

ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES ENSEIGNANTS DES ÉCOLES SECONDAIRES DE LA VILLE DE KINSHASA

Gerry MWANTOTE MPIA NSUBA
Université de Kinshasa, R.D. Congo
mwantogerry@gmail.com

Résumé : Cette recherche vise à analyser l'engagement organisationnel des enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa. Elle repose sur une étude empirique par questionnaire réalisée auprès d'un échantillon aléatoire de 305 enseignants des écoles secondaires publiques et privées de la Ville de Kinshasa. Les résultats révèlent qu'en dépit de leurs conditions misérables de travail, les enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa sont engagés à leurs écoles respectives. Les résultats montrent aussi que tout en manifestant les trois formes d'engagement organisationnel (engagement affectif, normatif et de continuité), l'engagement affectif prévaut chez les enseignants des écoles secondaires de la ville de Kinshasa, il est élevé alors que l'engagement normatif et de continuité sont exprimés à un degré moyen.

Mots clés : Engagement organisationnel, Engagement affectif, Engagement normatif, Engagement de continuité, Enseignants des écoles secondaires.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS IN THE CITY OF KINSHASA

Abstract: This research aims to analyze the organizational commitment of secondary school teachers in the city of Kinshasa. It is based on an empirical questionnaire study carried out on a random sample of 305 teachers from public and private secondary schools in the city of Kinshasa. The results reveal that despite their miserable working conditions, secondary school teachers in the city of Kinshasa are committed to their respective schools. The results also show that while manifesting the three forms of organizational commitment (affective, normative and continuance commitment), affective commitment prevails among secondary school teachers in the city of Kinshasa, it is high while commitment normative and continuance are expressed at an average degree.

Keywords: Organizational commitment, Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment, Secondary school teachers.

Introduction

D'aucuns n'ignorent que toute entreprise, toute organisation vise l'efficacité. Or celle-ci ne peut être atteinte qu'à travers, entre autres, l'implication et l'engagement de ceux qui y travaillent. Louche (2012) souligne que la relation entre l'individu et l'organisation se décline d'abord en termes d'implication et d'engagement. L'implication concerne la relation entre l'homme et son travail tandis que l'engagement se rapporte à la relation entre l'homme et son organisation. Morrow (1983) considère que l'implication au travail désigne la mesure dans laquelle la personne s'identifie à son travail et dans laquelle

ses performances au travail affectent son estime personnelle. C'est dans ce sens, qu'il souligne que les entreprises ont besoin de l'implication de leurs collaborateurs car leur performance en dépend. L'engagement organisationnel renvoie à une attitude qui traduit le degré des liens unissant l'individu à son organisation ou à son travail (Rondeau & Morin, 1996 ; Di Fabio & Bartolini, 2009). Il permet d'apprécier la manière dont se construit la relation entre salariés et l'entreprise qui les emploie et donne surtout la possibilité de comprendre les raisons pour lesquelles les salariés restent membres de leur entreprise ou décident de la quitter (Paillé, 2004). La question de l'engagement organisationnel vaut tout son pesant d'or dans le secteur de l'enseignement et en management scolaire d'autant plus que l'école est considérée actuellement comme une industrie, une entreprise. Selon Bonnet, Dupont et Hugué (1990), l'école est une vaste entreprise qui profite à tous et qui offre à chacun les conditions d'un épanouissement et d'un développement maxima. Valérian (1991) écrit à ce propos que face à la croissance des effectifs, suite à un développement rapide, parfois désordonné, le système éducatif s'est peu à peu transformé en une organisation de très grande importance : dans la plupart des Etats, l'éducation peut être considérée comme la première et la plus importante des entreprises du pays. En réalité, comme le soulignent Moisset, Plante et Toussaint (2005), les organisations éducatives ou mieux les entreprises scolaires ont leur particularité qui repose, au-delà de leur caractère généralement public et non lucratif, sur le fait que l'homme en constitue l'objet essentiel : l'élève comme élément de base à transformer, l'enseignant comme principal agent des processus de cette transformation, et l'élève transformé comme produit. Cette particularité des organisations et des activités éducatives a des répercussions sur la gestion et ceux qui gèrent les ressources en éducation. En tant qu'entreprise, l'école est appelée à produire des biens et services qui répondent aux caractéristiques et attentes des consommateurs, c'est-à-dire la société au sein de laquelle elle évolue. La fabrication de bons produits pour dire une bonne formation des personnes utiles à la société dépend, dans une large part, des enseignants qui constituent la main d'œuvre par excellence de l'entreprise scolaire. Nelson cité par Lumeka-Lua-Yansenga (1985) souligne à ce propos que l'efficacité de tout système scolaire dépend en grande partie du personnel enseignant en place. Si les enseignants ne sont pas contents, cela revient à dire que l'école qui les emploie est mauvaise. L'école fait les enseignants, a les enseignants qu'elle veut, qu'elle mérite. Et les enseignants, en retour, font l'école qui les façonne. En d'autres termes, l'école où les enseignants ne sont pas engagés ne saura réaliser convenablement sa mission éducative, celle d'assurer une bonne formation aux élèves.

Depuis plus d'un demi-siècle, la RD Congo est plongée dans une crise multisectorielle sévère qui la place aujourd'hui selon certains indicateurs parmi les pays les plus pauvres de la planète et de l'Afrique. Face à cette situation, le contexte et les conditions d'exercice de l'activité enseignante sont devenus préoccupants. Il sied de signaler que le désengagement de l'Etat en matière d'éducation, déjà observé au cours des décennies 80 et 90, s'est accéléré à ce jour à telle enseigne que le système éducatif congolais se trouve aujourd'hui plongé dans une crise profonde dont les indices s'apparentent à ceux des systèmes éducatifs de plusieurs pays en développement.

Le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Initiation à la Nouvelle Citoyenneté (MEPSINC), le Ministère de l'Enseignement Technique et Professionnel

(METP), le Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (MESU), et le Ministère des Affaires Sociales (MAS), (2015), se référant au Rapport d'Etat du Système Educatif National (RESEN), ont fait remarquer la détérioration du secteur de l'éducation. Ils ont relevé l'insuffisance des infrastructures et des équipements scolaires face à une demande scolaire grandissante, l'insuffisance des manuels, le manque de matériels didactiques, des déperditions importantes au fil des années de scolarisation, le faible taux d'enseignants qualifiés, l'inadéquation de la formation reçue par rapport aux besoins des apprenants dans la société. En dépit de quelques avancées réalisées ces dernières années, la situation de l'enseignement demeure encore sombre et inquiétante : revendications et grèves à répétition, conditions de travail non satisfaisantes, démissions massives des enseignants, mauvaise qualité et bas niveau de l'enseignement, etc. Cette situation est beaucoup plus alarmante en milieu rural qu'en milieu urbain. Pourtant, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, il est entendu que l'efficacité de tout système scolaire dépend en grande partie du personnel enseignant en place. Ainsi, lorsque les enseignants ne sont ni contents, ni dévoués à leurs tâches, ils ne sauraient rendre efficace l'école qui les emploie. Mvula Kikwe (2018) souligne à ce propos qu'il est généralement attesté qu'aucun enseignant, quelles que soit sa compétence et sa qualification ne peut produire un enseignement de qualité dans une école mal organisée et gérée au mépris de normes administratives et pédagogiques établies. Étant donné que les enseignants sont les acteurs principaux de la formation des élèves, il importe au plus haut point qu'ils soient engagés à leurs écoles, qu'ils s'en approprient les valeurs et les objectifs pour lesquels ils sont appelés à contribuer à leur réalisation. En d'autres termes, comment peut-on s'attendre à une école efficace si les enseignants qu'elle emploie n'y sont pas engagés ? Dans la présente étude, il était question d'analyser le niveau d'engagement des enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa. Ainsi, nos préoccupations sont traduites à travers les interrogations ci-après.

- Par rapport à leurs conditions difficiles de travail, les enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa sont-ils effectivement engagés à leurs établissements respectifs ?
- L'engagement organisationnel étant une notion multidimensionnelle (engagement affectif, engagement de continuité et engagement normatif), quelle forme d'engagement les enseignants du niveau secondaire de la Ville de Kinshasa manifestent-ils ?

Face à ces deux questions, nous émettons les hypothèses suivantes :

1. En dépit de leurs conditions difficiles de travail, les enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa seraient engagés à leurs établissements respectifs ;
2. L'engagement calculé (ou de continuité ou raisonné) serait la forme de l'engagement organisationnel qu'expriment les enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa ;

I. Cadre théorique

1.1 Définition et délimitation du concept

L'engagement organisationnel permet de décrire la qualité de la relation entre une personne et son organisation (Duchesne, 2005). Plus l'engagement est élevé, plus fort est

le lien qui lie la personne à son organisation. L'inverse est vrai aussi. Plus l'engagement est faible, moins la relation est solide (Nabil Zayani, 2016). L'engagement organisationnel se conçoit comme un attachement affectif de l'individu à l'égard de son organisation. Il constitue l'intensité avec laquelle un individu s'identifie et s'engage dans une organisation, ce qui se caractérise par une acceptation profonde des valeurs et des buts organisationnels, par la disposition à fournir des efforts considérables pour l'organisation, et par un ferme désir de maintenir son appartenance à l'organisation (Lacoursière & al. 2005). Louche (2015) abonde dans le même sens en précisant que l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel qui traduit le désir du salarié de rester membre de l'organisation, la volonté d'exercer des efforts et enfin l'adhésion aux buts et valeurs de cette dernière. Jusqu'à la fin des années 80, ce concept demeurait obscur et confus, et cela à cause de sa complexité. Or, l'intérêt grandissant de la recherche pour le concept de l'engagement organisationnel, a entraîné d'importants développements tant sur le plan théorique qu'empirique (Meyer, Allen et Smith, 1993). Cet intérêt s'explique par l'importance de ce concept pour la compréhension du comportement des individus au travail. Se fondant sur la théorie de l'échange, March et Simon (1958), font la distinction entre la motivation des individus à participer à l'organisation (rejoindre l'organisation et y rester) et la motivation de produire qui concerne leur propension à être performants dans les tâches qu'ils accomplissent. Depuis cette première distinction, plusieurs auteurs ont tenté de définir l'engagement organisationnel. Selon Perron et Collier (1990), la plupart d'auteurs ont considéré la définition de Porter et ses collaborateurs (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974 ; Mowday, Steers & Porter, 1979) comme étant la plus exhaustive et la plus fréquemment utilisée dans les recherches contemporaines sur le sujet. Pour ces auteurs, qui sont à l'origine de la clarification conceptuelle de l'engagement organisationnel, trois facteurs le caractérisent : 1) une forte croyance et une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, 2) la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et 3) un fort désir d'en rester membre. L'engagement organisationnel reflète donc l'acceptation par le salarié des buts de l'organisation et sa volonté d'agir pour les atteindre. Il apparaît comme une variable importante dans la compréhension du comportement organisationnel. Ainsi dans le cadre de cette étude, nous admettons, comme Asma Ayari Gharbi (2014) que la plupart d'employés sont impliqués dans leur travail, cela veut dire qu'ils ont le désir de faire du bon travail. Toutefois, les employés impliqués, est une bonne chose, mais insuffisante dans l'environnement compétitif d'aujourd'hui. En effet, les organisations ont besoin d'employés engagés, des personnes qui sont prêtes d'aller au-delà pour que le travail soit accompli. Tout au long de cette recherche le terme « engagement » définit la relation entre l'enseignant et son école.

1.2 Dimensions de l'engagement organisationnel

En lisant la littérature sur la notion d'engagement, on constate qu'elle est traitée comme un concept unidimensionnel dans certaines recherches, comme multidimensionnel dans d'autres. Trois courants de pensée ont dominé la littérature sur l'engagement organisationnel entre les années 1960 et 1990 (Gharbi-Ayari, 2014). Il s'agit d'abord du courant de l'échange de Becker (1960) qui se réfère à l'engagement calculé et ensuite, le courant affectif qui se réfère à l'engagement affectif (Porter, Steers, 1974).

L'approche morale est par la suite apparue en 1978 avec Kidron suite aux travaux de l'approche affective. Ces trois approches considèrent l'engagement organisationnel comme un concept unidimensionnel. C'est en 1990 qu'Allen et Meyer ont introduit un modèle tridimensionnel (Meyer & Allen 1990 ; 1991 ; 1996 ; 1997).

-Modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer

Actuellement, l'approche dominante de l'engagement organisationnel est celle développée par Meyer et Allen (1997). Le modèle tridimensionnel qu'ils ont développé a donné lieu à de nombreuses validations et semble actuellement s'imposer comme la conceptualisation la plus complète de ce construit. Pour Meyer et Allen (1991), tout en restant un état psychologique qui reflète la relation des salariés à leur organisation, le concept d'engagement comporte plusieurs dimensions. Leur approche fait de l'engagement un construit multidimensionnel à trois composantes : une composante affective, une composante de continuation et une composante normative. Meyer et Allen (1997) insistent sur le fait que ces trois composantes coexistent à des divers degrés chez chaque individu et que celles-ci sont observables et mesurables. Il est donc possible qu'un individu éprouve le besoin de demeurer dans l'organisation et en ressent fortement le devoir, bien qu'il n'ait pas pour autant la volonté de rester au sein de son organisation.

-Engagement affectif

Il désigne une identification et un attachement émotionnel à l'entreprise. Ce type d'engagement concerne la volonté de l'individu d'adhérer à ce que représente l'organisation. L'individu engagé affectivement, s'identifie, s'implique et demeure heureux d'être membre de l'entreprise pour laquelle il travaille (Allen & Meyer, 1990 et Meyer & Allen, 1997). Ainsi, un employé engagé affectivement demeure membre de l'organisation parce qu'il le désire « *want to* ». Pour Mowday, Porter et Steers, cités par Addou Chahinez Ismahene (2014), l'engagement affectif correspond à l'identification à l'organisation qui se traduit par le partage de ses valeurs et de ses objectifs avec la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre. L'individu s'attache émotionnellement, s'identifie et s'engage envers l'organisation, il adhère à l'organisation et à ses valeurs de manière consciente ou non.

-Engagement de continuité

Appelé aussi engagement de continuation, raisonné ou calculé, l'engagement de continuité est basé sur une évaluation coûts/bénéfices. En d'autres mots, l'engagement calculé mesure les conséquences pour l'individu d'un départ volontaire. L'individu engagé de façon raisonnée demeure au sein de son organisation par contrainte c'est-à-dire en raison des coûts associés à la rupture du contrat d'emploi telle la perte de salaire, d'ancienneté ou d'autres bénéfices (Bentein & al, 2004). L'engagement de continuité incite donc à rester dans l'organisation par besoin « *need to* »

-Engagement normatif

Cet engagement, quelquefois marginalisé dans la littérature, représente une attitude de loyauté « *to ought* » envers l'organisation. Il découle d'un sentiment d'obligation morale à son égard. Ainsi, un individu engagé de façon normative demeure dans l'organisation

parce qu'il le doit (Allen & Meyer, 1990), du fait qu'il se sent redevable envers celle-ci (Bergeron, 2011). En général, cette forme d'engagement est influencée par le processus de socialisation et/ou la culture de l'organisation (Cohen, 2007). En somme, les individus affectivement engagés restent membres de leur entreprise parce qu'ils le désirent, ceux qui éprouvent un engagement de continuité restent parce qu'ils y sont contraints et ceux qui sont normativement engagés restent parce qu'ils en ressentent l'obligation.

2. Méthodologie de l'étude

Cette recherche a été réalisée à Kinshasa, capitale de la République Démocratique du Congo. Elle a porté sur un échantillon aléatoire de 305 enseignants provenant de 61 écoles secondaires publiques et privées de la province éducationnelle de Kinshasa Mont Amba. Afin de mesurer les trois formes d'engagement, nous avons utilisé l'échelle de Meyer, Barak et Vandenberghe (1996) qui est une adaptation française de celle de Meyer, Allen et Smith (1993). Ces deux échelles ont été validées dans le cadre de plusieurs études (dont celles de Bentein, Vandenberghe & Stinglhamber, 2005). Le questionnaire comporte dix-huit énoncés visant à déterminer les trois formes d'engagement : affectif ($\alpha=0,89$), normatif ($\alpha=0,79$) ou de continuité ($\alpha=0,77$). Le questionnaire est une échelle de type Likert en sept points (1. Fortement en désaccord à 7. Tout à fait d'accord).

Dans cette étude, nous avons réduit ce questionnaire d'engagement organisationnel à 17 énoncés au lieu de 18 : 6 énoncés pour l'engagement affectif, 6 énoncés pour l'engagement normatif et 5 énoncés pour l'engagement de continuité étant donné que certains items de cette dernière sous-dimension se ressemblaient tellement qu'ils prêtaient à confusion lors de la pré-enquête effectuée auprès de 35 enseignants des écoles secondaires de Kinshasa Mont Amba. Nous avons aussi limité l'échelle en six points : Fortement en désaccord (FD), En désaccord (D), Partiellement en désaccord (PD), Partiellement d'accord (PA), D'accord (A), Tout à fait d'accord (TFA). Les trois premiers degrés traduisent une désapprobation des sujets tandis que les trois degrés suivants traduisent une approbation des sujets aux différents énoncés. Étant donné que l'organisation dont il est question dans cette étude c'est l'école, le mot « école » a été utilisé dans notre échelle en lieu et place du mot organisation. La sous-échelle concernant l'engagement affectif (de l'item 1 à 6) comporte des énoncés tels que « j'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon école », la sous-échelle concernant l'engagement normatif (de l'item 7 à 12) comporte des énoncés comme « Moralement, il ne me semble pas correct de quitter mon école maintenant » et la sous-échelle concernant l'engagement de continuité ou calculé (de l'item 13 à 17) comprend des énoncés tels que « je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon école actuelle ». Les coefficients alpha de Crombach obtenus dans cette étude sont de 0,78 pour l'ensemble de l'échelle ; 0,81 pour la sous-échelle « engagement affectif », de 0,74 pour la sous-échelle « engagement normatif » et de 0,71 pour la sous-échelle « engagement de continuité ». Une réponse fortement en accord avec les énoncés des trois sous-échelles indique un niveau très élevé d'engagement organisationnel ressenti par l'individu, sauf dans le cas des énoncés formulés à la négative, auxquels s'applique alors la logique inverse. Plus, le participant est en accord avec les énoncés associés à une forme d'engagement, plus il ressent cette forme d'engagement.

3. Résultats

Tableau n°1 : Réactions des sujets aux questions relatives à l'engagement organisationnel.

Engagement affectif									
Questions	Indices Stat.	DEGRES D'APPRECIATION						Total	Total Appro
		FD	D	PD	PA	A	TFA		
1.J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon école.	f	12	5	13	34	151	90	305	
	%	3,9	1,6	4,3	11,1	49,5	29,5	100,0	
	%Cum	3,9	5,6	9,8	21,0	70,5	100,0		90,2
2.Mon école représente beaucoup pour moi.	f	3	15	9	54	123	101	305	
	%	1,0	4,9	3,0	17,7	40,3	33,1	100,0	
	%Cum	1,0	5,9	8,9	26,6	66,9	100,0		91,1
3.Je ressens vraiment que les problèmes de mon école sont aussi les miens.	f	5	6	15	44	139	96	305	
	%	1,6	2,0	4,9	14,4	45,6	31,5	100,0	
	%Cum	1,6	3,6	8,5	23,0	68,5	100,0		91,5
4.Je sens que je fais « partie de la famille » au sein de cette école.	f	11	8	7	51	134	94	305	
	%	3,6	2,6	2,3	16,7	43,9	30,8	100,0	
	%Cum	3,6	6,2	8,5	25,2	69,2	100,0		91,5
5.Je suis fier de faire partie de cette école.	f	11	17	10	48	134	85	305	
	%	3,6	5,6	3,3	15,7	43,9	27,9	100,0	
	%Cum	3,6	9,2	12,5	28,2	72,1	100,0		87,5
6.Je serai très heureux de passer le reste de ma carrière au sein de cette école.	f	59	37	33	63	68	45	305	
	%	19,3	12,1	10,8	20,7	22,3	14,8	100,0	
	%Cum	19,3	31,5	42,3	63,0	85,2	100,0		57,7
Engagement normatif									
7.Moralement,il ne me semble pas correct de quitter mon école maintenant.	f	23	42	33	54	90	63	305	
	%	7,5	13,8	10,8	17,7	29,5	20,7	100,0	
	%Cum	7,5	21,3	32,1	49,8	79,3	100,0		67,9
8.Cette école m'a beaucoup aidé, je lui dois beaucoup.	f	19	24	29	73	94	66	305	
	%	6,2	7,9	9,5	23,9	30,8	21,6	100,0	
	%Cum	6,2	14,1	23,6	47,5	78,4	100,0		76,4
9.Je ne quitterai pas mon école maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.	f	39	48	39	64	81	34	305	
	%	12,8	15,7	12,8	21,0	26,6	11,1	100,0	
	%Cum	12,8	28,5	41,3	62,3	88,9	100,0		58,7
10.J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon école.	f	42	61	49	44	74	35	305	
	%	13,8	20,0	16,1	14,4	24,3	11,5	100,0	
	%Cum	13,8	33,8	49,8	64,3	88,5	100,0		50,2
	f	41	63	23	48	85	45	305	
	%	13,4	20,7	7,5	15,7	27,9	14,8	100,0	

11. Je trahirais la confiance que l'on me porte si je quittais maintenant mon école.	%Cum	13,4	34,1	41,6	57,4	85,2	100,0		58,4
12. Si on m'offrait du travail ailleurs, je ne trouverais pas correct de quitter mon école.	f	68	59	45	64	55	14	305	
	%	22,3	19,3	14,8	21,0	18,0	4,6	100,0	
	%Cum	22,3	41,6	56,4	77,4	95,4	100,0		43,6
Engagement calculé									
13. Je ne voudrais pas quitter mon école actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre	f	43	62	37	79	58	26	305	
	%	14,1	20,3	12,1	25,9	19,0	8,5	100,0	
	%Cum	14,1	34,4	46,6	72,5	91,5	100,0		53,4
14. Pour moi personnellement quitter mon école aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages.	f	47	55	41	51	81	30	305	
	%	15,4	18,0	13,4	16,7	26,6	9,8	100,0	
	%Cum	15,4	33,4	46,9	63,6	90,2	100,0		53,1
15. Je reste dans cette école parce que je n'ai pas là où aller ailleurs.	f	63	63	30	55	70	24	305	
	%	20,7	20,7	9,8	18,0	23,0	7,9	100,0	
	%Cum	20,7	41,3	51,1	69,2	92,1	100,0		49,2
16. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans cette école actuelle.	f	46	69	31	65	70	24	305	
	%	15,1	22,6	10,2	21,3	23,0	7,9	100,0	
	%Cum	15,1	37,7	47,9	69,2	92,1	100,0		52,1
17. Si je n'avais pas autant donné pour cette école, j'aurais pu penser à la quitter.	f	48	65	36	51	74	31	305	
	%	15,7	21,3	11,8	16,7	24,3	10,2	100,0	
	%Cum	15,7	37,0	48,9	65,6	89,8	100,0		51,1

Légende : FD=Fortement en désaccord
D=Désaccord
PD=Partiellement en désaccord
PA= Partiellement en accord
A=D'accord
TFA=Tout à fait d'accord
Appro=Approbation
%Cum=Pourcentage cumulé

En nous basant sur les pourcentages cumulés (%Cum), les données contenues dans ce tableau révèlent que la majorité de nos sujets font preuve d'engagement organisationnel c'est-à-dire qu'ils sont effectivement engagés à leurs écoles respectives. En effet, les pourcentages cumulés de la partie positive de l'échelle (PA, A, TFA) qui traduit les approbations des sujets, sont élevés dans la quasi-totalité des items par rapport à ceux de la partie négative (FD, D, PD) qui traduit les désapprobations des sujets. Les résultats de ce tableau montrent en outre que l'engagement affectif prime sur les deux autres dimensions de l'engagement organisationnel. En effet, les pourcentages cumulés des approbations de cette dimension se révèlent de loin supérieurs à ceux des dimensions normative et raisonnée. Ce qui veut dire que les enseignants des écoles secondaires de la ville de Kinshasa ont un engagement affectif élevé envers leurs écoles par rapport aux deux autres formes d'engagement (normatif et calculé). L'engagement normatif vient en

deuxième position et l'engagement calculé est la forme d'engagement organisationnel faiblement exprimé par les sujets. En effet, concernant l'engagement affectif, 90,2 % des sujets éprouvent un sentiment d'appartenance à leurs écoles respectives ; 91,1 % des sujets affirment que leurs écoles représentent beaucoup pour eux ; 91,5 % des sujets ressentent que les problèmes de leurs écoles sont aussi les leurs ; encore 91,5 % des sujets sentent qu'ils « font partie de la famille » au sein de leurs écoles ; 87,5 % des sujets sont fiers de faire partie de leurs écoles et enfin 57,5 % des sujets disent qu'ils seront heureux de passer le reste de leur carrière au sein de leurs écoles. Par rapport à l'engagement normatif, les résultats du tableau n° 1 montrent que 67,9 % des sujets estiment que moralement, il ne leur semble pas correct de quitter leurs écoles maintenant ; 76,4 % des sujets renseignent que leurs écoles les ont beaucoup aidés, ils leur doivent beaucoup ; 58,7 % des sujets disent qu'ils ne quitteront pas leurs écoles maintenant parce qu'ils estiment avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent ; 50,2 % des sujets estiment qu'ils seront coupables s'ils quittaient maintenant leurs écoles ; 58,4 % des sujets pensent qu'ils trahiraient la confiance qu'on leur donne s'ils quittaient maintenant leurs écoles et 43,6 % des sujets sont ceux qui déclarent que si on leur offrait du travail ailleurs, ils ne trouveraient pas correct de quitter leurs écoles.

Quant à l'engagement calculé, les résultats du tableau renseignent que 53,4 % des sujets estiment qu'ils ne voudraient pas quitter leurs écoles actuelles car ils auraient beaucoup à y perdre ; 53,1 % des sujets déclarent que quitter leurs écoles auraient beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages ; 49,2 % des sujets affirment qu'ils restent dans leurs écoles parce qu'ils n'ont pas là où aller ailleurs ; 52,1% des sujets affirment qu'ils n'ont pas d'autres choix que de rester dans leurs écoles actuelles et enfin 51,1 % des sujets déclarent que s'ils n'avaient pas autant donné pour leurs écoles, ils auraient pu penser à les quitter. En plus du tableau de fréquences ci-dessus concernant les réponses des sujets à leur engagement organisationnel, nous avons calculé également les indices synthétiques d'engagement à partir des moyennes calculées sur les réponses données aux items par chaque sujet. Selon Trudel et al, (2005), l'avantage de ce procédé est qu'il fonctionne même avec des données qu'on ne peut pas additionner. Les moyennes ainsi calculées indiquent le degré d'engagement manifesté par les répondants. L'échelle d'intervalle pour les moyennes se présente comme suit :

- 1) Si $1 \leq \text{Moyenne} \leq 1,4$: niveau d'application très faible
- 2) Si $1,5 \leq \text{Moyenne} \leq 2,4$: niveau d'application faible
- 3) Si $2,5 \leq \text{Moyenne} \leq 3,4$: niveau d'application moyen
- 4) Si $3,5 \leq \text{Moyenne} \leq 4,4$: niveau d'application moyen
- 5) Si $4,5 \leq \text{Moyenne} \leq 5,4$: niveau d'application élevé
- 6) Si $5,5 \leq \text{Moyenne} \leq 6$: niveau d'application très élevé

Le tableau n°2 ci-dessous indique les moyennes des réponses des sujets à l'échelle d'engagement organisationnel.

Tableau n° 2 : Indices statistiques relatifs à l'engagement organisationnel

Dimension	Indices statistiques			
	Moyenne	Ecart-type	Variance	N
Engagement Affectif	4,6585	,81550	,665	305
Engagement Normatif	3,7186	,97405	,949	305
Engagement Calculé	3,4282	1,07317	1,152	305
Engagement Global	3,9351	,71672	,514	305

Les résultats consignés dans le tableau ci-dessous renseignent que les sujets concernés par notre enquête sont bel et bien engagés à leurs écoles respectives. En effet, la moyenne des réponses des sujets à l'échelle d'engagement organisationnel dans sa globalité est de 3,9351, soit 3,9 sur 6, ce qui dénote un degré d'engagement organisationnel moyen de la part des sujets. Ces résultats montrent donc que, de façon globale, les enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa sont engagés moyennement à leurs différentes écoles.

Quant aux différentes formes d'engagement, il en résulte que l'engagement affectif a une moyenne de 4,6585 soit 4,7 sur 6, soit un engagement affectif élevé des sujets ; 3,7186 soit 3,7 sur 6 pour l'engagement normatif traduisant un degré d'engagement moyen et 3,4282 soit 3,4 sur 6 pour l'engagement calculé. Ces résultats démontrent que les sujets manifestent un engagement affectif élevé alors qu'ils expriment un engagement moyen quant à la dimension normative et calculée. Ces résultats corroborent ceux contenus dans les tableaux des fréquences présentés précédemment. En effet, les résultats du tableau des moyennes ci-dessus montrent que tout en manifestant toutes les trois formes d'engagement, l'engagement affectif est la forme d'engagement organisationnel la plus exprimée par nos sujets. Elle est suivie de l'engagement normatif et l'engagement calculé vient en dernière position.

4. Discussion des résultats

L'engagement organisationnel tel que présenté dans notre partie théorique apparaît comme un concept de première importance dans un contexte qui offre à l'organisation la possibilité d'adhésion de ses salariés à ses buts et objectifs et surtout de prévenir leur départ. Les résultats de notre recherche ont montré concernant l'engagement organisationnel que notre première hypothèse est confirmée. En effet, nos sujets sont bel et bien engagés à leurs écoles respectives en dépit des conditions difficiles dans lesquelles travaille l'enseignant congolais. Cela veut dire que nos sujets sont effectivement attachés à leurs écoles, ils adhèrent aux objectifs de leurs écoles et déploient des efforts pour permettre à celles-ci d'atteindre leurs objectifs et ils en restent membres.

4.1. Engagement affectif

Les résultats relatifs à cette dimension de l'engagement organisationnel attestent que, contrairement à notre deuxième hypothèse, l'engagement affectif est la forme de l'engagement la plus exprimée par nos sujets et qui prime sur les autres dimensions. Les sujets demeurent membres de leurs écoles par désir, ils aiment leurs écoles, ils s'y identifient et s'y attachent émotionnellement. C'est pourquoi ils y restent. Ils aiment leur travail, leur métier d'enseigner, c'est ainsi qu'ils s'y adonnent assidument (préparent les

leçons, enseignent, tiennent leurs documents pédagogiques à jour, ...). Les énoncés de cette dimension (j'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon école, mon école représente beaucoup pour moi, je ressens vraiment que les problèmes de mon école sont aussi les miens, je suis fier de faire partie de cette école, ...) démontrent un attachement affectif des sujets à leurs écoles hormis tous les calculs des coûts. Selon Johnson et Chang (2008), les employés engagés affectivement sont en quelque sorte en amour avec leur travail et présentent une motivation intrinsèque. Paillé (2004) considère cette forme d'engagement comme la plus intéressante pour l'organisation. Plusieurs auteurs s'entendent pour dire que l'engagement affectif est relié positivement à des sentiments positifs envers l'organisation et à un sentiment d'appartenance avec les collègues de travail (Bergman, 2006 ; Guerrero et Herrbach, 2005 ; Herrbach, 2006 ; Meyer et coll. 2004, Johnson et Chang, 2008). Notre raisonnement s'inscrit dans ce courant de pensée. En effet, les enseignants engagés affectivement aiment leur travail et sont motivés à déployer des efforts supplémentaires pour favoriser le succès de leurs écoles. Les résultats relatifs à la dimension affective de l'engagement organisationnel infirment notre deuxième hypothèse selon laquelle l'engagement calculé serait la forme de l'engagement organisationnel qu'expriment les enseignants des écoles secondaires de la ville de Kinshasa.

4.2. Engagement normatif

Les résultats relatifs à l'engagement normatif ont montré que nos sujets ressentent une obligation morale à travailler pour leurs écoles et considèrent qu'il est un devoir d'y rester. Ils y demeurent donc par loyauté. Ils estiment que leurs écoles ont beaucoup fait pour eux et les quitter s'entend comme une sorte de trahison. Les énoncés relatifs à cette dimension le démontrent : moralement, il ne semble pas correct de quitter mon école maintenant ; cette école m'a beaucoup aidé, je lui dois beaucoup ; j'estime que je serais coupable si je quittais mon école maintenant ; je trahirais la confiance que l'on me porte si je quittais mon école maintenant. La manifestation par les sujets de l'engagement normatif infirme une fois de plus notre deuxième hypothèse.

4.3. Engagement calculé

Les résultats de cette recherche ont montré que les sujets de l'étude sont également engagés à leurs écoles par intérêt, c'est-à-dire qu'ils manifestent aussi l'engagement calculé. Ils ont déclaré qu'ils ne voudraient pas quitter leurs écoles car ils auraient beaucoup à y perdre ; qu'ils restent dans leurs écoles parce qu'ils n'ont pas là où aller ailleurs ; ils n'ont d'autre choix que de rester dans leurs écoles, ... Cela revient à dire que les enseignants demeurent dans leurs écoles parce qu'ils craignent la perte d'acquis ou d'investissements tels que le salaire, le temps passé à l'école, les énergies dépensées, l'emploi, etc. Cet engagement raisonné des enseignants s'explique aussi par le manque d'autres alternatives d'emplois. L'exiguïté du marché du travail congolais constitue un autre facteur de rétention des enseignants dans leurs écoles. Ils y restent par ce qu'ils n'ont pas là où aller ailleurs. Dans ce sens, l'engagement calculé constitue une menace permanente pour nos établissements d'enseignement. En effet, le jour où une occasion plus favorable en termes de rémunération se présente, les enseignants n'hésiteront pas de quitter leurs écoles. Ces résultats confirment ceux de Décarie (2010) selon lesquels les

employés restent dans leur organisation puisque les coûts engendrés par la décision de quitter sont plus élevés que d'y rester ; ils ne restent pas dans leur organisation parce qu'ils le veulent mais parce qu'ils se sentent en quelque sorte contraints. Ils sont donc animés d'un sentiment d'obligation de rester dans l'organisation.

Les résultats concernant l'engagement calculé infirment une fois de plus notre deuxième hypothèse. De tout ce qui précède, nos résultats relatifs à l'engagement organisationnel des enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa, ont démontré chez nos sujets, la coexistence de toutes les trois formes d'engagement organisationnel : l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement calculé qui se manifestent à des niveaux différents. Les sujets ont un engagement affectif élevé envers leurs écoles et un engagement moyen quant aux dimensions normative et calculée. Ces résultats confirment ceux de Herrbach (2005) qui affirment la coexistence des différentes formes d'engagement organisationnel chez un même individu. Meyer et Herscovitch (2001) considèrent que ces différentes formes ne sont pas incompatibles ; leur notion de « profil » d'engagement de chaque salarié, combinant différents niveaux pour chaque forme, repose sur une relative indépendance de chacune d'elles. Jorro et De Ketele (2013) relèvent que plus ces trois dimensions sont présentes et interagissent, plus elles donnent du sens à la vie professionnelle et forment l'identité professionnelle de la personne et deviennent une part importante de l'identité personnelle (Duchesne & Savoie, 2005).

Concernant l'engagement calculé, il est établi que les employés qui se sentent contraints de rester dans l'organisation parce qu'ils n'ont pas d'autre choix, développent des comportements moins efficaces, voire inadéquats au travail. Mais, dans cette étude, la primauté de l'engagement affectif chez nos enseignants vient émousser les effets négatifs de l'engagement raisonné et constitue, ipso facto, un avantage pour les écoles qui bénéficient des efforts et de toutes les autres contributions des enseignants pour une bonne formation des élèves.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'engagement organisationnel des enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa. De manière précise, elle visait à déterminer le niveau et la forme d'engagement organisationnel (affectif, normatif ou calculé) exprimés par ces enseignants. A la lumière des résultats obtenus, il ressort que les enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa sont engagés à leurs établissements respectifs en dépit des conditions difficiles ou même misérables dans lesquelles ils travaillent. Ils demeurent dans leurs écoles, adhèrent aux buts et valeurs de celles-ci et fournissent des efforts pour l'atteinte des objectifs de leurs établissements. En somme, ils ont un engagement moyen envers leurs écoles. Les résultats montrent également que les enseignants manifestent les trois formes d'engagement organisationnel : affectif, normatif et calculé. Mais, l'engagement affectif prime sur l'engagement normatif et calculé. Les enseignants expriment un engagement affectif élevé alors que leur engagement normatif et leur engagement calculé se trouvent à un niveau moyen. L'engagement calculé est la dimension de l'engagement organisationnel la plus faiblement exprimée par les enseignants des écoles secondaires de la Ville de Kinshasa qui sont attachés à leurs établissements plus par désir, par passion que par contrainte.

Références bibliographiques

Références bibliographiques

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Asma Ayari Gharbi. (2014). *L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés*. Thèse de doctorat non publié. Université des Sciences et Technologie. Lille.
- Bentein, K., Vandenberg, R.J., Vandenberghe, C. & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover : A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Bonnet, F. Dupont, P. & Huget, G. (1990). L'école et le management : Gestion stratégique d'un établissement scolaire. In *Revue des sciences de l'éducation*, 15 (1), 166-169.
- Décarie, M-C. (2010). *Etude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses*. Mémoire de maîtrise non publié. Faculté des arts et des sciences. Université de Montréal. Montréal.
- Duchesne, K. (2005). *Perception du soutien social et engagement affectif organisationnel*. Mémoire de maîtrise en psychoéducation, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.
- Ghiulamilia, J. (2008). Des salariés désengagés de l'intérieur, *les grands dossiers des sciences humaines : Malaise au travail*, No 12, p 48-49.
- Herrbach, O. (2005). Etats affectifs et formes d'engagement : Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel in *Psychologie du travail et des organisations*, 11(3), 135-150. Toulouse : Elsevier SAS.
- Johnson, R.E.& Chang, C-H. (2008). Relationships between organizational commitment and its antecedents : Employee self-concept matters, *Journal of Applied Social Psychology*, 38 : 513-541.
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre & Arcand. M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance des PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste. In *Revue Internationale PME Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise* 18 (2), 43-73.
- Louche, C. (2012). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*. Paris : Armand Colin.
- Lumeka-Lua-Yansenga. (1985). *L'auto-perception des enseignants au Zaïre*. Kinshasa : Editions et Culture Africaines.
- MEPSINC, METP, MESU & MASAHSN (2015). *Stratégie sectorielle de l'éducation et de la formation 2016-2025*. Kinshasa.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Engagement sur le lieu de travail : théorie, recherche et application*. books.google.com. Consulté le 15/11/2021.
- Meyer, J.P., D.J. Stanley, L. Herscovitch & L. Topolnytsky (2002). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of vocational behavior*, vol. 61, no 1, p. 20-52.
- Meyer, J.P., Stanley, D.j., Herscovitch & Topolnytsky, L. (2004). Affective, continuance and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of vocational Behavior*, 61 :20-52.

- Meyer, P.P., Becker, T.E. & vandenberger, C. (2004). Employee commitment and motivation : a conceptual analysis and integative model. *Journal of Applied Psychologie*, 89, 991-1007.
- Moisset, J.-J. & Plante, J. (1997). Qualité totale comme base et stratégie d'une culture de la réussite scolaire au Québec. In Moisset, J.-J. & Brunet J.P. *Culture et transformation des organisations en éducation*. Montréal : Les éditions Logiques.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research : the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 3, p. 486-500.
- Mvula kikwe, A. (2018). *Guide pratique de la gestion administrative et pédagogique d'un établissement scolaire*. Kinshasa : SERNAFOR
- Ghiulamila, J. (2008). Des salariés désengagés de l'intérieur, *les grands dossiers des sciences humaines : Malaise au travail*, No 12, p 48-49.
- Mwantote Mpia Nsuba, G. (2017). *Perception des promoteurs des écoles privées agréés de la province éducationnelle de Kinshasa-Est par leurs enseignants*. Mémoire de D.E.S. non publié. Faculté de Psychologie et des sciences de l'Education, UNIKIN, Kinshasa.
- Nabil Zayani. (2016). *Amélioration de léengagement organisationnel dans les services de nettoyage des collectivités territoriales en Tunisie*. Thèse de doctorat non publiée en Sociologie. Université Paul Valery-Montpellier III.
- Phambu Ntoto. F. (2014). *Les enseignants du secondaire à Kinshasa*. Bruxelles : Presses Universitaire de Louvain.
- Porter, L-W., Steers, R-M., Mowday, R-T., & Boulian, P-V., (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatry technicians", *Journal of applied psychology*, Vol 59, N° 5, p. 603-609.
- Rondeau, A. & Morin, E. (1996). La motivation : développer une communauté d'intérêts. In E.M. Morin (dir). *Psychologies au travail*. Montréal-Paris : Gaëtan Morin éditeur Itée, pp. 121-167.
- Stewart, Bing, Gruys & Helford (2007) Men, women, and perceptions of Work Environments, Organizational Commitment, and Turnover Intentions. *Journal of business and public affairs*, 1.
- Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand & Bender. (2009). *Fonctions RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (2^{eme} éd). Paris : Pearson Education.
- Tremblay, M., Guay, P. & Simard, G. (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires: l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*. Montréal : C IRANO, Juillet, p 1-29.
- Valérin, J. (1991). *La gestion administrative et pédagogique des écoles*. Guide pour les directeurs et directrices d'écoles. UNESCO.