique fréquente de la satisfaction. Il s'agit du fait que la satisfaction au travail est une réponse émotionnelle, qui résulte de l'appréciation des différentes facettes du travail.

D'autres définitions intègrent une deuxième caractéristique : la dynamique de la satisfaction. En effet, les besoins de l'employé ainsi que la réalité vécue dans l'expérience de travail subissent une évolution et des adaptations continues : la satisfaction est un « processus psychologique dynamique et relativement instable », Ripon (1983)⁸. Dans le même ordre d'idées, Kopel (1995) la définit comme « un état émotionnel positif changeant envers l'emploi occupé par l'individu et/ou ses composantes ».

3.3. L'implication organisationnelle

Deux approches se faisaient concurrence : l'approche attitudinale et l'approche comportementale. La première s'intéressait aux facteurs influençant le développement de l'implication et aux conséquences de cette attitude, tandis que l'approche comportementale se penchait sur les conditions favorisant la répétition d'un certain comportement, ainsi que sur les effets de ce comportement sur les attitudes. Ainsi, Becker (1960, p.33) a défini l'implication

⁷LOGEAI, C.,(1987), La dérogation aux normes bureaucratiques, un mode de gestion adapté par les professionnels œuvrant dans l'administration publique, Thèse de doctorat, IAE, université d'Aix-marseilleIII, page 117.

⁸ RIPON, A., (1983), La qualité de la vie au travail, PUF, page 34.

comme « une tendance à poursuivre un cours d'action cohérent ». Cette définition s'inscrit dans une logique comportementale. Tandis que Porter et Al ont adopté une perspective attitudinale, en considérant l'implication organisationnelle comme « la force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation ». Cette dernière définition et la mesure correspondante ont dominé les recherches en comportement organisationnel pendant de nombreuses années (Bozeman et Perrewé, 2001).

Par ailleurs, dans les débuts des recherches à ce sujet, l'implication a toujours été abordée comme un concept unidimensionnel (Meyer, Irving et Allen, 1998). Néanmoins, depuis la fin des années 1980, c'est la conception multidimensionnelle de l'implication organisationnelle qui domine. Cette conception intégrait une dimension attitudinale et une dimension calculée. L'implication attitudinale reflète l'attachement affectif de l'individu (ex. Mowday, Porter et Steers, 1982), alors que l'implication calculée ou de continuité, se basait sur la notion d'intérêt. Dans le cadre des approches multidimensionnelles, Allen et Meyer ont défini l'implication organisationnelle comme : « un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » (Meyer et Allen, 1991, p.67).

Pour synthétiser, nous présentons la définition de Durrieu et Roussel (2002) qui voient l'implication comme : « l'attitude de l'individu correspondant, d'une part, à son **attachement affectif** à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes, d'autre part à son **choix raisonné** de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'**obligation morale** qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout » (Durrieu et Roussel, 2002, p.7). Nous tenons cette définition qui nous semble la plus pertinente au modèle de Meyer et Allen, 1990, 1991 et 1997. Il s'agit du modèle le plus utilisé de nos jours.

3.4. Le climat social, la satisfaction et l'implication : Quel lien ?

L'impact du climat social sur les comportements s'opère à travers son influence sur les attitudes de satisfaction au travail et l'implication organisationnelle. La revue de littérature donne au climat le statut de déterminant, à la fois de la satisfaction et de l'implication.

La satisfaction au travail, en tant que réponse d'ordre affectif/émotionnel envers le travail, diffère du climat social, qui est une description faite par l'individu de la situation dans l'organisation. Elle est largement conditionnée par le climat social. Pour James et al (1992) le climat social est une variable explicative de la satisfaction. La perception du climat agit donc sur la satisfaction. Les travaux de Payne et al. (1976)⁹, défendent l'existence d'une relation réciproque entre le climat et la satisfaction. Hersberger et al. (1994) ont également confirmé cette relation en indiquant l'existence d'un certain niveau d'interaction entre les deux variables. Quant à Fourgous et Ituralde (1991), ils définissent la satisfaction en tant que résultat de l'évaluation du climat¹⁰. Plus récemment, Bhutto et al. (2012) et Hunjra et al (2010) ont identifié l'existence d'une relation positive entre le climat social et la satisfaction.

Quant à l'effet du climat sur l'implication, les études suggèrent que le climat social peut avoir un effet sur l'implication. En effet, quantité de méta-analyses rapportent des corrélations entre les différentes facettes du climat social, qui reflète les perceptions des employés

⁹ PAYNE, R., et al.(1976), Organizationnel structure, In Dunnette : Handbook of individual and organizational psychology, Rand Mc Nally, Chicago, pp.1159-1162

¹⁰FOURGOUS, J.,M., et ITURALDE, B., (1991), Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise, Editions d'organisation. Page 46

relativement aux politiques, pratiques et procédures formelles et informelles (Reichers et Schneider, 1990), avec l'implication.

Pillai et Williams (2004) considèrent que l'implication des employés est le reflet du niveau de cohérence entre les objectifs de l'employé et de ceux de l'entreprise. L'implication des employés suppose une forte identification de ces derniers à leur organisation au niveau des objectifs et des valeurs partagés. En d'autres termes, l'implication des employés exprime le degré d'engagement des employés dans la concrétisation des objectifs de l'organisation. De même Morrison (1994) pense que les employés les plus engagés adoptent un comportement organisationnel innovant basé sur un sentiment d'appartenance. En effet plus les employés sont engagés, plus ils s'impliquent dans la résolution des problèmes de l'entreprise. Le climat organisationnel est donc intimement lié à l'engagement des employés. Généralement les employés s'engagent de plus en plus dans un environnement favorable à leur épanouissement c'est-à-dire qui leur permet d'évoluer et de progresser conformément à leurs objectifs. Plus le climat organisationnel est favorable plus la satisfaction et l'engagement des employés est fort (Clercq & Rius, 2007, Ruth, 1992 ; Putti & Kheun, 1986).

II. METHODE ET PRESENTATION DE L'ENQUETE

Notre étude comporte deux volets de niveaux de recherche : un niveau descriptif et un niveau explicatif ou causal. D'une part, l'évaluation du climat de travail, de la satisfaction et de l'implication s'inscrit dans une logique qui vise à décrire la nature et les caractéristiques de ces construits. D'autre part, notre étude consiste à clarifier les relations entre la perception du climat, la satisfaction et l'implication et à déterminer pourquoi ou dans quelles conditions, tels phénomènes ou tels événements, se produisent. Dans ce sens, le climat social (et ses dimensions composites) sera la variable explicative, alors que la satisfaction et l'implication seront les variables à expliquer. C'est ce paradigme de recherche qui nous a conduit à choisir d'adopter une approche quantitative. Cette approche vise à recueillir des données observables et quantifiables. Ce type de recherche consiste à décrire, à expliquer et à prédire en se fondant sur les données collectées.

1. Opérationnalisation des concepts et Outils de collecte des données

Le climat social, la satisfaction et l'implication, comme tout concept, ne sont pas directement observables. D'où la nécessité de l'opérationnalisation de ces concepts, en les transformant en variables, puis en dimensions qui seront à leur tour mesurées par des indicateurs.

Le climat social est décliné en deux déterminants, que sont « la perception de la qualité de l'environnement immédiat de travail » et « la perception des relations entre les collègues ». Nous avons choisi d'utiliser, comme outil de mesure de la satisfaction, le *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, dans sa version abrégée, établi par Weiss en 1967, avec quelques adaptations au contexte scolaire. Cet outil mesure la satisfaction à propos de 20 facettes du travail. Finalement, pour mesurer le degré de l'implication des enseignants, nous avons sollicité l'échelle développée par Allen et Meyer (1990). Cette échelle décline l'implication en trois dimensions : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

Ainsi, sur la base de cette opérationnalisation des concepts, nous avons élaboré notre outil de mesure des trois variables. Il s'agit d'un questionnaire qui comporte 63 questions. Il est composé de trois parties : la première porte sur le climat de travail, la seconde partie est consacrée à la satisfaction, tandis que la troisième vise l'implication. Un volet en début de questionnaire permet de recueillir les caractéristiques sociodémographiques des sondés,

comprenant le sexe, le nombre d'années d'ancienneté dans l'établissement, le grade, l'âge, le diplôme, la spécialité et le revenu (Tableau 1).

Les questions sont à **échelle de type Likert** en cinq points, allant de la situation la moins bonne (1) vers la situation la meilleure (5). Pour chaque question, le répondant exprime le niveau de son accord avec les énoncés en choisissant une valeur de 1 à 5. Cette échelle a l'avantage de quantifier les perceptions et le degré des attitudes des interrogés, permettant ainsi d'effectuer plus de calculs statistiques.

Le tableau suivant récapitule le nombre d'items par dimension constituant notre questionnaire.

Tableau 1 : Opérationnalisation des concepts

Variables	Dimensions	Nombre d'items
Climat social	-La perception de la qualité de l'environnement immédiat de travail	11 items
	-la perception des relations entre les collègues	14 items
Satisfaction au travail	-20 Facettes de travail	20 items
Implication	-L'implication affective	8 items
	-L'implication calculée	6 items
	-L'implication normative	4 items

Pour des exigences de validité, la fidélité de ces instruments sera vérifiée d'abord, en utilisant l'alpha de Cronbach qui permet de juger la cohérence interne. L'analyse statistique de consistance interne vise à vérifier l'homogénéité des énoncés de l'échelle. L'alpha (α) de Cronbach a été calculé pour l'ensemble de chaque échelle et pour chacune de leurs dimensions.

L'application de l'alpha à l'échelle globale contenant 63 items offre une valeur de 0,91, ce qui tend à confirmer le bien-fondé de la structure conceptuelle de l'échelle utilisée dans notre étude. De même, et au regard des seuils trouvés dans d'autres recherches, les valeurs de l'alpha de Cronbach (α) obtenues pour les sous-échelles représentent, également, un degré élevé de consistance interne. Le tableau ci-après présente les principales données statistiques relatives à la fiabilité de l'instrument de mesure.

Tableau 2: La consistance interne de l'échelle globale et des sous-échelles

Variables	Nombre d'items	Alpha(α)	ddl	Test F	Prob.
- Échelle du climat de travail (global)	25	0,91	687	50,67	,000
- Dimension 1	11	0,89	687	28,897	,000
- Dimension 2	14	0,87	695	35,986	,000
- Échelle de la Satisfaction (MSQ)	20	0,94	692	46,273	,000
- Échelle de l'implication (Allen et Meyer)	18	0,82	685	46,534	,000
- Échelle globale	63	0,91	684	43,156	,000

2. Choix de l'échantillon

Pour atteindre les objectifs assignés à notre étude, de l'impact du climat de travail sur la satisfaction au travail et l'implication chez les enseignants et les enseignantes appartenant au territoire de la direction provinciale D'ELKELAA des SRAGHNAS, nous avons opté pour une approche quantitative. Cette approche vise à recueillir des données quantifiables. Notre étude cible une population totale de 3482 enseignants et enseignantes, répartie entre trois cycles : le primaire, le secondaire collégial et le secondaire qualifiant.

Pour étudier une telle population, la procédure d'échantillonnage s'est imposée. L'échantillonnage est la phase qui consiste à sélectionner les individus que l'on souhaite interroger au sein de la population de base. Il s'agit d'un sous-ensemble de la population de base. Pour ce faire, nous avons suivi la méthode d'échantillonnage par quotas. Cette méthode suppose que l'on scinde la population totale en sous-groupes homogènes, selon une caractéristique jugée pertinente. La catégorisation de notre échantillon a été faite selon le critère du « cycle d'enseignement ». Ainsi, pour avoir une estimation précise de la population totale, nous avons établi, arbitrairement, un échantillon composé de 20% de chaque catégorie.

Soit : $3482 \times 20\% = 697$. Le tableau ci-après résume le processus d'échantillonnage suivi.

Tableau 3 : Constitution de l'échantillon selon le cycle d'enseignement

Cycle	Population		Echantillon
	Effectif	pourcentage	
Primaire	2377	68%	$697 \times 68\% = 474$
Secondaire collégial	704	20%	$697 \times 20\% = 139$
Secondaire qualifiant	401	12%	$697 \times 12\% = 84$
Total	3482		697

2.3. Méthode d'analyse des données

La méthode que nous allons suivre pour analyser les données que nous avons collectées est dictée par les objectifs et les hypothèses qui ont guidé cette étude. Il s'agit de confronter les deux hypothèses suivantes aux résultats auxquels nous sommes parvenus :

- **H1** : Plus le climat de travail perçu est favorable plus les enseignants sont satisfaits.
- **H2** : Plus le climat de travail perçu est favorable plus les enseignants sont impliqués.

Pour ce faire, les données obtenues au moyen des questionnaires ont été saisies par nous-même dans le logiciel SPSS pour permettre leur manipulation statistique à travers :

- **Une analyse descriptive** : cette analyse se fera à l'aide de paramètres statistiques :
 - Le score moyen : pour chaque variable (ou dimension) et après le calcul du score enregistré par chaque répondant, nous calculons la moyenne des scores de l'échantillon total (et pour chaque cycle).
 - Les pourcentages : pour chaque variable, ils expriment la fréquence d'observation de chaque modalité des cinq choix offerts au répondant (de 1 à 5).
- **Une analyse corrélationnelle** : en s'appuyant sur les coefficients de corrélation de Pearson au seuil de 0,01.
- **Une analyse de régressions hiérarchiques** : ce volet est à visée explicative. À ce stade, nous allons nous outiller des coefficients de détermination R^2 pour étudier l'influence des variables exogènes (le climat de travail et ses deux dimensions), sur les variables endogènes (la satisfaction et l'implication), tout en contrôlant les variables socioprofessionnelles identifiées comme étant potentiellement confondantes.

III. ANALYSES ET INTERPRETATIONS DES RESULTATS

1. Données descriptives : valeurs obtenues aux différentes échelles de mesure

1.1. L'échelle du climat de travail

Pour estimer la perception de notre échantillon vis-à-vis du climat de travail, nous avons calculé le score moyen des scores enregistrés pour chaque individu dans les 25 items constituant notre échelle de mesure. Ainsi, ces scores sont le résultat de la contribution des deux dimensions constitutantes du climat global : la perception de la qualité de l'environnement immédiat de travail et la perception des relations entre les collègues.

Le tableau 4 indique que le score moyen de la perception globale du climat de travail, au niveau de tout l'échantillon, est de 3,24 pour une valeur potentielle de 5. Cette moyenne est le résultat de la contribution des deux dimensions qui participent du climat pris dans sa globalité. Pour la dimension « perception de la qualité de l'environnement immédiat de travail », le score moyen est de 3,05, tandis que le score obtenu pour la dimension liée à la « perception des relations entre les collègues » est de 3,43.

Tableau 4 : Les scores du climat de travail

	Items constitutifs	Effectif	Score Moyen (□)	Ecart type
Primaire		474	3,21	0,73
Secondaire collégial	25 items :	139	3,24	0,78
Secondaire qualifiant	de E1 à C25	84	3,39	0,65
Tout l'échantillon		697	3,23	0,74

Il n'y a pas de grandes différences entre les cycles d'enseignement. Généralement, la perception du climat de travail gravite autour de la valeur de 3/5. Il varie autour de 3,21 chez les enseignants du cycle primaire, 3,24 chez ceux du secondaire collégial et 3,39 chez les enseignants du secondaire qualifiant.

Cependant, la moyenne n'est pas toujours explicite. Il est donc plus pertinent de présenter des pourcentages plutôt qu'un score moyen.

- **La perception de la qualité de l'environnement immédiat de travail**

Le tableau présente les pourcentages obtenus pour la première dimension du climat de travail : « Perception de la qualité de l'environnement immédiat de travail ».

Tableau 5 : Répartition des perceptions de la qualité de l'environnement en pourcentage

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni d'accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Primaire	11,33%	22,24%	28,77%	23,50%	14,16%
Secondaire Collégial	14,98%	24,52%	21,06%	25,90%	13,54%
Secondaire qualifiant	14,28%	21,54%	21,10%	26,08%	16,99%
Tout l'échantillon	12,43%	22,63%	26,33%	24,31%	14,39%
Score moyen (□)			3,05/5		
Ecart type de l'échelle			0.85		

Globalement, l'environnement immédiat de travail, tel qu'il est perçu, est dégradé. En effet, la ligne « Tout l'échantillon » nous permet de constater que seulement 38,7% des répondants (d'accord ou tout à fait d'accord) ont des perceptions favorables sur la qualité de l'environnement immédiat de travail.

En ce qui concerne chaque cycle pris isolément, nous ne constatons pas de différences significatives. 37,66% des enseignants du primaire déclarent avoir une perception positive de

la qualité de l'environnement immédiat de travail. Cette proportion s'élève à 39,44% chez les enseignants du secondaire collégial et à 43,07% chez les enseignants du secondaire qualifiant.

○ ***La perception des relations entre collègues***

La perception des relations entre collègues est légèrement supérieure à celle de la première dimension. Toutefois, le pourcentage des enseignants ayant une perception positive des relations entre collègues reste inférieur à la majorité. Il est de l'ordre de 48,45%.

Tableau 6 : Répartition des perceptions des relations entre collègues en pourcentage

	Tout à fait en désaccord	En désaccord	Ni d'accord, ni en désaccord	D'accord	Tout à fait d'accord
Primaire	5,90%	16,40%	32,74%	27,44%	17,52%
Collège	8,68%	13,77%	24,77%	29,60%	23,18%
Secondaire	5,70%	11,82%	21,60%	29,76%	31,12%
Tout l'échantillon	6,43%	15,32%	29,80%	28,15%	20,30%
Score moyen (□)	3.43/5				
Ecart type de l'échelle	0.78				

A l'image de la première dimension du climat de travail, la perception des enseignants du cycle qualifiant est plus favorable que celle des enseignants des deux autres cycles. Les enseignants qui ressentent un bon climat relationnel atteignent les 44,96%, 52,78% et 60,88% respectivement, chez les enseignants du primaire, du collégial et du qualifiant.

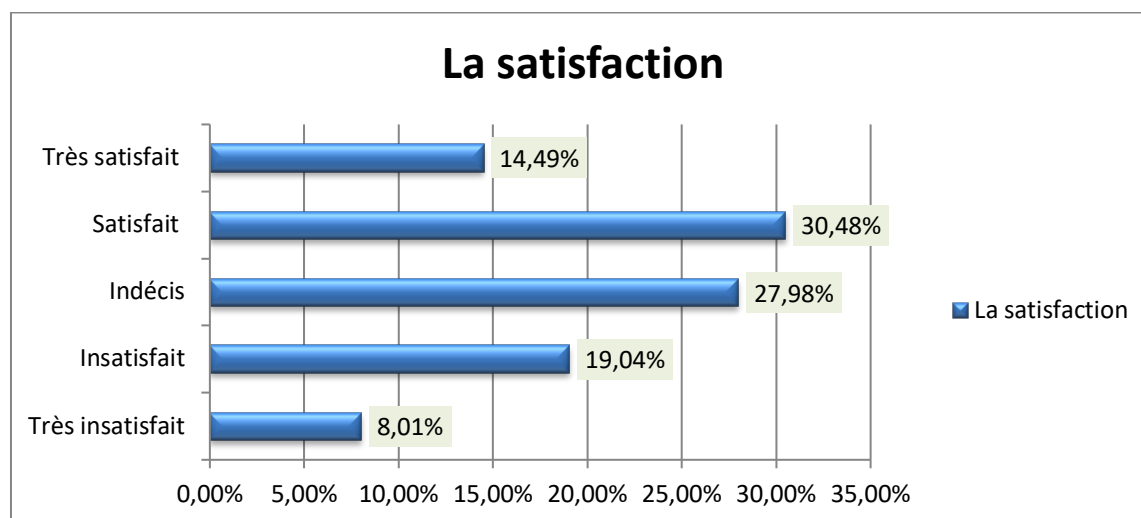
1.2. L'échelle de la satisfaction

La satisfaction, en tant qu'état émotionnel/affectif résultant de l'évaluation de la description de plusieurs facettes du travail, reflète l'écart entre les perceptions de l'employé, d'une part, et ses attentes et désirs, d'autre part.

Les enseignants (tout l'échantillon) ont un niveau de satisfaction moyen de 3,24 sur une échelle de 5. Ce score moyen est enregistré sur la base des 20 items constituant notre échelle de mesure.

En matière de pourcentage, la figure ci-après clarifie la répartition des réponses sur l'ensemble des modalités de l'échelle.

Figure 1: Répartition des réponses quant à la satisfaction en pourcentage



Dans notre échantillon :

- 27% (Très insatisfait, Insatisfait) des interrogés déclarent que leurs attentes dépassent ce qu'ils perçoivent ressentir.
- 45% des interrogés sont satisfaits ou très satisfaits de la réalisation de leurs attentes au travail.
- 28% sont indécis, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas insatisfaits.

Le tableau qui suit détaille les résultats à propos de la satisfaction, selon le cycle d'enseignement.

Tableau 7 : Répartition du niveau de satisfaction par cycle

	Très insatisfait	Insatisfait	Indécis	Satisfait	Très satisfait
Primaire	7,85%	18,57%	28,94%	29,99%	14,65%
Secondaire collégial	9,10%	22,43%	25,75%	29,65%	13,07%
Secondaire qualifiant	7,14%	16,07%	26,25%	34,58%	15,95%
Tout l'échantillon	8,01%	19,04%	27,98%	30,48%	14,49%

Au niveau de chaque cycle d'enseignement, le pourcentage des satisfaits le plus bas est enregistré chez les enseignants du collège, qui est de l'ordre de 42%. Celui des enseignants du primaire est de deux points plus élevé, par rapport au collège. En revanche, la proportion des satisfaits chez les enseignants du secondaire qualifiant atteint la majorité (50,53%).

1.3. L'échelle de l'implication

Comme l'indique le tableau 8, le score moyen de l'implication organisationnelle est de 3,25 pour une valeur maximale de 5. ce score est atteint grâce à des contributions proches entre

les trois dimensions qui la constituent. L'écart-type, les valeurs d'étendue, ainsi que les coefficients de variation indiquent que les résultats sont peu à moyennement dispersés.

Tableau 8 : Statistiques descriptives de l'implication et de ses facettes

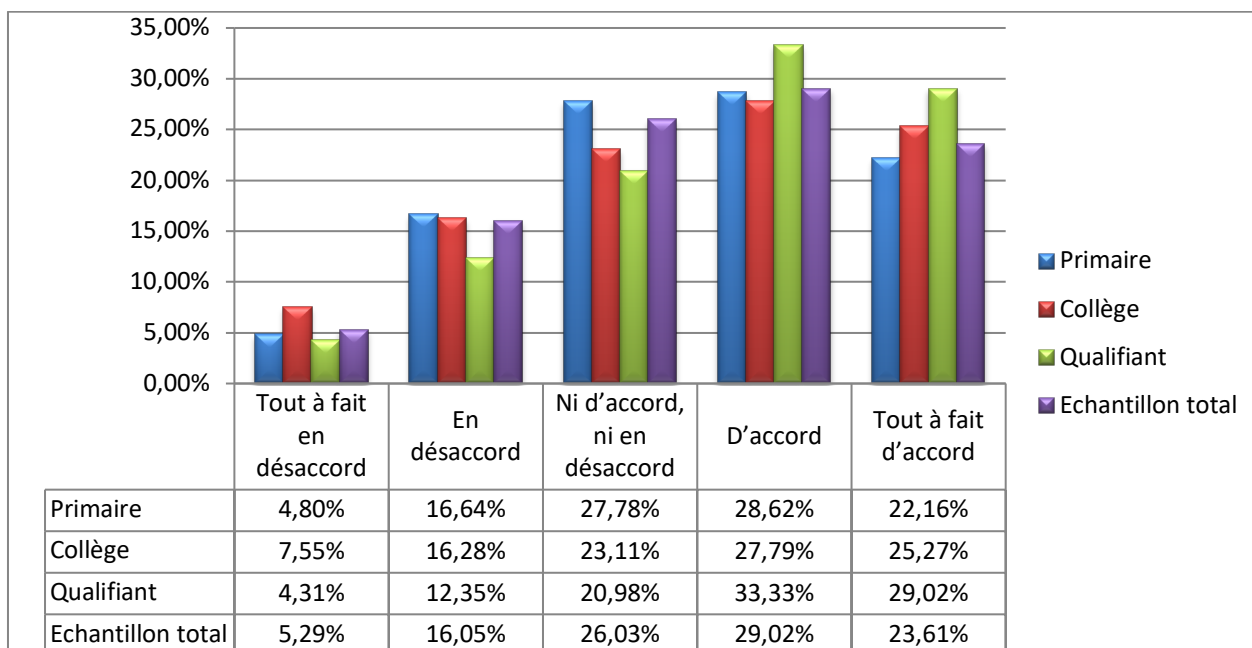
	L'implication affective	L'implication calculée	L'implication normative	L'implication (globale)
Moyenne \bar{X}	3,50	3,11	3,15	3 ,25
Ecart-type σ	0,91	0,81	0,93	0 ,77
Minimum	1,5	1,33	1	1 ,54
Maximum	5	5	5	5
CV	26%	26%	29%	23%

En ce qui concerne les dimensions, prises une à une, l'implication calculée présente une moyenne un peu plus basse, de 3,11, alors que l'implication normative (\bar{x} = 3,15) et l'implication affective (\bar{x} = 3,50) indiquent des moyennes légèrement plus élevées sur une échelle de 1 (Fortement en désaccord) à 5 (Fortement en accord).

Par ailleurs, les pourcentages présentés dans le tableau ci-dessous, offrent davantage de données explicites quant à la répartition des individus de notre échantillon sur les cinq modalités de chaque dimension de l'implication organisationnelle.

• ***L'implication affective :***

Figure 2 : Répartition du niveau d'implication affective pour l'échantillon total et par cycle



L'implication affective reflète une identification, un engagement et un attachement émotif envers l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Cette dimension mesure, chez l'individu, le désir de partager avec l'organisation, les objectifs et les valeurs, au détriment de considérations ou d'intérêts plus personnels.

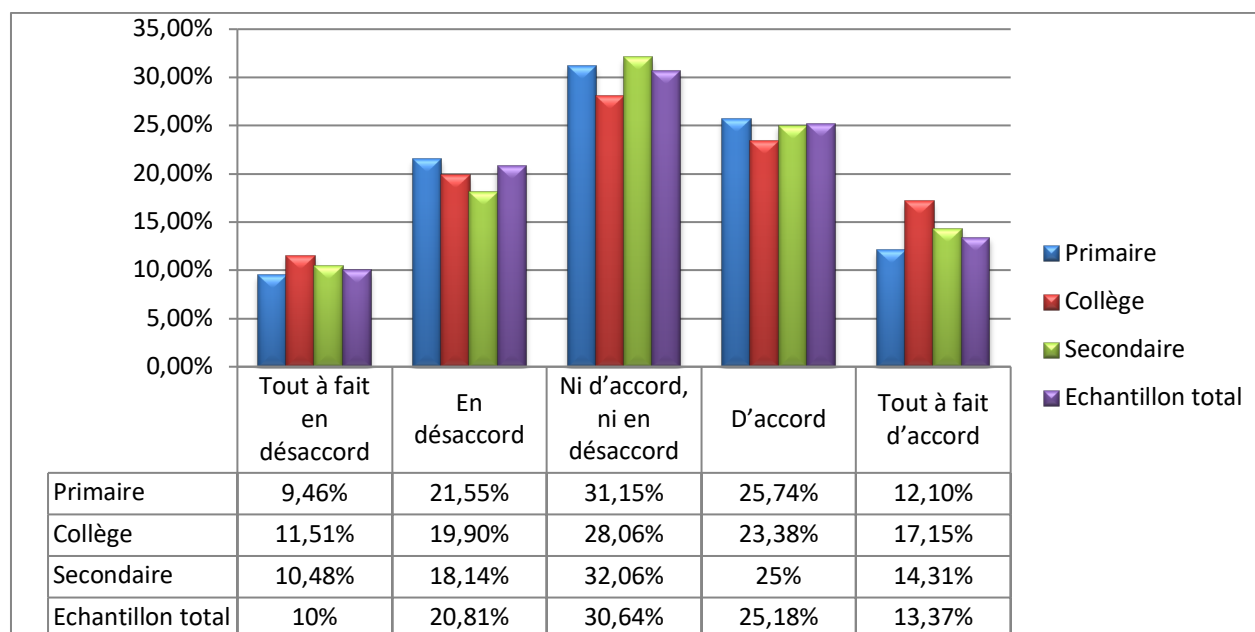
De ce fait, dans notre échantillon :

- 52% éprouvent une identification affective vis-à-vis de leur établissement.
- 21% indiquent qu'ils n'ont aucun attachement affectif envers leur établissement.
- 26% sont indécis.

Au niveau de chaque cycle d'enseignement, les enseignants du secondaire qualifiant sont les plus impliqués affectivement (62,35%), suivis des enseignants du secondaire collégial (53,06%). Alors qu'à peine la moitié (50,78%) des enseignants du primaire exprime un engagement émotif envers leur établissement. Ainsi, une proportion importante d'enseignants n'exprime pas le désir de partager avec leur établissement, les mêmes objectifs, à cause du faible attachement émotif qu'ils ressentent.

• **L'implication calculée :**

Figure 3: Répartition du niveau d'implication calculée pour l'échantillon total et par cycle



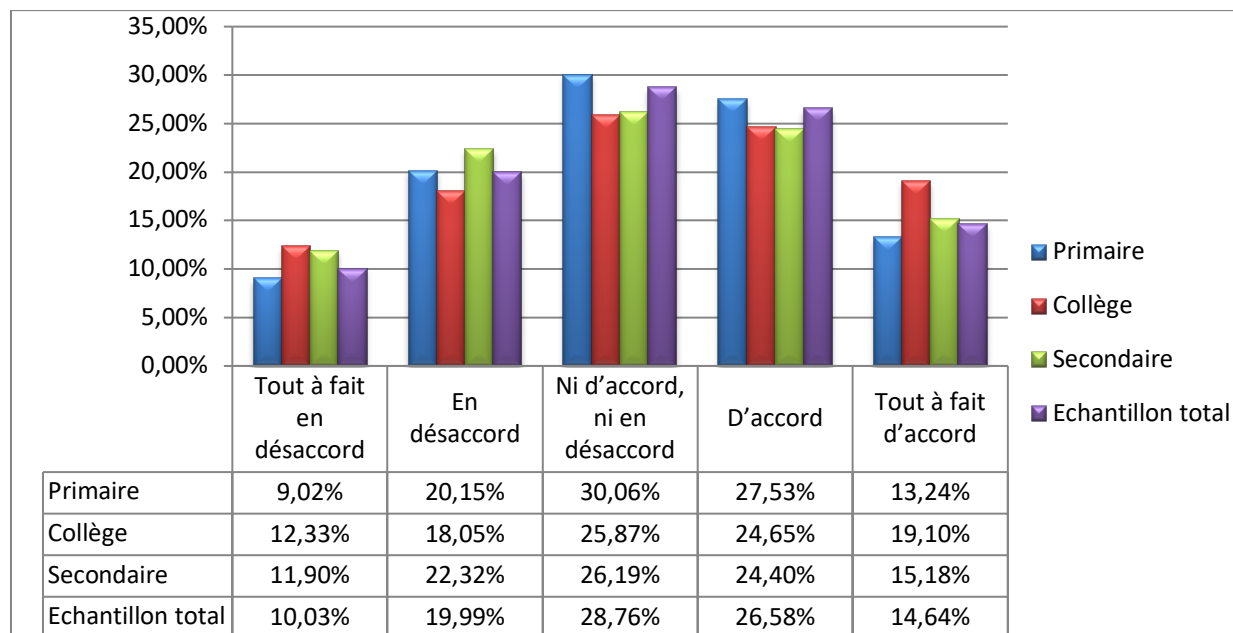
Cette dimension mesure l'attachement fondé sur le calcul des coûts perçus que devrait supporter l'employé s'il déciderait de quitter définitivement son organisation. La figure 3 indique que 38,55% des enquêtés (échantillon total) déclarent que le coût de leur départ (ou changement de l'établissement) sera important. Alors que 61,45% estiment que les coûts du changement de l'établissement sont négligeables.

Le niveau faible de l'implication calculée est généralisé pour tous les cycles. Seulement 37,84% des enseignants du primaire, 40,53% des enseignants du collège et 39,37% des enseignants du qualifiant qui prouvent un engagement basé sur l'ampleur des investissements que devraient supporter s'ils décidaient de quitter définitivement leurs établissements. Nous constatons, donc, que la majorité des enseignants au niveau de tous les cycles estiment que les pertes ne seront pas importantes s'ils quitteraient ou changeraient leurs établissements.

• **L'implication normative :**

La troisième forme de l'implication organisationnelle dans le modèle de Meyer et Allen renvoie aux sentiments de devoir, de fidélité et d'obligation morale de rester dans une organisation. Le tableau ci-dessous montre que moins du moitié (41,22 %) s'expriment engagés normativement et se sentent, ainsi, obligés de développer des conduites loyales envers leurs établissements en s'intégrant leurs normes.

Figure 4 : Répartition du niveau d'implication normative pour l'échantillon total et par cycle



Les niveaux des sentiments du devoir, de la fidélité et de l'obligation morale, mesurés par cette dimension de l'implication, n'enregistrent pas de grandes différences entre les cycles d'enseignement. Ainsi, la proportion est faible chez les enseignants du secondaire qualifiant (39,58%) et elle s'élève à 40,77% et 43,75% chez les enseignants du primaire et ceux du collège, respectivement. Nous remarquons que plus de la moitié des enseignants, dans tous les cycles, ne ressentent pas le devoir de rester fidèles à leurs établissements.

3.2. Analyse corrélacionnelle : Les variables sont-elles significativement associées ?

L'objectif de cette analyse est d'étudier l'existence, ou non, d'associations, le sens de la relation et son intensité entre les différentes variables susceptibles d'être intégrées dans un modèle de régression.

La matrice de corrélation ci-dessous (Tableau 9) montre des liens entre les variables avec des intensités (les scores des coefficients de corrélation) qui varient entre 0,37 et 0,91.

Le test des hypothèses est au seuil de 0,01, avec :

- H0 : il n'existe pas d'association entre les deux variables.
- H1 : Il y a une association entre les deux variables.

Tableau 9: Les coefficients de corrélation entre les variables d'intérêt

Les variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Qualité de l'environnement de travail	1,0 0							
2-Relations entre les collègues	0,6 3	1,00						
3-Climat de travail (global)	0,9 1	0,89	1,00					
4-Satisfaction	0,7 3	0,71	0,80	1,0 0				
5-Implication affective	0,5 3	0,61	0,63	0,6 8	1,0 0			
6-Implication calculée	0,4 6	0,57	0,57	0,6 6	0,6 7	1,00		
7-Implication normative	0,3 9	0,37	0,42	0,5 5	0,5 6	0,71	1,0 0	
8-Implication globale	0,5 2	0,59	0,62	0,7 2	0,8 5	0,90	0,8 7	1,0 0

• ***La corrélation entre le climat de travail et la satisfaction au travail :***

La corrélation linéaire de Pearson permet de savoir s'il existe une relation linéaire entre deux variables. Ainsi, comme l'indique le tableau, le climat de travail global est significativement corrélé à la satisfaction au travail ($r = 0,80$; $p < 0,01$). Cela nous conduit à rejeter l'hypothèse H_0 en faveur de l'hypothèse alternative (H_1). Cette corrélation suggère une forte association entre la perception positive que les enseignants et les enseignantes ont du climat organisationnel et la satisfaction au travail. De plus, le signe du coefficient de corrélation est positif, ce qui implique que les deux variables varient dans le même sens. Toute augmentation de la perception du climat de travail implique une amélioration de l'état de satisfaction au travail.

Du côté des dimensions du climat de travail, c'est la «perception de la qualité de l'environnement immédiat de travail » qui est la plus fortement liée à la satisfaction ($r = 0,73$; $p < 0,01$), suivie de très près par « la perception des relations entre collègues » ($r = 0,71$; $p < 0,01$).

• ***La corrélation entre le climat de travail et l'implication organisationnelle :***

En se référant à la matrice de corrélation, nous remarquons que la liaison entre les deux variables est positive et forte : au risque de 0,01, le climat de travail global est significativement corrélé positivement à l'implication organisationnelle ($r=0,62$).

Le tableau 9 ci-dessus nous permet, également, de constater des corrélations allant de (0,37) et (0,61) entre les deux facettes du climat de travail (la qualité de l'environnement de travail et les relations entre les collègues), d'une part, et les trois dimensions de l'implication organisationnelle (affective, calculée et normative), d'autre part. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse H0 en faveur de l'hypothèse alternative (H1).

3. Analyse de régressions hiérarchiques : le climat de travail influence-t-il la satisfaction et l'implication des enseignants ?

Les analyses des corrélations ont été effectuées afin de vérifier les interrelations entre les variables d'intérêts et détecter les variables à introduire dans des équations de régressions. Mais quelles sont les caractéristiques individuelles à introduire en tant que variables de contrôle ?

3.1. Les variables de contrôle

Des analyses descriptives (ANOVA) vont nous permettre d'identifier les variables socioprofessionnelles pouvant avoir une influence confondante potentielle. Nous allons croiser, deux à deux, une des variables socioprofessionnelles avec une des variables quantitatives dépendantes (la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle).

Sur le plan de la satisfaction, la relation avec les variables socioprofessionnelles est significative, (inférieure à 0,05) avec les caractéristiques socioprofessionnelles suivantes : le niveau de signification est de (0,000) avec « l'âge », « le revenu » et « la nature du diplôme ». Il est de (0,007) avec « le grade » et de (0,002) avec « l'ancienneté ». Ainsi, ces caractéristiques individuelles constitueront le premier bloc des variables à introduire lors de l'étude de la satisfaction en tant que variable à expliquer. L'introduction de ces facteurs, dans notre modèle économétrique, en tant que variables de contrôle est importante pour éviter tout biais dans l'estimation de la variable dépendante.¹¹

Pour l'implication organisationnelle, la relation atteint un niveau de signification de (0,000) avec les caractéristiques individuelles suivantes : « le grade », « l'ancienneté », « le revenu » et « la nature du diplôme ». Nous allons donc, contrôler ces facteurs dans la régression de l'implication (et de ses facettes), pour avoir une estimation précise de l'effet du climat de travail et de ses dimensions composites.

Dès lors qu'on a identifié les variables de contrôle (la nature du diplôme et le revenu), notre modèle conceptuel est complet. Des analyses de régressions hiérarchiques sont effectuées pour chaque variable dépendante (la satisfaction au travail et l'implication globale et ses facettes), afin de répondre aux questions à l'étude, tout en contrôlant les variables socioprofessionnelles identifiées comme étant potentiellement confondantes. Cette procédure statistique permet de vérifier le pourcentage additionnel de la variance expliquée lors de l'entrée des variables de contrôle et des facteurs à l'étude. Le premier bloc est constitué des variables de contrôle. Au deuxième bloc, le climat de travail est ajouté et la procédure est reproduite pour chacune de ses deux dimensions composites en lien avec les variables dépendantes, afin

¹¹ Pour les plus avancés en économétrie, notons que le théorème de Frisch-Waugh permet de comprendre directement l'intérêt et la pertinence conditionnelle (i.e. conditionnelle à une éventuelle corrélation avec les explicatives) de l'inclusion de variables de contrôle. En effet ce théorème démontre que le coefficient reliant l'une des variables explicatives à la variable expliquée sera forcément biaisé si les autres variables significatives ne sont pas incluses dans la régression. Ce qui montre l'intérêt d'inclure un nombre suffisant de variables explicatives dans une régression.

d'estimer leur influence respective sur la satisfaction et les trois facettes de l'implication des enseignants.

3.2. Régression de la satisfaction sur le climat de travail

A ce stade, nous allons déterminer le climat de travail comme variable indépendante (X) et la satisfaction en tant que variable dépendante (Y). Nous allons nous appuyer sur les coefficients de détermination R^2 pour expliquer la variation du niveau de satisfaction par le climat.

Le tableau 10 présente, pour chacun des deux blocs, les coefficients de détermination R^2 , le R^2 ajusté et les changements du R^2 non ajusté (ΔR^2). Ces valeurs permettent de déterminer si la contribution successive de chacun des blocs à la prédiction de la satisfaction au travail est significative, et d'observer les changements dans la variance expliquée après l'ajout de chacun d'eux.

Tableau 10 : Analyse de l'impact du climat de travail (global et dimensions composites) sur la satisfaction au travail en considérant les variables de contrôle à l'aide de régressions hiérarchiques.

de R^2	La satisfaction au travail		
	R^2	R^2 ajusté	Variation
Bloc1 :			
-Variables de contrôle	0.04	0,03	-
Bloc 2 :			
- Climat de travail (global)	0.65	0.64	0,61
- Dimension1 : Climat-Environnement	0.54	0,53	0,50
- Dimension 2 : Climat-collègues	0.51	0,51	0,47

Les résultats indiquent que **le bloc 1**, qui inclut les variables de contrôle, ne contribue pas de façon significative à la prédiction de la satisfaction au travail. Toutefois, en incluant la dimension « Climat-Global » au deuxième bloc de l'équation, comprenant les variables de contrôle, la prédiction devient significative : $R^2 = 0,65$. Ce qui donne que la dimension « Climat-Global » explique significativement, à elle seule, **61%** de la variance de la satisfaction au travail. Pour leur part, la dimension liée à la qualité de l'environnement immédiat de travail et celle liée aux relations entre collègues contribuent significativement à la variance de la satisfaction de **50%** et **47%** respectivement.

Nous concluons donc, que la perception du climat de travail et de ses dimensions composites explique des pourcentages importants des variations de la satisfaction : toute amélioration de la perception du climat de travail contribue à l'augmentation de la satisfaction des enseignants et des enseignantes.

3.3. Régression de l'implication organisationnelle sur le climat de travail

Du côté de l'implication organisationnelle, les coefficients de détermination multiples sont significativement différents de zéro à la fin des deux étapes de l'équation incluant le climat de travail global, comme de celles de ses deux dimensions.

Tableau 11 : Analyse de l'impact du climat organisationnel (global et dimensions composites) sur l'implication organisationnelle en considérant les variables de contrôle à l'aide de régressions hiérarchiques

Variables	Implication affective		Implication calculée		Implication normative		Implication globale	
	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²	R ²	ΔR ²
Bloc1 :								
-Variables de contrôle	0,07	-	0,03		0,03		0,05	
Bloc 2 :								
-Climat Global	0,56	0,49	0,52	0,39	0,39	0,36	0,58	0,53
-Dimension 1	0,50	0,43	0,41	0,38	0,36	0,33	0,49	0,44
- Dimension 2	0,49	0,42	0,33	0,30	0,35	0,32	0,40	0,35

Le bloc 1 de cette équation, qui comporte les variables de contrôle, contribue de façon significative à la prédiction de l'implication organisationnelle. Ainsi, il permet d'expliquer des pourcentages de la variance qui varient entre **3%** et **7%**.

Après la deuxième étape de l'équation incluant les variables de contrôle et le climat global, le caractère significatif de la prédiction se maintient. Le climat global contribue de façon significative à la prédiction de l'implication organisationnelle et permet d'expliquer **49%** de la variance de l'implication affective, **39%** de celle de l'implication calculée, **36%** de l'implication normative et **53%** de l'implication globale.

En outre, la reproduction des équations de régression incluant les deux dimensions du climat de travail indique que chacune d'elle influence aussi l'implication, au-delà de l'influence des variables de contrôle. La dimension de « la perception de la qualité de l'environnement de travail » explique **43%** de la variance de l'implication affective, **38%** de celle de l'implication calculée, **33%** de l'implication normative et **44%** de l'implication globale.

La prédiction de la deuxième dimension liée à « la perception des relations entre collègues » est légèrement moins importante que la première. Elle varie entre **30%** de la variance de l'implication calculée et **42%** de celle de l'implication affective.

Ainsi, chacune des dimensions du climat, prises individuellement, comme le climat de travail à titre de concept molaire, contribue en grande partie à la détermination de l'implication globale, ainsi que ses trois facettes. Toutes choses égales, d'ailleurs, nous concluons que la perception de la qualité de l'environnement immédiat de travail est la dimension du climat qui explique le mieux l'implication organisationnelle, après le climat de travail (global) lui-même.

IV. DISCUSSION

Cette étude avait pour objectif d'étudier et évaluer le lien entre les déterminants du climat de travail, d'une part, et la satisfaction et l'implication des enseignants et des enseignantes de la direction provinciale du Ministère de l'Éducation et de la Formation d'Elkela des Sraghnas, d'autre part. Nos résultats révèlent une situation préoccupante. Le climat de travail, tel qu'il est perçu, est dégradé, ce qui impacte, à la fois la satisfaction des enseignants et leur implication dans la concrétisation des stratégies et les objectifs du système éducatif national.

En effet, les scores moyens enregistrés pour le climat de travail, la satisfaction et l'implication gravitent tous autour d'une valeur de 3 sur une échelle de 5 points. Au niveau de tout l'échantillon, le score moyen de la perception globale du climat de travail est de 3,23 et celui de la satisfaction est de 3,24. De même, l'implication des enseignants atteint un score moyen de 3,25. D'autre part, il n'y a pas de grandes différences au niveau des pourcentages de ceux qui ont exprimé des jugements positifs à l'égard des trois variables pour les trois cycles. Généralement, les proportions sont inférieures à la moitié. Ce qui tend à confirmer les résultats prouvés par les scores moyens.

D'un point de vue explicatif, les résultats obtenus suggèrent que le climat de travail (et ses deux dimensions composites) influence, à la fois la satisfaction et l'implication des enseignants. D'après les résultats obtenus, la « perception de la qualité immédiate de l'environnement » et « la perception des relations entre collègues » expliquent significativement la satisfaction au travail, respectivement ($R^2 = 0,50$; $p < .001$) et ($R^2 = 0,47$; $p < .001$). Ainsi, conformément à ce que certains chercheurs avançaient (Clercq & Rius, 2007, Ruth, 1992 ; Putti & Kheun, 1986), plus le climat organisationnel encourage et favorise l'épanouissement de l'individu, plus ce dernier est satisfait dans son travail.

Enfin, les résultats démontrent que l'implication est dépendante de la perception que les enseignants ont du climat organisationnel global (53%). Du côté des deux dimensions composites du climat, chacune détermine indépendamment, à elle seule, entre 30% et 42% de la variance expliquée de l'implication organisationnelle et de ses facettes. Les enseignants qui ont une perception positive du climat, comme de ses dimensions composites, ont ainsi tendance à accroître leur attachement et engagement dans le travail. Ces résultats rejoignent les conclusions de différentes études qui soutiennent l'influence des multiples composantes du climat organisationnel sur l'implication (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

En définitive, les hypothèses de notre étude se trouvent validées : l'action sur le climat de travail, toutes choses égales par ailleurs, contribue largement à la modification des attitudes des enseignants envers le travail.

De surcroît, les apports, sur le plan managérial, de ce travail sont importants. Nous avons démontré que les pratiques de GRH favorisant le climat de travail revêtent une importance déterminante dans la satisfaction des enseignants et réduit le risque qu'ils quittent leur établissement. Ce qui implique que pour augmenter les chances de réussite d'un changement structurant, tel que la vision stratégique 2015-2030, l'instauration de pratiques de GRH qui privilégient l'amélioration du climat de travail est fondamental et nécessaire.

BIBLIOGRAPHIE

- **Benraiss, L.** (2011), « Construction et validation d'échelles de mesure », Paris : Éditions universitaires européennes.
- **Brunet, L.** (1983), « Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et Conséquences », Montréal : Agences d'Arc.
- **Brunet, L.** (2001), « Climat organisationnel et efficacité scolaire », Université de Montréal, Département d'études en éducation.
- **Brunet, L. & Savoie, A.** (2016), « Le climat de travail au cœur de la dynamique organisationnelle », Montréal : Éditions EMS.
- **Chaouki, F.** (2011), « La GRH Maroc : Une étude sur l'implication des salariés », Marrakech : Edition Compétences Conseil.
- **Cohen, A.** (2009), « Toute la fonction Ressources Humaines », Edition DUNOD, 2009
- **Druker, P.** (1954), « the practice of management », New York: Harper Business.
- **Fourgous, J.M., Iturralde, B.,** (1991), « Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise », Paris : Les Editions d'Organisation.
- **Frances, R.** (1988), « Motivation et satisfaction au travail », édition EAP.
- **Igalens, J. Loignon, C.** (1974), « Prévenir les conflits et accompagner le changement, l'observation sociale au service des entreprises et des administrations », Paris : Edition Maxima.
- **Igalens, J. Peretti, J.M.** (2008), « Audit social : Meilleures pratiques, méthodes, outils », Editions d'Organisation.
- **Igalens, J., Roussel, P.** (1998), « Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines », Paris : Édition Ecomonica.
- **Landier, H.** (2008), « Evaluer le climat social de votre entreprise : Mesurer le désengagement et y remédier », Éditions d'Organisation.
- **Levinson, H.** (1974), « Les motivations de l'homme au travail », Paris : Edition d'Organisation,
- **Lévy-leboyer, C.** (2001), « La motivation dans l'entreprise », Paris : Éditions d'Organisation.
- **Mailliet, J.** (1988), « Psychologie et organisations L'individu dans son milieu de travail », Ottawa : Agences d'Arc.
- **Peretti, J. M.** (2001), « Ressources humaines et gestion des personnes », 3ème édition Vuibert.
- **Ripon, A.,** (1987), « Satisfaction et implication dans le travail ». Edition PUF.
- **Conseil Supérieur de l'Education et de la Formation,** (2009), «Etat et perspectives du système d'éducation et de formation : métier de l'enseignant », in Conseil Supérieur de l'Education et de la Formation.
- **Direction de la Stratégie, des Statistiques et de la Planification,** (2016), « recueil statistique de l'éducation 2015-16 », in Ministère de l'Education Nationale.
- **Instance Nationale de l'Evaluation du Systeme de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique,** (2014), « la mise en œuvre de la Charte Nationale d'éducation, de formation et de recherche scientifique 2000-2013 : les acquis, les déficits et les défis », Al irfane, Rabat, le conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique.