

ÉVOLA, Robert (Enero/Julio 2011). La crise d'identité professionnelle chez les enseignants camerounais et leur motivation au travail (Cas des professeurs des lycées de la ville de Yaoundé au Cameroun). *Edusk – Revista Monográfica de Educación Skepsis*, n. 2 – Formación Profesional. Vol. III. La formación profesional desde casos y contextos determinados. São Paulo: skepsis.org. pp. 1463- 1504

url: < <http://www.editorialskepsis.org/site/edusk> > [ISSN 2177-9163]

RÉSUMÉ

Ce sujet naît du constat alarmant que nous vivons au quotidien au Cameroun à propos du désintéressement des enseignants par rapport à leur métier. Le problème posé ici est celui de savoir si cette démotivation des enseignants est due à la crise de leur identité professionnelle. Nous avons cherché à établir l'existence de la crise d'identité chez les enseignants camerounais et vérifier l'impact de cette crise sur leur motivation au travail. Pour mener cette étude, nous avons choisi de mener une enquête à partir d'un questionnaire adressé aux professeurs des lycées d'enseignement général de la ville de Yaoundé 45 professeurs des lycées Général Leclerc et d'Efoulan. Pour opérationnaliser cette démarche, nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle la crise d'identité est constatée lorsque l'image idéale (telle que souhaitée par la société et les institutions) des enseignants ne correspond pas à leur image réelle (telle que vécue par les enseignants). Ensuite en confrontant l'image idéale et l'image réelle à la motivation des enseignants camerounais, nous avons voulu vérifier si ces images pouvaient avoir un impact sur la motivation des enseignants au travail. Le traitement des réponses qu'ils ont données à notre questionnaire s'est fait avec le logiciel SPSS et nous nous sommes limités à l'analyse du Khi deux. Au vu des résultats obtenus, nous avons conclu qu'il existe une crise d'identité professionnelle chez les enseignants camerounais et que cette crise d'identité altère la motivation des enseignants camerounais à leur travail.

MOTS CLÉS: crise, identité professionnelle, motivation.

ABSTRACT

This topic arises from daily alarming reports of the lack of interest of Cameroonian teachers for their profession. This paper discusses whether this lack of interest is due to professional identity crisis. We have tried to establish the existence of an identity crisis among teachers and analyses the impact of this crisis on teachers' motivation at work. In this study, we carried out a survey based on a questionnaire addressed to 45 general education teachers from Lycee General Leclerc and Lycee of Efoulan in Yaoundé. In order to operationalize this approach, we hypothesized that identity crisis is noticed when the ideal image of teachers (as desired by the

society and institutions) does not match their actual image (as experienced by teachers). By comparing the ideal and the real images to the motivation of Cameroonian teachers, we wanted to assess whether these images could impact on the teachers' motivation at work. Analysis of responses to the questionnaire was carried out using the SPSS limited to chi-squared analysis. Based on the results. We concluded that there is a professional identity crisis among teachers and this identity crisis affects teachers' motivation at work.

KEYWORDS: crisis, professional identity, motivation.

**LA CRISE D'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE CHEZ LES
ENSEIGNANTS CAMEROUNAIS ET LEUR MOTIVATION AU TRAVAIL**
*(Cas des professeurs des lycées de la ville de Yaoundé
au Cameroun)*

**THE TEACHERS PROFESSIONAL IDENTITY CRISIS IN
CAMEROON AND THEIR MOTIVATION AT WORK**
**(Case of secondary school teachers in the city of Yaoundé
in Cameroon)**

Robert Évola¹

I. INTRODUCTION GENERALE

I.1 GENERALITES

A l'heure où les grandes mutations scientifiques et technologiques qui s'accompagnent des mutations socioprofessionnelles semblent agir sur les représentations et les attitudes des travailleurs, les représentations professionnelles des jeunes se complexifient, car, les mutations scientifiques, technologiques, les mutations des profils de postes donc des métiers, affectent les contenus des enseignements et dans ces changements parfois rapides, les jeunes éprouvent d'énormes difficultés à se faire

¹ Maître de Conférences à l'Université de Yaoundé 1 Cameroun ; Chercheur Associé au CRIEVAT à l'Université Laval Canada ; Mail : evolar@yahoo.fr; tél: +237 96 62 99 89 ou +237 77 75 64 60 ; BP 965 Yaoundé Cameroun

une idée des métiers et à s'orienter dans des filières d'études qui conduisent par la suite à l'insertion dans le monde du travail.

En plus, les technologies évoluent trop vite, les contenus de formation et les exigences professionnelles aussi. Le monde du travail devient alors imprévisible. Pourtant, les habitudes, les mentalités et les représentations évoluent lentement, surtout dans les sociétés qui se situent entre la modernité et les traditions (l'Afrique par exemple), où les changements de mentalités s'opèrent lentement et parfois difficilement.

Entre la rapidité des innovations technologiques et scientifiques et la lenteur des changements de mentalités, il y a crise. Il y a aussi crise lorsque l'image idéale, institutionnelle ou statutaire de l'enseignant et son image réelle vécue s'opposent ou ne sont pas concordantes.

Cette crise se caractérise par des situations d'échecs et de conflits qui apparaissent alors plus nombreuses que celles de réussite dans le système de formation et celui de la recherche d'emploi. Et lorsqu'on cherche généralement les solutions à ces échecs scolaires et d'insertion professionnelle, on regarde beaucoup plus du côté des programmes en application ou des méthodes d'enseignement préconisées, des acteurs externes et aussi de l'environnement social. La responsabilité directe de l'enseignant ou celle de l'apprenant sont occultées.

Lorsque nous interrogeons la plupart des enseignants camerounais sur l'image qu'ils se font eux-mêmes de leur profession, nous recueillons beaucoup de doléances qui témoignent qu'il y a un malaise dans le métier. Certains aimeraient d'ailleurs changer de

métier et s'orienter ailleurs ou alors poursuivre des études dans un autre domaine tandis que d'autres n'y restent que faute de mieux.

Les enseignants deviennent de moins en moins nombreux à s'engager par vocation. Et d'ailleurs, ceux qui croient à la vocation sont très peu nombreux parmi les jeunes générations. En plus, lorsqu'on s'y lance, il faut faire face à de nombreuses mutations et exigences tantôt sociales (sur la communication, la numérisation, la privatisation par exemple) tantôt professionnelles (sur les réformes dans sa profession comme avec le bilinguisme ou l'informatisation du système scolaire) qui leur tombent dessus. Les attentes sont diverses, contraignantes et parfois divergentes, mais les moyens dont disposent les enseignants semblent peu adéquats, (formation initiale et même continue, cadre de travail, conditions de travail, motivation etc.). Les enseignants travaillent donc sous de fortes pressions qui rendent leur profession de plus en plus difficile et par conséquent, peu agréable.

En plus, au Cameroun, cette profession regorge d'un personnel très varié. Que ce soit à l'éducation de base (maternelle et primaire) ou au secondaire (premier et second cycle) et même à l'enseignement supérieur (universités et grandes écoles), nous avons trois ordres d'enseignement: public, privé laïc et privé confessionnel. Ce qui conduit inéluctablement à retrouver à côté d'un personnel bien formé, une catégorie d'enseignants formés sur le tas au fil des ans et d'autres encore qui ne sont pas du tout formés pour le métier d'enseignant: par exemple, les maîtres recrutés et payés par l'association des parents d'élèves, ou même les vacataires des institutions privées laïques et confessionnelles. Parmi ceux-ci, on retrouve parfois ceux qui n'ont même pas un niveau élevé de

formation initiale (surtout dans le privé laïc car cela arrange bien les affaires des fondateurs d'établissements (salaires bas, pas de contrat ni de couverture sociale comme affiliation à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale «CNPS» etc). Il est d'ailleurs très fréquent qu'au primaire ou à la maternelle on retrouve des enseignants n'ayant que le CEPE (Certificat d'études primaires et élémentaires) comme diplôme de base ou alors le niveau 4^{ème} ou 3^{ème} de l'enseignement secondaire.

Lorsque nous nous tournons vers les enseignants formés, nous retrouvons ici des maîtres et professeurs formés et intégrés à la fonction publique et des vacataires (formés mais exerçant sur contrat). Nous déduisons alors que le corps est très hétérogène. Il arrive aussi parfois que ce que l'on enseigne ne soit pas adaptée à la formation reçue, par exemple, un professeur de Collège d'Enseignement Technique Industriel et Commercial (CETIC), à qui on demande de dispenser des cours d'anglais ou de français au lieu de ceux de sa spécialité en technique. En plus, les formations continues sont très rares voire inexistantes.

Quant aux conditions de travail, elles sont difficiles: parfois, il n'y a pas de bureau pour les professeurs ou d'autres infrastructures dans les établissements telles que la bibliothèque, les ordinateurs ou même le réseau Internet pour la recherche; et enfin, des salaires trop bas (entre 100 et 200 cents Euros au primaire par mois; entre 200 Euros et 500 Euros au secondaire et entre 500 et 800 Euros au supérieur). A cela s'ajoute un profil de carrière assez sombre ou peu respecté (les avancements d'échelons sont très irréguliers et on n'en ressent pas les effets sur le salaire qui semble par conséquent gelé) ; par ailleurs, du point de vue de la responsabilisation dans

l'administration, des jeunes professeurs sont nommés à des postes de responsabilité immédiatement après la sortie de l'École Normale Supérieure, et ceci par affinité, pendant qu'on retrouve des anciens qui attendent ou qui se retrouvent sous leurs ordres; aucun avantage financier ou social tel que logement, couverture médicale.

Nous comprenons donc que la pression est de plus en plus forte alors même que les compétences et les conditions de travail posent problème et que parfois, il n'y a pas de vocation à la base.

Dans ces conditions, les enseignants se résignent et s'enferment dans leur rôle classique et ne font que dispenser des enseignements tant bien que mal. Ce qui est valable de l'école maternelle jusqu'à l'université. Pourtant, on attend d'eux plus d'implication personnelle et professionnelle pour la réussite scolaire des élèves et étudiants. Toutes ces attitudes décrites ci-dessus, pourraient avoir un impact sur l'identité de l'enseignant, au point où on se demande quelle est l'image que l'enseignant se fait de lui-même ou encore quelle est l'image que la société se fait de lui dans ce contexte sociologiquement confus et complexe.

Notre principale question de recherche est donc de savoir quel impact peut avoir cette crise d'identité (multifacette) de l'enseignant sur sa motivation au travail? En d'autres termes, la crise d'identité des enseignants (qui se manifeste par le déphasage entre l'image que la société et les institutions ont construit pour l'enseignant et la représentation que l'enseignant s'en fait de lui-même par rapport à ce qu'il vit concrètement dans son travail de tous les jours) a-t-elle une incidence sur sa motivation au travail? Nous pensons que lorsque l'enseignant perd son identité ou que les demandeurs de formation ne

perçoivent pas à cette identité, cela peut démotiver l'enseignant par rapport à son travail?

Cette étude vise deux principaux objectifs à savoir:

- montrer que les enseignants camerounais connaissent une crise d'identité professionnelle;
- que cette crise d'identité professionnelle agit directement sur leur motivation au travail.

L'intérêt de cette étude est triple (psycho-pédagogique, socio-économique et professionnel).

- Au plan pscho-pédagogique, l'étude pourrait permettre de sensibiliser les enseignants sur l'importance de l'image de soi par rapport à leur profession et pourrait aussi permettre de guider les responsables éducatifs dans l'organisation du travail et la gestion des enseignants ;
- Au plan socio-économique, elle montrera qu'il faut tenir compte des demandes et besoins socio-économiques du système éducatif (demande des parents, des formés, de l'Etat, des employeurs etc.) pour prétendre au rendement des enseignants au travail, et par ricochet au rendement interne et externe du système éducatif dans son ensemble ;
- Au plan professionnel elle montrera la nécessaire collaboration des enseignants avec les structures chargées de l'orientation des élèves et de l'insertion professionnelle des diplômés.

Toutefois, l'étude connaît des limites. Au Cameroun il existe trois ordres d'enseignement, (public, privé laïc et privé

confessionnel), et trois cycles de formation, (maternel et primaire, secondaire, universitaire), que nous aurions dû couvrir. Nous choisissons le secondaire pour conduire notre étude pour une raison simple: à ce niveau, les élèves ont besoin d'accompagnement pour faire des choix porteurs d'intérêt et de s'orienter, et c'est à ce niveau que le problème de démotivation des enseignants est crucial. Nous resterons dans le public auquel nous appartenons nous-même et qui nous semble plus accessible.

Pour conduire cette étude, nous avons utilisé certaines théories explicatives que nous présentons dans les pages qui suivent.

I.2 CRISE D'IDENTITÉ

Le mot crise provient du grec, crinein, qui signifie juger; c'est le jugement que l'on fait lorsqu'une réalité nouvelle met en cause une autre plus ancienne. Il est un mot polysémique et il change de sens selon le contexte dans lequel il est employé. Selon le dictionnaire «LE NOUVEAU PETIT ROBERT»², il désigne le moment d'une maladie, caractérisé par un changement subit et généralement décisif, en bien ou en mal; une perturbation, une rupture dans l'évolution d'une chose; adjoint à l'adjectif économique, la crise désigne une période de décroissance des activités économiques d'un pays.

Dans l'approche systémique, les changements sont à la base de la crise. Si dans un système un élément change, tout le système est perturbé. Les autres éléments ou sous-systèmes doivent soit s'adapter, soit réagir pour stopper ou réduire la perturbation par les

² **LE NOUVEAU PETIT ROBERT (1994). pp 511**

mécanismes de feedback et d'entropie qui s'accompagnent par le mécanisme de régulation. Cette régulation n'est assurée que dans une certaine limite. Au delà de ce seuil, le système entre dans une phase de crise et doit chercher de nouveaux modes de régulation.

Dans ce travail, le terme crise d'identité de l'enseignant désigne le déphasage entre l'image idéale que l'enseignant se fait de son métier et l'image réelle telle qu'il vit l'exercice de son métier au quotidien. Lorsqu'on s'engage dans un métier, on poursuit un idéal, lorsqu'on y reste on réalise cet idéal. La réalisation de cet idéal peut faire face à des difficultés qui peuvent être par exemple la non-conformité des attentes avec la réalité vécue.

En ce qui concerne la notion d'identité, le dictionnaire «Le Nouveau Petit Robert»³ la définit comme le caractère de deux objets, de pensée parfaitement semblable, unique et selon DUBAR⁴, l'identité n'est pas un seul phénomène social, mais c'est aussi une réalité génétique (l'identité du fœtus dans le ventre de sa mère), éducative (la structuration mentale de l'enfant), un construit humain, "produit de socialisations successives".

Elle peut aussi être considérée comme l'articulation entre l'image que l'on se fait de soi-même (identité réelle) et celle que les autres ont de nous (identité idéale). SUPER⁵ souligne à ce sujet qu'une personne choisit ou rejette un métier, parce qu'il juge que ce métier correspond ou ne correspond pas à l'image qu'il se fait de sa

³ Bis id., **LE NOUVEAU PETIT ROBERT, 1994. p. 1122.**

⁴ DUBAR, C. (1998). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.

⁵ SUPER, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper and Row.

propre personne. Paraphrasant SAINSAULIEU⁶, nous pouvons dire que l'identité professionnelle se définit comme la façon dont les différents groupes de travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes.

L'identité serait alors un processus relationnel d'investissement de soi (investissement dans des relations durables, qui mettent en question la reconnaissance réciproque des partenaires), s'ancrant dans «l'expérience relationnelle et sociale du pouvoir». D'autres acceptions (mathématiques) font de la notion d'identité remarquable, une particularité, un singleton que l'on ne retrouve nulle part ailleurs. L'identité professionnelle serait alors comme des effets culturels de l'organisation, l'affrontement des désirs de connaissance et de reconnaissance. Ramener alors l'identité professionnelle à l'enseignant reviendrait à la fonder sur des représentations personnelles et/ou collectives qu'on se fait de lui comme une «particularité professionnelle». Ce qui signifie en d'autres termes que l'enseignant appartient à un corps particulier ayant ses caractéristiques particulières.

En ce qui concerne la crise d'identité professionnelle des enseignants, nous pouvons dire avec DUBAR⁷, qu'elle correspond à la crise de la pensée, dans la mesure où «*le changement des normes, des modèles, de terminologie provoque une déstabilisation des repères, des appellations, des systèmes symboliques antérieurs*». Ce qui signifie que cette représentation de l'enseignant comme

⁶ SAINSAULIEU, R. (1985). L'identité au travail, Paris : PFNSP

⁷ DUBAR, C. (2000). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. 2 ed. Paris: Armand Colin. p. 11

formateur, éducateur, personne ressource, n'est pas déjà partagée par les enseignants eux-mêmes et pire encore par les demandeurs de formation que sont l'administration, les employeurs, l'Etat, les parents, les élèves.

Il y a non seulement beaucoup d'écarts constatés avec le temps dans l'évolution du métier, mais aussi entre d'une part les attentes des demandeurs d'éducation et d'autre part la réalité de cette profession vue du côté des enseignants eux-mêmes (c'est-à-dire leurs propres représentations et pratiques: leurs façons d'enseigner et de travailler, de motiver et d'évaluer, de punir et de récompenser, leur satisfaction ou le drop out, les difficultés auxquelles ils s'exposent, leur ardeur et leur incitation au travail).

Dubar s'appuyant sur Bourdieu, définit l'habitus comme un système de dispositions durables et transposables, prédisposées à fonctionner comme principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations. L'habitus intègre les pratiques individuelles et collectives, et après incorporation, en diffuse d'autres. L'habitus assure donc le lien entre probabilités objectives et espérances subjectives. Or l'habitus semblerait exclure tout changement social. Pour qu'il y ait donc changement il faut inclure dans une trajectoire personnelle les caractéristiques d'un groupe préalablement défini. L'homme social doit par conséquent structurer ses représentations et générer des pratiques; d'où la correspondance entre conditions objectives et dispositions subjectives, reflets de la réalité objective (identité pour autrui) et de l'identité subjective (identité pour soi). L'individu n'est jamais sûr que son identité pour soi coïncide avec son identité pour autrui. Il arrive que des discontinuités, des tensions, des conflits entre ces deux modes

d'identité marquent les étapes de la socialisation, surtout celle primaire, durant le petite enfance. Dans les interactions sociales, l'identité subjective et l'identité objective se confrontent. A l'âge adulte, des cassures biographiques peuvent réactiver la disjonction entre identité objective et identité subjective, favorisant ainsi des processus de conversion, de déstructuration/restructuration des identités, ce qui constitue la socialisation secondaire.

Dubar évoque Sainsaulieu qui interprète les identités professionnelles comme des effets culturels de l'organisation. Celui-ci, relève trois indicateurs de la dimension identitaire: le champ d'investissement de l'acteur ou son accès au pouvoir, la norme du comportement relationnel (individualisme, unanisme, séparatisme et rivalité, soumission) et les valeurs issues du travail. A partir de ces indicateurs, il distingue quatre types d'identités au travail.

L'identité collective ressemble au fait que l'individu disparaît presque totalement. Le groupe repose sur des liens entre pairs. C'est un groupe qui possède un métier, des techniques, d'où un fort investissement et engagement identitaire. Ce groupe présente des relations conflictuelles avec la hiérarchie car, il possède ses propres normes et valeurs. C'est par le double moyen de la solidarité conformiste à l'égard de ses collègues de travail et l'allégeance à l'autorité hiérarchique directe que l'individu brise son isolement et tente de construire une identité collective qui lui redonne une certaine marge de manœuvre dans le jeu social. En ce qui concerne

L'identité de retrait, il s'agit d'un groupe passif, sans mobilisation, où l'identité ne se crée pas dans le travail, mais à l'extérieur puisque les principaux investissements sont ailleurs. Ce groupe n'a pas de rapport avec un métier.

L'identité de négociation concerne les groupes ponctuels ayant un rapport assez fort à un métier. Détenteurs de compétences, ils peuvent les mettre en jeu pour obtenir ce qu'ils désirent. L'individualité y est forte: les groupes se forment dans un but précis et se dissolvent dès gain de cause, sorte d'opportunisme collectif.

L'identité affinitaire concerne un groupe faible avec peu de motivations. Les relations avec collègues et hiérarchies y sont privilégiées. L'implication dans le métier est forte, les individus jouent la carte de l'uniformité, de l'adhésion à la culture interne pour adopter des stratégies individuelles.

Dubar⁸ partant de ces travaux de Sainsaulieu pense que l'identité se façonnera à partir de la connaissance et reconnaissance réciproque, entre le sujet et son groupe social, par des processus de travail qui occupent une place essentielle tant dans la construction identitaire que dans l'institutionnalisation de la reconnaissance réciproque. On peut aussi parler de la construction d'un Soi dans la relation à autrui et donc, de dualité dans le social. L'identité est une définition sociale d'une réalité individuelle, personnelle pour ce qui est des acteurs singuliers, impersonnels dans le cas d'identités collectives. Selon Dubar, l'identité n'est jamais construite mais toujours à construire. Cette construction biographique implique que l'individu entre dans des relations de travail, participe à des actions collectives dans des organisations et intervienne dans des jeux d'acteurs. En étudiant la dynamique des identités professionnelles, l'auteur se penche sur la représentation du travail par les acteurs, l'évolution de l'emploi et le rapport à la formation.

⁸ Id., DUBAR, 1998.

I.3 LES THEORIES DE LA MOTIVATION

REUHLIN disait concernant la motivation qu'il est « *très important d'examiner les facteurs qui déclenchent l'activité du sujet, la dirige vers certains buts, lui permettent de se prolonger si ces buts ne sont pas immédiatement atteints et l'arrêtent le moment venu. Ces facteurs doivent avoir des effets quantitatifs : ils mettent l'organisme à l'état de passer à l'action plus ou moins facilement, sous l'effet de stimulations internes ou externes plus ou moins intenses ; ils soutiennent son activité plus ou moins longtemps malgré des obstacles plus ou moins difficiles à franchir. Ces facteurs ont aussi des effets qualitatifs, c'est-à-dire qu'en un moment donné, ils amènent l'organisme à poursuivre un but ou un autre, à établir une certaine hiérarchie entre buts possibles. L'analyse de ces facteurs et des mécanismes expliquant leurs effets constitue l'étude de la motivation.* »⁹ Pour illustrer ces propos, nous évoquerons certains auteurs qui ont traité de la motivation.

Si HULL¹⁰ propose d'expliquer la motivation à travers l'apprentissage en particulier et la conduite en général, pour lui l'objet de la conduite est d'assurer la survie de l'individu et la perpétuation de l'espèce. N.E. MILLER¹¹ utilise la réduction de la pulsion comme un facteur de la motivation au renforcement. J. NUTTIN n'accorde pas au

¹⁰ HULL, C. (1951), *Essentials of Behavior*. New Haven, CT: Yale University Press.

⁸ MILLER, N.E. (1948), *Journal of Experimental Psychology*, n. 1, vol. 38, pp. 89-101

modèle homéostatique ou de la réduction de tension la valeur explicative que certains auteurs lui accordent. La théorie que propose Nuttin pour l'étude de la motivation repose sur une certaine conception de la personnalité, une personnalité qui se construit par son insertion dans un monde qui l'entoure. Ses contacts, ses interactions avec le monde sont l'essence même de la personnalité et de son fonctionnement ; Nuttin met l'accent sur les aspects dynamiques de la personnalité. . J.F. Le Ny explique la relation entre l'apprentissage et la motivation, tandis que K. LEWIN établit un lien entre les forces unitaires de la personne et son environnement. Pour lui, une situation conflictuelle se définit comme une situation où les forces agissant sur une personne sont de directions opposées et sont à peu près égales. Le modèle de K. Lewin s'applique à ce qu'il a appelé la dynamique des groupes. Il met en exergue le système des relations qui s'établit entre ses membres et aussi entre le groupe et les autres éléments du champ (but, normes, perception du milieu extérieur etc.). D'autres auteurs tels que MC GREGOR, VROOM, MASLOW, BERTALANFFY etc. ont étudié la motivation en relation avec le travail, suivant des aspects divers.

I.3.1 MOTIVATION AU TRAVAIL

I.3.1.1 LA THEORIE X ET Y DE MC GREGOR

La théorie X se rapporte à l'utilisation de l'énergie pour les besoins de l'entreprise et s'appuie sur trois hypothèses fondamentales:

1. la direction est responsable de l'organisation des ressources;

2. en ce qui a trait aux hommes, la direction oriente leurs efforts, les motive, contrôle leurs actions, modifie leurs attitudes afin de les adapter aux besoins de l'organisation;

3. sans cette intervention de la direction, les individus restent passifs vis-à-vis des besoins de l'organisation. Ainsi, les employés doivent être convaincus, récompensés, punis, contraints, contrôlés, si l'on veut lutter contre leur aversion au travail. Or la rétribution ici est très maigre et les récompenses, souvent aléatoires.

Cette théorie X ne peut satisfaire que des besoins d'ordre inférieur (les besoins de première nécessité tels que se nourrir, se loger, se soigner) Avec de maigres revenus, il est difficile que les enseignants puissent aisément satisfaire de tels besoins. Ce qui nous conduit à croire que dans de telles conditions, leur motivation au travail sera réduite. Cette théorie est complétée par la théorie Y qui énonce que:

- la direction est responsable de l'organisation des ressources;
- par nature, les hommes ne sont pas passifs et opposés aux buts et aux objectifs de l'organisation;
- l'imagination, l'ingéniosité, la créativité sont des qualités requises;
- la première tâche de la direction est donc de créer les conditions et de mettre en œuvre les méthodes de travail qui permettent aux individus de mieux atteindre leurs fins propres tout en orientant leurs efforts vers les objectifs de l'organisation.

Selon cette théorie Y, le travail est une dimension très importante de la vie, à savoir l'épanouissement du travailleur à travers les aspects tels que: l'autonomie dans le travail et les contacts avec ses collègues. Nous supposons alors que plus les employés sont satisfaits au travail, plus ils sont productifs et l'organisation peut devenir efficace et même efficiente.

Pour essayer de contextualiser cette théorie, nous pouvons dire que, la théorie Y s'applique mieux aux professeurs des Lycées camerounais, sujets de notre étude; car ils ne sauraient être considérés comme des hommes moyens auxquels Mc Gregor fait allusion dans la théorie X. Ils ont tous pour diplôme de base au moins la licence, et en plus, la plupart sont formés dans des Ecoles Normales Supérieures. Actuellement, au vu des multiples attentes des uns et des autres et de la complexité de la société, de son évolution rapide, leur rôle change. Sans aucun repère réel ni de formation particulière liées aux nouvelles exigences, ils sont appelés à créer, à déployer des stratégies nouvelles pour aider leurs élèves à s'orienter, à apprendre, à chercher des emplois puis à s'y adapter. Nous comprendrons mieux ceci si nous nous basons sur la classification des besoins selon Maslow.

Maslow, classe les besoins en cinq catégories selon qu'ils sont inférieurs (besoins physiologiques et de sécurité) ou supérieurs (besoins sociaux, besoins d'estime et de statut, et besoins d'accomplissement). Etant donné que les besoins apparaissent dans un ordre précis dans l'échelle des valeurs, ce n'est que lorsque ceux de niveau inférieur sont satisfaits qu'ils peuvent être suivis immédiatement de ceux de niveau supérieur. Ainsi, lorsque les besoins de nourriture, vêtement, logement (liés au maintien de la vie

et à un minimum de bien-être) ne sont pas satisfaits, on ne saurait passer à ceux sécurité et de confort et moins encore, ceux des autres niveaux qui ne sauraient naître.

Ceci peut alors justifier ne serait-ce que partiellement le manque de motivation ou d'implication totale des professeurs non seulement dans les projets de leurs lycées (là où ils existent) mais aussi dans toute autre tâche jugée en dehors des enseignements classiques qui relèvent des besoins de niveau supérieurs et qu'ils assument par devoir. Pour satisfaire ces besoins, certains cherchent des activités rémunérées qu'ils exercent hors du cadre de leur travail statutaire, les vacances dans les établissements privés, d'autres ouvrent des petits commerces, d'autres encore préfèrent s'investir dans d'autres études pouvant déboucher à un changement d'activités.

I.3.1.2 L'APPROCHE DE VROOM

Selon Vroom, la motivation au travail est déterminée par trois facteurs

- l'estimation de l'employé quant à la probabilité que ses efforts influent sur son rendement;
- l'estimation qu'il fait que ses efforts devant entraîner une rétribution;
- l'attrait que présente pour lui cette rétribution.

On pourrait encore désigner ces facteurs par les noms tels que: attente, utilité, valence. Qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque, la motivation liée au travail porte sur la croissance, l'avancement, la

reconnaissance, l'accomplissement. Elle est souvent complétée par les facteurs d'hygiène qui portent sur le statut, les relations avec le supérieur, les collègues, les subordonnés, la supervision technique, la sécurité de l'emploi, les conditions de travail, le salaire, la vie professionnelle.

La satisfaction au travail portera alors sur deux décisions:

- l'appartenance ou encore la décision de se joindre à une organisation et d'y demeurer en tant que membre à part entière (identité professionnelle d'appartenance).
- Le rendement ou encore la décision de fournir un travail de qualité et un rendement élevé (motivation).

En appliquant cette théorie à notre contexte, nous constatons qu'il y a un réel déphasage dans notre réalité au niveau de l'application de ces trois éléments à savoir l'attente, l'utilité, la valence. En fait, l'emploi est une variable multidimensionnelle dont les aspects sont le salaire, l'environnement physique, l'intérêt au travail, le prestige social, l'ambiance et la culture de l'entreprise, la stabilité de l'emploi, le risque d'accidents, les possibilités d'apprentissage, le potentiel de carrière etc... Certes il est très difficile que l'employé retrouve toutes ces caractéristiques mais les professeurs formés qui exercent dans nos lycées n'en bénéficient que très peu. Ils n'ont pour principal atout que la sécurité de l'emploi, les autres éléments étant très défaillants. Si nous prenons l'exemple des salaires, ils sont dans l'ordre de 500 Euros par mois pour les professeurs de lycée; montant dérisoire. A côté de ces salaires dérisoires, nous relevons que l'environnement physique n'est pas non plus au rendez-vous: pas de bureau, parfois même, pas de toilettes,

ni de matériel de travail, effectifs pléthoriques dans les classes...Or selon la théorie du salaire d'efficience, ces conditions ne sont pas favorables à un bon rendement. Allant dans le même sens, STANKIEWICZ¹² dit que «une réduction du salaire, en portant atteinte à l'estime de soi ou au sentiment d'équité, pourrait provoquer des attitudes de retrait». Au Cameroun, il y a eu une réduction drastique de salaire en 1993, de l'ordre d'environ de 60% avec suppression des avantages tels le logement, le transport et de nombreuses primes. Ce qui expliquerait, du moins en partie, le fait que, les attentes des professeurs n'étant pas satisfaites, ils s'abstiennent de s'adonner à fonds (de déployer toute leur valeur). Les initiatives, les créativité, les implications personnelles sont donc inhibées.

1.3.1.3. L'APPROCHE SYSTEMIQUE DE BERTALANFFY

La théorie générale des systèmes de Bertalanffy citée par Lugan, stipule que des passerelles devraient s'établir entre les disciplines étudiant les mêmes objets car la science moderne devient de plus en plus spécialisée, parcellaire. Il est très fréquent qu'un même problème ou sujet soit abordé indépendamment dans des domaines différents. Cette approche fondamentalement pluridisciplinaire se veut donc holistique, totalisante avant d'être analytique. Elle préconise d'étudier le système dans son ensemble, sa totalité avant d'analyser ses éléments constitutifs.

Grâce au résumé des multiples définitions données au terme système par des auteurs tels que Bertalanffy, Morin, Lapierre,

¹² STANKIEWICZ, F. (1999). *Economie des ressources humaines*. Paris: La découverte. p. 17

Waliser, Lugan, nous pouvons décrire les caractéristiques d'un système. Celui-ci doit avoir une finalité bien déterminée, des éléments en interaction, jouir d'une certaine autonomie, être permanent, stable et entretenir des échanges avec son environnement. Ce n'est qu'ainsi qu'on peut dire que le système a des propriétés auto-organisatrices, certains les qualifieraient alors d'auto-éco-organisatrices.

Constituées en arborescent, ses parties sont reliées entre elles par ordre de complexité croissante, chacune étant un (sous) système, qui peut être un système à part entière. L'arborescence s'organise selon le principe du pilotage (pour qu'un système pilote un autre, il faut que sa complexité soit égale ou supérieure à celle du système piloté). La valeur d'un système est donc supérieure à la somme de ses parties. En dehors de ses parties et de leurs activités, le système doit avoir une finalité et échanger des informations avec son environnement pour vivre; sinon, il se dégrade sous l'effet de l'entropie qui désigne le principe d'irréversibilité c'est-à-dire que, grâce aux échanges d'énergie ou d'informations qu'il entretient avec son environnement, le système va toujours d'un état instable vers un état stable (stabilité relative). L'intensité et l'incertitude des échanges d'informations reflètent alors la complexité du système.

La systémique nous permet de comprendre les systèmes vivants et le rôle que nous pouvons y jouer. Les systèmes ouverts souvent complexes, surtout dans les états émergents, échappent à l'analyse déterministe et nous amènent à croire qu'il faut adopter de nouvelles stratégies pour les comprendre et les gérer. Ce qui n'épargne pas les établissements scolaires, organisation de formation que nous considérons comme des systèmes réels, ouverts, très

complexes (car constitués des êtres humains, imprévisibles, différents...). Nous pouvons donc envisager que, pour optimiser leur rendement, il faut adopter de nouvelles stratégies, optimiser l'ensemble et l'architecture des parties entre elles. Il ne sert à rien d'optimiser une partie (souvent les élèves, les méthodes et les programmes) et non l'ensemble. Les systèmes changeant de façon constante, les réformes systémiques s'imposent elles aussi de façon constante. Dans notre étude, la réforme du statut du professeur doit suivre l'évolution du système social camerounais qui est par ailleurs solidaire aux autres systèmes planétaires dans l'optique de la mondialisation. Le souhait est qu'en améliorant l'image du professeur, il soit motivé au travail et optimise son rendement en agissant sur l'apprenant pour façonner son devenir social et professionnel

II. METHODOLOGIE

II.1. DEFINITION DES VARIABLES

La variable dépendante de cette étude est la crise d'identité qui génère deux variables intermédiaires qui sont:

- l'image idéale
- l'image réelle

La motivation (par opposition à son contraire la démotivation) est la variable indépendante.

II.2 DEFINITION DES INDICATEURS ET DES MODALITES DES VARIABLES

Pour la crise d'identité qui est la variable dépendante, nous aurons comme indicateurs:

- la valeur de l'image idéale du professeur de lycée telle que souhaitée par la société (les demandeurs de formation les institutions éducatives et les employeurs)
- la valeur de l'image réelle du professeur de lycée telle que vécue par le professeur lui-même.

Leurs modalités seront alors: très bonne, bonne, peu bonne.

Pour la motivation (démotivation), nous aurons comme indicateurs le degré de motivation (démotivation) du professeur, avec trois modalités: très élevée, élevée, peu élevée.

Notre hypothèse générale est formulée de la manière suivante: «La crise d'identité caractérisée par la discordance entre l'image idéale et l'image réelle des professeurs des lycées camerounais, altère leur motivation au travail». Elle se traduit en trois hypothèses de recherche qu sont :

1. Il existe un lien appelé crise d'identité entre l'image idéale et l'image réelle de l'enseignant (il y a crise d'identité lorsque l'image idéale ne correspond pas à l'image réelle);
2. Il existe un lien entre l'image idéale et la motivation au travail chez les professeurs des lycées au Cameroun ;

3. Il existe un lien entre l'image réelle et la motivation au travail chez les professeurs des lycées au Cameroun.

II. 3 POPULATION D'ETUDE ET ECHANTILLONNAGE

Il s'agit de l'ensemble des professeurs des lycées d'enseignement général de la ville de Yaoundé au Cameroun.. De cette population cible, nous avons porté notre étude sur la population accessible, c'est-à-dire celle qui nous était disponible. Nous la représentons ici par les professeurs des lycées d'enseignement général qui sont à Yaoundé, le Lycée général Leclerc et le Lycée d'Efoulan.

TABLEAU N° 1: Présentation de la population accessible

Etablissement	Effectifs	Pourcentage
Lycée Général Leclerc	95	56,89
Lycée d'Efoulan	72	43,11
Total	167	100

Pour sélectionner nos sujets, nous avons utilisé l'échantillonnage aléatoire simple. L'échantillon constitué (45 enseignants sur les 167 que comprennent les lycées Général Leclerc et Efoulan) est composé des professeurs volontaires représentés dans le tableau ci-après.

TABLEAU N°2: Présentation de l'échantillon

Etablissements	Hommes	Pourcentage	Femmes	Pourcentage	Effectifs	Pourcentage
Lycée Leclerc	12	26,5%	13	28,5%	25	55%
Lycée d'Efoulan	10	22,5%	10	22,5%	20	45%
Total	22	49%	23	51%	45	100%

Cet échantillon n'est pas très important, mais il permet de mener une étude exploratoire à partir de laquelle on peut tirer des conclusions.

II.4 DESCRIPTION DE L'INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES.

Nous avons mené une enquête en nous servant d'un questionnaire que nous avons adressé aux professeurs des lycées choisis : le lycée Général Leclerc et le lycée d'Efoulan.

Les différentes questions de notre questionnaire portent sur l'image idéale, l'image réelle, la motivation et la démotivation de l'enseignant au travail, auxquelles nous associons sept caractéristiques, le prestige du métier, le salaire, les avantages sociaux, la hiérarchie sociale, le rôle social, les compétences et le respect accordé à l'enseignant. Chaque caractéristique comprend trois possibilités de réponses : très bonne image, bonne image, peu image.

Nous avons collecté, au bout de plusieurs descentes sur le terrain, 45 questionnaires sur les 100 distribués aux enseignants volontaires. Le taux de récupération est alors de 45%. Nous considérons que ce taux est acceptable pour valider notre enquête.

II.5 METHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

Notre étude cherche à vérifier d'une part, s'il existe une crise d'identité entre l'image de l'enseignant telle que voulue par la société et l'image réelle que présente l'enseignant, et d'autre part, s'il existe une relation entre la crise d'identité des enseignants camerounais et leur motivation au travail.

Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel de traitement des données SPSS qui nous a permis de calculer le χ^2 . Les résultats obtenus vont être présentés dans le chapitre ci-après.

III. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

TABLEAU N° 3: Présentation des résultats selon les variables.

Caractéristiques	Prestige du métier			Salaire			Avantages sociaux			Hiérarchie			Rôle social			Compétences			Respect		
	Tb	B	Pb	Tb	B	Pb	Tb	B	Pb	Tb	B	Pb	Tb	B	Pb	Tb	B	Pb	Tb	B	Pb
Image idéale	12	14	19	9	10	26	7	16	22	10	18	17	24	13	8	27	18	0	18	12	15
Image réelle	9	20	16	5	4	36	5	9	31	5	14	26	20	14	11	18	21	6	8	17	20
Motivation	2	2	41	1	2	42	1	4	40	4	3	38	3	1	41	3	2	40	3	2	40
Démotivation	2	3	40	1	3	41	2	5	38	3	4	38	3	1	41	3	3	39	4	2	39

Pour chaque variable, ce tableau indique combien de répondants optent pour une caractéristique donnée et quelle est leur appréciation (très bonne, bonne ou peu bonne). Dans l'ensemble la compétence et le rôle social apparaissent comme les meilleurs critères d'appréciation de la très bonne image idéale de l'enseignant. La compétence totalise 27 réponses pour très bonne image, suivie du rôle social 24, cependant le prestige du métier, le salaire, les avantages sociaux, la hiérarchie et le respect n'atteignent pas le score de 20. Ceci signifie que la compétence et le rôle social de l'enseignant sont les critères qui confèrent à l'enseignant une très bonne image.

Ce qui donne une moins bonne image de l'enseignant, c'est le salaire, celui ne semble pas correspondre aux attentes des enseignants.

Ceci signifie que les enseignants estiment qu'ils sont compétents, qu'ils jouent un rôle social important et qu'ils méritent le respect auprès de la société, il s'agit là des besoins secondaires selon la hiérarchie des besoins selon Maslow. Par contre les enseignants ne sont pas satisfaits par rapport à leurs salaires et avantages sociaux qui relèvent des besoins primaires. Or, si les besoins primaires ne sont pas satisfaits, les besoins secondaires le seront difficilement.

Le rôle social (20) et la compétence (18) apparaissent comme les meilleurs critères d'appréciation de la très bonne image réelle. Le prestige social (9), le salaire (5), les avantages sociaux (5) et la hiérarchie (5) le sont moins.

Dans l'ensemble la compétence et le rôle social apparaissent comme les meilleurs critères d'appréciation de la très bonne image

réelle de l'enseignant. On est dans une situation où les besoins secondaires passent avant les besoins primaires. Ceci est une source de conflit ou de crise identitaire.

Pour «la moins bonne» image le salaire est premier et la compétence est dernière. Ceci confirme le résultat précédent et semble dire que le salaire que l'on donne aux professeurs de lycée au Cameroun ne correspond pas à leur compétence et contribue à la dégradation de leur image réelle.

Globalement, l'image réelle des enseignants est très dévalorisante par rapport aux conditions que leur offre leur profession. Les salaires et les avantages sociaux contribuent à cette dégradation de l'image réelle des enseignants.

III.3. MOTIVATION

TABLEAU N°4 : Résultats selon la motivation

Motivation			
Effectifs	Pourcentages	Modalités	Variables
Total : 45 100%			Prestige du Métier
2	4,5%	Très élevée	
2	4,5%	Elevée	
41	91%	Peu élevée	
Total : 45 100%			Salaire
1	2,25%	Très élevée	
2	4,5%	Elevée	
42	91,225%	Peu élevée	
Total : 45 100%			Avantages sociaux
1	2,25%	Très élevée	
4	9%	Elevée	
40	88,75%	Peu élevée	
Total : 45 100%			Hierarchie
4	9%	Très élevée	
3	6,75%	Elevée	
38	84,25%	Peu élevée	
Total : 45			Rôle social

100%			
3	6,75%	Très élevée	
1	2,25%	Elevée	
41	91%	Peu élevée	
Total : 45			Compétences
3	6,75%		
2	4,5%		
40	88,75%		
Total : 45			Respect
3	6,75%		
2	4,5%		
40	88,75%		

La motivation peu élevée est massivement choisie, le salaire vient en tête avec 42 personnes sur 45 et la hiérarchie est dernière avec 38, toutefois cet écart n'est pas très important. On peut penser que le salaire constitue le critère le plus démotivant chez les enseignants camerounais.

III.4. DEMOTIVATION

TABLEAU N°5: Résultats selon la démotivation

Démotivation			
Effectifs		Modalités	Variables
Total : 45		100%	Prestige du Métier
40	88,75%	Très élevée	
3	6,75%	Elevée	
2	4,5%	Peu élevée	
Total : 45		100%	Salaire
41	91%	Très élevée	
3	6,75%	Elevée	
1	2,25%	Peu élevée	
Total : 45		100%	Avantages sociaux
38	84,25%	Très élevée	
5	11,25%	Elevée	
2	4,5%	Peu élevée	
Total : 45		100%	Hiérarchie
38	84,25%	Très élevée	
4	9%	Elevée	
3	6,75%	Peu élevée	
Total : 45		100%	Rôle social
41	91%	Très élevée	

1	2,25%	Elevée	Compétence
3	6,75%	Peu élevée	
Total : 45 100%			
39	86,5%	Très élevée	Respect
3	6,75%	Elevée	
3	6,75%	Peu élevée	
Total : 45 100%			
39	86,5%	Très élevée	
2	4,5%	Elevée	
4	9%	Peu élevée	

Bien que le salaire (41) et le rôle social (41) apparaissent comme les critères les plus démotivants, tous les autres critères, le prestige (40), les avantages sociaux (38), la hiérarchie (38), la compétence (39) et le respect (39) le sont aussi ; les écarts entre eux ne sont pas importants. On peut dire que pour les enseignants, le salaire et le rôle social, le prestige, les avantages sociaux, la hiérarchie, la compétence et le respect appartiennent au registre noir des choses qui les démotivent et pour lesquelles ils ne trouvent pas satisfaction.

Pour les enseignants, il vaut mieux avoir un bon salaire que d'être respecté, ou alors quand le salaire est bas, il n'y a aucun respect possible, et la démotivation au travail en est la conséquence.

Les résultats sur la démotivation et ceux sur la motivation présentent une certaine cohérence. Les enseignants sont très démotivés par rapport aux conditions que leur offre leur profession. Les besoins primaires (le salaire et les avantages sociaux) sont les caractéristiques qui démotivent le plus, les besoins supérieurs (le rôle social, le prestige, la hiérarchie, la compétence et le respect) semblent ne pas être pris en compte.

IV/ VERIFICATION DES HYPOTHESES ET DISCUSSION DES RESULTATS

HR1 : Il existe un lien entre l'image idéale de l'enseignant telle que voulue par la société et l'image réelle telle que vécue par les enseignants

Tableau N° 6 Tableau croisé image idéale, valeur image

Effectif		valeur image réelle			Total
		très bonne	bonne	moins bonne	
image idéale	très bonne			4	4
	bonne	2	3	13	18
	moins bonne	1	6	16	23
Total		3	9	33	45

Tableau N°7: Calcul du Khi deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,747 ^a	4	,601
Rapport de vraisemblance	3,679	4	,451
Association linéaire par linéaire	,403	1	,526
Nombre d'observations valides	45		

a. 7 cellules (77,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,27.

A la lecture de ces deux tableaux, nous avons $X^2_{cal} = 2,747$, Avec $\alpha = 0,05$ et $ddl = 4$, nous lisons sur le tableau que $X^2_{lu} = 0,48$; $X^2_{cal} = 2,747 > X^2_{lu} = 0,48$ donc, H_0 rejetée et H_a retenue.

Il existe un lien entre l'image idéale de l'enseignant telle que voulue par la société et l'image réelle telle que vécue par les enseignants, ce qui signifie que l'image idéale est différente de

l'image réelle. Cette discordance signifie qu'il y a crise d'identité professionnelle chez l'enseignant camerounais. Si l'image idéale était conforme à l'image réelle, cela signifierait l'absence de crise d'identité.

HR2 : Il existe un lien entre l'image idéale des enseignants et leur motivation au travail

Tableau N° 8 Tableau croisé image idéale , degré de

Effectif

		degré de motivation			Total
		très motivé	motivé	peu motivé	
image idéale	très bonne	1	3		4
	bonne	3	14	1	18
	moins bonne	1	21	1	23
Total		5	38	2	45

Lorsqu'on observe le degré de motivation, 38 sujets sur 45 ont une motivation moyenne, 5 sont très motivés et 2 sont peu motivé ; et pour l'image idéale 23 sujets ont une image moins bonne, 18 ont une image bonne et 4 seulement ont une image très bonne. Pour les correspondances, l'effectif le plus important se trouve chez les enseignants qui ont à la fois une image idéale moins bonne et qui sont moyennement motivés 21 sur 45.

Tableau N° 9: Calcul du Khi deux

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,635 ^a	4	,621
Rapport de vraisemblance	2,847	4	,584
Association linéaire par linéaire	1,752	1	,186
Nombre d'observations valides	45		

a. 7 cellules (77,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,18.

A la lecture de ces deux tableaux, nous avons $X^2_{cal} = 2,635$; Avec $\alpha = 0,05$ et $ddl = 4$, nous lisons sur le tableau que $X^2_{lu} = 0,48$; $X^2_{cal} = 2,635 > X^2_{lu} = 0,48$ donc, H_0 rejetée et H_a retenue.

Il existe un lien entre l'image idéale et la motivation au travail chez les enseignants des lycées au Cameroun. Ce qui signifie que l'image idéale des enseignants influence leur motivation au travail.

HR3 : Il existe un lien entre l'image réelle et la motivation au travail chez les enseignants des lycées au Cameroun

Tableau N° 10 : Tableau croisé valeur image réelle, degré de motivation

Effectif		degré de motivation			Total
		très motivé	motivé	peu motivé	
valeur image réelle	très bonne	1	2		3
	bonne	1	7	1	9
	moins bonne	3	29	1	33
Total		5	38	2	45

Pour la motivation, 38 enseignants déclarent être moyennement motivés, 5 sont très motivés et 2 sont peu motivés ; en ce qui

concerne l'image réelle, 33 enseignants déclarent avoir une image moins bonne, 9 ont une bonne image et 3 seulement ont une très bonne image.

Tableau N°11: Calcul du Khi deux

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2,842 ^a	4	,585
Rapport de vraisemblance	2,275	4	,685
Association linéaire par linéaire	,404	1	,525
Nombre d'observations valides	45		

a. 7 cellules (77,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5.
L'effectif théorique minimum est de ,13.

A la lecture de ces deux tableaux, nous avons $X^2_{cal} = 2,842$; Avec $\alpha = 0,05$ et $ddl = 4$, nous lisons sur le tableau que $X^2_{lu} = 0,48$; $X^2_{cal} = 2,842 > X^2_{lu} = 0,48$ donc, H_0 rejetée et H_a retenue. :

Il existe un lien entre l'image réelle et la motivation au travail chez les enseignants des lycées au Cameroun. Ce qui signifie que l'image réelle des enseignants influence leur motivation au travail. Quand on observe le tableau, l'image réelle ne motive pas.

V/ DISCUSSIONS

Etant donné que nous avons trois hypothèses de recherche et que toutes les trois ont été confirmées, nous pouvons dire que notre hypothèse générale dont elles émanent est aussi confirmée. Et sans

ambages désormais, nous disons que la crise d'identité caractérisée par le lien entre l'image idéale et l'image réelle des professeurs des lycées camerounais altère leur motivation au travail. Ce qui confirme trois choses à savoir :

1°) Qu'il y a crise d'identité ; l'identité idéale des enseignants ne correspond pas à leur identité réelle. Cette crise est tellement prononcée que le rapport de vraisemblance entre les attentes (l'image idéale) de la société et l'image réelle de l'enseignant lui-même, vaut 0,932. Cet indice de vraisemblance n'est pas un indice de ressemblance. Il montre tout simplement que les jugements faits sur l'identité idéale correspondent à 93% environ à ceux qui sont portés sur l'image réelle, et ces jugements militent dans le sens de la crise d'identité.

En nous appuyant sur le principe d'équilibration de Piaget, nous pensons que, quand il y a désaccord entre l'identité sociale "idéale" prêtée au professeur et l'identité sociale "réelle" qu'il s'attribue lui-même, des stratégies identitaires (d'accommodation, assimilation) destinées à réduire l'écart doivent être adoptées. Ces stratégies sont alors soit des transactions objectives externes entre l'individu et les autres significatifs visant à accommoder l'identité pour soi et l'identité pour autrui, soit des transactions subjectives internes visant à assimiler l'identité pour autrui à l'identité pour soi.

2°) Que cette crise d'identité altère leur motivation au travail.

3°) Que les éléments responsables de la crise d'identité sont le salaire et les avantages sociaux qui relèvent du cadre des besoins primaires, et ce sont les mêmes éléments qui sont responsables de la démotivation des enseignants camerounais.

La démotivation des enseignants quant à leur travail engendre des comportements de désintéressement au travail. Ainsi, il n'est pas étonnant que les professeurs des lycées acceptent volontiers les vacances dans les établissements privés laïcs et confessionnels, ou fassent une activité parallèle pour arrondir leur fin de mois. Et même, lorsqu'on consulte les propositions émises sur la dernière question, on s'aperçoit que l'amélioration du cadre de travail, de la rémunération de la gestion des carrières est prioritaire dans les souhaits des uns et des autres.

Tout comme dans la théorie Y, nous pensons que, moins les professeurs sont satisfaits au travail (salaires et avantages sociaux), moins ils sont productifs et ceci peut se faire ressentir sur le rendement interne et externe du système éducatif.

Au terme de ce travail, il semble alors indiqué d'adopter d'autres stratégies constructives d'identités en y intégrant d'abord et avant tout la prise en compte des besoins primaires des enseignants, qui selon Maslow, doivent être prioritairement satisfaits pour favoriser l'accomplissement des besoins supérieurs

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail, il a été observé que la crise identitaire des enseignants camerounais existe et ne favorise pas leur motivation au travail, les salaires et les autres avantages sociaux semblent expliquer une telle situation. Cette situation qui n'est pas spécifique au Cameroun y semble pourtant beaucoup accentuée qu'ailleurs, lorsque l'on compare la grille des salaires du même corps chez les pays voisins en Afrique, au Gabon, en Côte d'Ivoire ou au

Sénégal qui sont des pays dont le P.I.B est presque similaire. Le Cameroun est l'un des rares pays de cette région qui regorge d'intellectuels de haut niveau, mais qui sont utilisés pour des salaires très bas. Il n'est donc pas étonnant que l'exode intellectuel frappe lourdement ce pays.

En ce qui concerne les enseignants, il faut leur faire crédit et les amener eux-mêmes à se faire confiance, c'est ce que j'appelle «auto-responsabilisation». Certes ils n'ignorent rien de la vigueur des changements culturels et sociaux, ils y sont directement et parfois durement confronté, mais deux choses peuvent alors les aider à modifier leurs représentations et leurs pratiques: l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail et la poursuite des réformes.

Aussi il faut d'une part réviser les finalités et les valeurs qui fondent leur contrat avec la nation, et qui peuvent donc éclairer leurs choix de s'adapter (ou bien de résister) à ces changements ; d'autre part préciser le "cadre" institutionnel sur lequel ils peuvent compter et s'appuyer pour évoluer, en particulier ce qui dans leur profession ne doit pas changer. C'est à ce prix sans doute que le métier d'enseignant pourra continuer d'évoluer, mais alors évoluer en restant "le plus beau des métiers", celui qui voit, génération après génération, des femmes et des hommes se mettre au service de la culture et de l'avenir, dans l'espoir qu'ils se rapprochent d'un monde plus juste, plus actuel et plus humain pour les élèves qu'ils forment.

Notre travail cherchait aussi à éclairer les enseignants, scientifiques et décideurs sur le problème de la motivation au travail afin de dessiner pour l'avenir, c'est-à-dire pour la fin de la décennie, un métier plus attrayant, notamment pour des jeunes plus ouverts sur la créativité, l'imagination, l'innovation, l'évolution

technologique; un métier tourné davantage vers les attentes qui montent dans la société, c'est- à- dire de plus grandes libertés dans la vie personnelle et un besoin accru de protection et de sécurité dans la vie sociale, une reconnaissance des diversités culturelles conjuguée à un impératif d'intégration sociale et politique, un effort soutenu de solidarité et une affirmation de l'égalité des chances. Il est donc clair que la revalorisation urgente de la profession enseignante au Cameroun n'est qu'une question de volonté politique, un choix de société.

BIBLIOGRAPHIE**LIVRES**

- BERTALANFFY, L. (1993). *Théorie générale des systèmes*. Paris : Dunod.
- BLANC., M. (1990). *Pour une sociologie de la transaction sociale*. Paris : L'Harmattan.
- BÖHN, W. (1999). « *Personne et éducation* », in Houssaye (Jean), (dir.), *Education et philosophie, approches contemporaines*, Paris : ESF.
- BOURDIEU, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Edition de Minuit.
- CROZIER, M. ; FRIEDBER, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- DUBAR, C. (1992). *Mobilités et formes de production identitaire*. Paris : Documentation française.
- DUBAR, C. (1998). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- DUBAR, C. (2000). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. 2^{ème} éd. Paris : Armand Colin.
- DURKHEIM, E. (1974). *L'éducation morale*. Paris: PUF.
- EVOLA, R. (1996). *Introduction à la psychologie du Choix Professionnel*. Yaoundé: Presses Universitaires du Cameroun.
- EVOLA, R. (2004). *Systémiologie/Systèmeologie : Une approche sociologique de la théorie des systèmes*, Presses Universitaires de Yaoundé.
- EVOLA, R. (2005). *La perspective sociale et la notion du temps dans les choix professionnels des jeunes en Afrique*. Victoria: Éditions Trafford.
- GLASS, Gene V.; HOPKINS, Kenneth D. (1996) *Statistical Methods*. In : *Education and Psychology*, A. Simon & Schuster Company, Needham Heights, MA 021194, Boston, USA .
- PALLANTE, Gianna (2003). *Pour une éducation à la mondialité*. Cameroun : Presses de l'UCAC Yaoundé. GOSLING, P. (1992). *Qui est responsable de l'échec scolaire ?* Paris : PUF.
- GRAWITZ, M. (1990). *Méthodes des sciences sociales*. 3^{ème} éd. Paris : Dalloz.
- GUICHARD, J. (1993). *L'école et les représentations d'avenir des adolescents*. Paris : PUF.
- KANT, E. (1967). *Réflexions sur l'éducation*. Paris : Vrin. LE NY J.F. (1967) *Apprentissage et activités psychologiques*, Paris : PUF.
- LEWIN, K. (2002). *Une théorie du champ dans les sciences humaines*. Paris : Vrin.
- EVOLA, R. (2007). *Les changements dans les systèmes vivants et les organisations*. Victoria : Éditions Trafford.

- MC GREGOR, D. (1971). *La dimension humaine de l'entreprise*. Coll. « Hommes et organisations ». Trad. Ardoino et M. Lobrot. Paris : Gauthier- Villars.
- MASLOW, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, p. 370.
- MOISSET, J-J ; PLANTE, J. ; TOUSSAINT, P. (2003). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*. Ste-Foy Canada: Presses Universitaires du Québec.
- NUTTIN, J. (1980) *Motivation et perspective d'avenir*, Louvain : Presses universitaires de Louvain, Belgique.
- POSTIC, M. (1990). *La relation éducative*. Paris: PUF.
- REUHLIN, M. (1990). *Psychologie Paris*. Paris: PUF.
- SAINSAULIEU, R. (1985). *L'identité au travail*, Paris : PFNSP
- SUPER, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*, New York : Harper and Row.
- STANKIEWICZ, F. (1999), *Economie des ressources humaines*. Paris : La découverte.

* * *

REVUES SCIENTIFIQUES

- MALGLAIVE, G. ; WEBER, A. (1983). École et entreprise: intérêt et limites de l'alternance en pédagogie. *Revue française de pédagogie*, 62, pp. 51- 64.

* * *

DOCUMENTS DU CONGRÈS

- EVOLA, R. (2006). Motivation et Perspective Sociale dans les Choix Professionnels Chez les élèves des classes Terminales de quelques Établissements de la ville De Yaoundé. Dans *Annales de la Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines*, n. 5, vol.1), pp. 125 – 147. Nouvelle Série, deuxième semestre. ISSN: 0379-1793.

* * *

DOCUMENTS OFFICIELS

- TREMBLAY, D-G.AMHERDT, C.H. (2003).Articulation emploi- famille : les mesures offertes et leur utilisation. *Dans Bulletin des recherches sur la famille*, Québec, Conseil de développement des recherches sur la famille, vol. 4, n. 1, pp. 3-7
- VROOM, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York : Wiley.
- WACH, M. (2003). *La structure des valeurs est-elle universelle?* Paris : L'Harmattan.

DICTIONNAIRES

LE NOUVEAU PETIT ROBERT (1994). pp 511 ; 1122.

