

## **Climat organisationnel de l'école et engagement professionnel des enseignants: Le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle**

### **[ School organizational climate and professional commitment of teachers: The mediating role of professional satisfaction ]**

*Mfiarak A. Koko Richard<sup>1</sup>, Djouhoua T. Justine Malthide<sup>2</sup>, Makoudoum T. Lucie<sup>3</sup>, and Kammoe Y. Fernand Felix<sup>4</sup>*

<sup>1</sup>Chercheur, Institut National de l'Éducation, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université de Yaoundé I, Cameroon

<sup>2</sup>Doctorante, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université de Yaoundé I, Cameroon

<sup>3</sup>Doctorante, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université de Yaoundé I, Cameroon

<sup>4</sup>Doctorant, Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines, Université de Yaoundé I, Cameroon

---

Copyright © 2022 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the ***Creative Commons Attribution License***, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** The aim of this study was to investigate whether and how teachers' perceptions of social-emotional climate in their schools influenced the outcome variables – teachers' professional commitment – and to examine the pathways of this relationships with satisfaction at work as mediator variable. The sample included 265 secondary school teachers from Yaoundé, Cameroon. Participants completed a questionnaire about the teacher's commitment, perceived school climate, and satisfaction at work. A mediation analysis was used to examine a mediatory model of the variables. Satisfaction at work mediated the relationship between school organizational climate and teachers' professional commitment. School organizational climate was considered as the determinant for teachers' professional commitment, with satisfaction at work playing a key role. In conclusion, the result findings of this study can contribute to all types of schools and school administrators. This is because by understanding school climate influence, school administrators and teachers will be able to work towards fostering education excellence at present and for the future.

**KEYWORDS:** School organizational climate, professional commitment, satisfaction at work, teacher.

**RESUME:** L'objectif de cette étude était d'examiner si et comment les perceptions des enseignants sur le climat socio-émotionnel dans leurs écoles ont influencé les variables de résultat – l'engagement professionnel des enseignants – et d'examiner les voies de cette relation avec la satisfaction au travail comme variable médiatrice. L'échantillon comprenait 265 enseignants du secondaire de Yaoundé, au Cameroun. Les participants ont rempli un questionnaire sur l'engagement de l'enseignant, le climat scolaire perçu et la satisfaction au travail. Une analyse de médiation a été utilisée pour examiner un modèle médiateur des variables. La satisfaction au travail médiatise la relation entre le climat organisationnel de l'école et l'engagement professionnel des enseignants. Le climat organisationnel scolaire a été considéré comme le déterminant de l'engagement professionnel des enseignants, la satisfaction au travail jouant un rôle clé. En conclusion, les résultats de cette étude peuvent être utiles à tous les types d'écoles et de directions d'école. En effet, en comprenant l'influence du climat scolaire, les administrateurs scolaires et les enseignants seront en mesure de travailler à la promotion de l'excellence en éducation, aujourd'hui et pour l'avenir.

**MOTS-CLEFS:** Climat organisationnel scolaire, engagement professionnel, satisfaction au travail, enseignant.

## **1 INTRODUCTION**

Les enseignants jouent un rôle inéluctable non seulement en tant que simple transmetteur de connaissances et de culture mais également en tant qu'agent de changement [1]. La qualité de l'enseignement dépend largement du niveau d'implication des enseignants par rapport au pression exercée par l'organisation [2]. Un enseignant engagé agit en tant que gestionnaire, leader et organisateur d'activités de groupe, constructeur du caractère de l'élève et est généralement censé promouvoir les activités d'apprentissage [1]. S'il est vrai que la nation est construite par ses citoyens, les citoyens quant à eux sont modelés par les enseignants et les enseignants sont formés par les formateurs d'enseignants [1,3]. C'est le niveau de leur engagement, de leur dévouement qui détermine la société future. L'engagement professionnel est défini comme le lien psychologique entre un individu et sa profession qui est basé sur une réaction affective à cette profession [4]. C'est mettre le meilleur pied en avant au travail et fonctionner avec intégrité dans une organisation. L'engagement professionnel signifie se mobiliser au mieux de ses capacités, de ses connaissances et nécessite également une formation pour se tenir à jour [5]. Cela nécessite un engagement personnel et la volonté de prendre en charge ces tâches et d'acquérir les connaissances nécessaires. En tant que professionnel, il est important de travailler avec honnêteté et transparence. C'est l'urgence d'un enseignant de mettre à jour, de renforcer et d'affiner ses compétences professionnelles et de développer la compréhension et la compréhension de différents aspects d'une profession tels que la ponctualité, les attitudes positives envers les collègues, l'enthousiasme, la coopération, l'honnêteté, etc ([1], [5], [6]).

Un enseignant professionnel engagé donne une chance et une importance égales à tous les élèves au bon moment pour assurer un niveau optimal de réussite. [6] a révélé que les enseignants faisaient preuve d'un assez bon engagement envers la profession d'enseignant. Également, [7] a révélé que l'engagement professionnel des enseignants était jugé modéré et n'était pas indépendant des différences entre les sexes et, en outre, l'environnement scolaire sain renforçait l'engagement des enseignants. [5] a suggéré que l'engagement professionnel et les compétences pédagogiques n'étaient pas liés les uns aux autres, ce qui signifie que les enseignants engagés n'ont pas besoin d'être compétents et vice versa. [8] a montré que le climat de travail était influencé positivement par l'engagement professionnel et la performance professionnelle tandis que l'engagement professionnel influençait positivement la performance professionnelle. [9] a avancé que la personnalité extravertie des hommes et des femmes était plus engagée professionnellement que la personnalité introvertie. [10] ont conclu que les enseignants plus expérimentés étaient plus attachés à leur profession parce qu'ils connaissaient leur profession et connaissaient mieux la valeur de sa profession.

De nombreuses recherches ont déjà été menées sur l'engagement professionnel mais il y a eu des incohérences dans la définition et la détermination de ses dimensions ([5], [6], [10], [11]). La littérature a été indiquée que le sexe, l'expérience d'enseignement et la personnalité déterminent l'engagement professionnel des enseignants, mais aucune recherche n'a montré l'effet du type d'institution, du climat et du lieu de contrôle sur l'engagement professionnel des enseignants ([5], [6], [10], [11]). Par conséquent, la présente étude est entreprise pour comparer l'engagement professionnel des enseignants en relation avec le climat organisationnel médiatisé par leur satisfaction au travail.

## **2 ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS**

Dans le quotidien des pratiques éducatives et formatives, le terme d'engagement signale une attitude d'adhésion si bien que les représentations sociales de l'engagement sont positives [5]. Afin de comprendre les processus d'engagement sous un angle scientifique, une équipe internationale de chercheurs a tenté de décrire, comprendre, questionner ce que pouvait recouvrir le concept d'engagement professionnel dans les situations de travail et en formation ([5], [7], [8], [12], [13]).

Le terme engagement est un accord pour suivre un plan d'itinéraire précis ou une fidélité à un système d'action et de délibérations. [14] ont stipulé que l'engagement est un mélange d'orientation émotionnelle et de responsabilité morale d'un individu. De plus, [15] ont déclaré que l'engagement est associé à des questions telles que la participation à l'emploi, la reconnaissance organisationnelle et la loyauté envers l'organisation. L'engagement est le plan d'action par lequel les objectifs organisationnels et individuels deviennent progressivement plus isolés [5]. [15] ont en outre expliqué que l'engagement est l'adhésion du soutien de l'efficacité et de l'empressement d'un individu au groupe. [16] ont déclaré que l'engagement est un plan d'action concernant l'engagement organisationnel.

Chaque profession a sa propre éthique et idéologie qui garantissent son efficacité et son intégrité. Lorsqu'un individu entre dans une nouvelle profession, il doit en accepter les normes et l'éthique. L'engagement professionnel met tout en œuvre et fait preuve d'intégrité dans son travail. Comme [17] ont déclaré que l'engagement professionnel est un effort conscient des employés pour rester au sein de la communauté élargie de la profession avec honneur et dignité. Les spécialistes des sciences

sociales comme [5] ont expliqué que l'engagement professionnel est un engagement et un dévouement à la carrière et au travail. De plus, [10] ont propagé que l'engagement professionnel est la reconnaissance individuelle de la profession, la fiabilité et le dévouement à la profession. Auparavant, [14] ont déclaré que l'engagement professionnel est corrélé au facteur d'amélioration du rendement au travail, à une plus grande satisfaction au travail et à une diminution de l'absentéisme.

L'engagement professionnel des enseignants a une importance primordiale dans les performances scolaires et une éducation de qualité. L'engagement professionnel des enseignants passe par l'engagement d'une pensée des enseignants dans la réussite de ses élèves. Des enseignants compétents, dévoués et sincères de tous les temps déploient des efforts supplémentaires pour le développement de leurs apprenants [14]. [10] ont déclaré qu'un certain nombre d'enseignants perçoivent leur engagement comme un élément important de leur spécificité professionnelle. L'amour profond pour l'enseignement est une caractéristique fondamentale des enseignants engagés. L'objectif principal des enseignants est de cultiver la curiosité des élèves pour l'efficacité de l'apprentissage [12]. [6] a déduit qu'une communication efficace des connaissances sur le contenu est une marque de fabrique d'excellents enseignants. L'école est un lieu où les apprenants non seulement apprennent, mais acquièrent également une expérience de la vie réelle.

### **3 LES ANTÉCÉDENTS DE L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS**

L'engagement affectif est une expression qui désigne l'attachement émotionnel des travailleurs à l'organisation, ainsi que leur identification avec celle-ci et leur participation [11]. On peut regrouper les antécédents de cet engagement dans trois catégories: les variables liées aux caractéristiques personnelles des travailleurs, celles liées aux caractéristiques de la fonction et celles liées aux caractéristiques des questions organisationnelles ou du groupe de travail. Cette distinction est importante car cela signifie que l'on peut ensuite programmer les actions afin d'influencer les niveaux d'engagement aux niveaux de l'individu, du groupe ou de l'organisation. Lorsque l'on parle de variables personnelles, il est d'usage de faire la distinction entre celles qui sont étroitement liées aux caractéristiques démographiques, comme le sexe, l'âge, l'ancienneté professionnelle, la situation de famille et le niveau d'instruction, et d'autres éléments liés aux compétences et aptitudes professionnelles de l'individu.

Certaines méta-analyses, comme celles de ([11], [18], [19]) et d'autres études comme celles de ([4], [14]), constatent des relations positives, bien que pas très fortes, entre ces caractéristiques et différents niveaux d'engagement attitudinal. [14] laissent entendre que les travailleurs plus âgés qui ont parfois été davantage récompensés par les organisations, représentent parfois un groupe autosélectionné et « justifient » parfois vis-à-vis d'eux-mêmes leur ancienneté au sein de l'organisation par le fait de décider qu'ils l'apprécient. La situation de famille et les enfants sont des variables qui illustrent les responsabilités familiales des travailleurs. Les travailleurs ayant des responsabilités familiales compteront davantage sur l'organisation pour répondre à leurs besoins financiers [14]. [15] constatent que les femmes sont davantage attachées affectivement à l'organisation que les hommes. [4] tirent cependant des conclusions inverses. Malgré ces observations, d'autres études indiquent que le sexe n'est pas un déterminant de l'engagement ([11], [14], [15]). S'agissant des compétences et aptitudes professionnelles, certains auteurs [14] les considèrent comme des succédanés du leadership et constatent une relation positive avec l'engagement affectif.

Les conditions de travail constituent un autre aspect essentiel des caractéristiques de l'emploi. En conséquence, la théorie de l'échange est souvent citée comme modèle explicatif en matière d'engagement organisationnel ([4], [11], [15]). D'après cette théorie, il peut y avoir des relations réciproques entre l'attachement d'un travailleur à son organisation et l'aide que celle-ci lui offre. La sécurité de l'emploi, qui distingue les individus soumis à un contrat temporaire des autres, et les possibilités de carrière sont un facteur déterminant de l'engagement parmi les enseignants. [9] constate une relation positive entre l'engagement affectif et la situation professionnelle et les possibilités de promotion dans son analyse des antécédents de l'engagement organisationnel, une relation qui est également observée par [19] chez les travailleurs occupant un poste permanent. Nous partons du principe que les travailleurs apprécient le fait d'avoir un statut privilégié ou les possibilités qui leur sont offertes de l'obtenir et supposons dès lors que leur engagement sera plus important. [4] constatent une relation positive entre l'environnement de travail et la satisfaction professionnelle et l'engagement affectif.

#### **3.1 CLIMAT ORGANISATIONNEL**

Partout dans le monde, il est communément admis qu'une organisation est un groupe de personnel travaillant ensemble pour atteindre des objectifs. Les organisations peuvent avoir des conceptions formelles et informelles. L'amélioration de toute société dépend en grande partie de la performance des organisations qui sont largement affectées par le climat. [20] a déclaré que le climat est l'approche collective des personnes effectuant leur travail dans une organisation sur les aspects mesurables

de l'environnement, en fonction de leur comportement et de leur motivation. En tant qu'individus, nous jouons notre rôle dans les organisations. Les enseignants eux-mêmes et leurs expériences sont influencés par le climat scolaire.

L'idée principale du climat organisationnel surgit lorsque les scientifiques ont commencé à étudier l'environnement social. Historiquement, [21] a utilisé le terme climat dans son article sur le climat de leadership et son échelle de mesure du comportement. Quelques années plus tard, [22] reconnaissent qu'elle a une image et une personnalité de l'école centrées sur les interactions mutuelles des administrateurs et des enseignants. [21] considérait le climat organisationnel comme la perception qu'ont les individus des différentes dimensions d'une organisation. [23] décrivent le climat scolaire comme l'attribut cohérent de l'environnement scolaire. De plus, [20] a déclaré que le climat scolaire est la mesure de la perception des individus sur l'environnement de travail d'une organisation ou d'une école. De la même manière, [22] a défini le climat scolaire comme la perception commune de la façon dont les gens pensent de leur environnement de travail. À la lumière des vues ci-dessus, on peut conclure que le climat scolaire peut améliorer ou réduire les performances des enseignants qui cherchent à satisfaire leurs besoins au travail [11]. Le comportement des enfants et les besoins de personnalité des enseignants sont les traits les plus influents du climat organisationnel [15]. [4] a admis que la motivation et la performance sont liées à un climat positif. La tête doit toucher le cœur et l'esprit du personnel et, ce faisant, s'efforcer de créer une âme d'entrepreneure et de transformer l'école en une véritable organisation d'apprentissage [10]. Il est empiriquement prouvé par [20] que le climat organisationnel est directement lié à l'engagement, au désengagement et à l'intimité des enseignants, etc. Les résultats ont révélé que l'engagement des enseignants et le climat scolaire étaient corrélés. [22] a souligné que la relation entre le niveau d'ouverture du climat scolaire et l'engagement global des écoles primaires est élevée. L'hypothèse que nous souhaitons vérifier est par conséquent la suivante:

Hypothèse 1: Le climat organisationnel a une influence positive sur l'engagement professionnel des enseignants.

### **3.2 SATISFACTION AU TRAVAIL**

La satisfaction au travail reflète l'état émotionnel plaisant ou positif résultant de l'évaluation faite par la personne de son travail ou de ses expériences de travail [24]. Cette définition s'appuie sur la théorie de la divergence de [24] qui stipule que la satisfaction est avant tout une réponse suite à une comparaison faite entre ce que l'on perçoit de son emploi et ce que l'on estime être en droit de recevoir. Chaque aspect du travail peut être soumis à cette comparaison. En effet, par rapport à son emploi, l'individu a des besoins, désirs et aspirations qui suscitent des réactions émotionnelles distinctes. Par conséquent, la satisfaction au travail peut être étudiée selon ces différentes facettes. Parmi elles, nous pouvons citer par exemple celles liées à la rémunération, la qualité de l'encadrement, ou encore aux conditions de travail. Certaines facettes sont liées donc directement au contenu du travail tandis que d'autres sont liées à son environnement. La littérature distingue communément ces facteurs intrinsèques et extrinsèques, et conçoit généralement la satisfaction au travail comme un concept bidimensionnel [25]. Ce cadre théorique et cette même approche conceptuelle seront retenus.

Si nous nous intéressons maintenant aux déterminants de la satisfaction au travail, les recherches démontrent de nombreux liens significatifs notamment avec deux concepts fondamentaux: l'engagement au travail d'une part ([7], [26], [27]), et les variables du soutien social perçu d'autre part ([7], [22], [23], [28], [29]). Il existe plusieurs approches dans la littérature [30], ce qui a conduit à une certaine confusion dans les concepts et mesures utilisés. L'une des définitions les plus anciennes est celle de [31]: « dans l'engagement, les personnes s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement au cours des performances de rôle ». Cette définition affirme la tridimensionnalité du concept: l'aspect cognitif lié aux croyances de l'individu à propos de l'organisation, le management et les conditions de travail; l'aspect affectif lié aux sentiments envers ces différentes facettes du travail; et l'aspect conatif lié à l'énergie physique dans l'accomplissement de rôles professionnels. La littérature en ressources humaines se réfère usuellement à l'aspect affectif et admet la définition de [32] selon laquelle l'engagement affectif se fait à travers l'identification psychologique du salarié au travail et l'importance attachée au travail. Alors que l'identification psychologique se fait grâce à la satisfaction des besoins par le travail, l'importance attachée au travail (appelée aussi « place relative du travail dans la vie ») a trait à la valeur accordée au travail. Dans cette étude nous retiendrons la définition et l'approche de [32].

La littérature révèle également les variables du soutien social perçu comme déterminants de la satisfaction au travail. Ces variables sont identifiées comme étant le soutien perçu de la part de l'organisation, du manager, et des collègues. Elles reposent sur la théorie de l'échange social qui avance que la relation individu/organisation se fonde sur un échange de ressources tangibles ou socio-émotionnelles. Ainsi, le soutien organisationnel perçu (SOP), qui est défini par [33] comme « la perception chez l'employé d'une implication de l'organisation envers lui, basée sur les croyances globales de l'employé concernant la manière par laquelle l'organisation valorise sa contribution et s'intéresse à son bien-être », traduit cet échange social. Nombreuses études trouvent un lien significatif entre soutien organisationnel perçu et satisfaction au travail [31–33] et

également avec l'engagement dans le travail ([10], [25], [34]). L'hypothèse que nous souhaitons vérifier est par conséquent la suivante:

Hypothèse 2: le climat organisationnel a une influence positive sur la satisfaction professionnelle des enseignants.

Hypothèse 3: la satisfaction professionnelle des enseignants a une influence positive sur leur engagement professionnel.

## 4 MÉTHODOLOGIE

### 4.1 PARTICIPANTS

Nous avons mené notre étude sur un échantillon de 265 participants qui enseignent depuis un certain temps dans des établissements secondaire de la ville de Yaoundé. Les participants sont âgés en moyenne de 37 ans (ET = 7.016) avec 62.64 % de femmes et 37.36% d'hommes. Les participants sont issus de trois lycées de la ville de Yaoundé: lycée bilingue d'Etoug-Ebe (32.45%), lycée bilingue de Mendong (43.02%) et lycée de Biyem-Assi (24.53%). La moyenne d'expérience dans l'enseignement est de 9.95 ans (ET = 6.171). Notre méthodologie de récolte de données consiste en la passation d'un questionnaire auto-administré auprès des participants sur leurs lieux de travail.

### 4.2 PROCÉDURES ET MESURES

La collecte des données de cette étude s'est effectuée au moyen d'un questionnaire construis en s'inspirant des échelles de mesure (L'échelle de mesure de l'Engagement au Travail d'Utrecht, le Questionnaire du Climat de Travail-QCT de Roy, et le Minnesota Satisfaction Questionnaire). Ce questionnaire compte 31 items.

## 5 ANALYSE STATISTIQUE ET RÉSULTATS

### 5.1 ANALYSE STATISTIQUE

Pour réaliser nos analyses de données, nous avons eu recours au logiciel SPSS version 26.0 pour Windows, sur lequel nous avons fait des analyses de vérification des données comme le Test de Normalité à partir du diagramme de Tukey et le test de Kolmogorov-Smirnov en prenant en compte le fait que nous avons eu un échantillon supérieur à 265 participants enseignants des établissements d'enseignement secondaire. L'identification des outliers a été faite grâce au test de Grubbs, pour évaluer les données extrêmes tant maximales que minimales. Nous avons aussi vérifié la fiabilité de nos outils à travers une analyse de l'alpha de Cronbach Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons utilisé le logiciel statistique SPSS version 26.0 ainsi que la macro Process for SPSS version 3.5.3 développées par Hayes [35,36]. Dans un second temps, nous avons réalisé des analyses de régression entre nos variables d'intérêt, et une analyse de médiation a été effectuée. Afin de combler certaines lacunes dues à la taille de notre échantillon, une analyse Bootstrapping a été réalisée.

### 5.2 RÉSULTATS

Les statistiques descriptives, moyennes, écart-type, ainsi que les corrélations entre nos variables ont été analysées (voir Tableau 1). Enfin, une analyse de médiation sur la base de la méthode bootstrapping (5000) en utilisant le logiciel SPSS V.26.0 et la macro Process version 3.5.3 nous a permis d'obtenir les résultats suivants et de s'assurer de la validité de nos échelles.

**Tableau 1. Moyennes, écart-types et corrélations entre les variables de l'étude**

		M	ET	1	2	3
1	Climat organisationnel	2.070	0.572	(0.85)		
2	Satisfaction au travail	2.150	0.535	,487***	(0.71)	
3	Engagement professionnel	2.650	0.430	,326***	,312***	(0.84)

*N = 265; ddl = 263; \*\*\*  $p < 0.001$ ;*

*Les valeurs entre parenthèses correspondent au coefficient de l'Alpha de Cronbach*

Les liens entre le climat organisationnel, la satisfaction au travail et l'engagement professionnel ont été mesurés à l'aide de corrélations Pearson. À cet effet, le tableau 1 présente les coefficients de corrélation entre les composantes de nos trois variables. La mesure de l'engagement professionnel est corrélée de façon positive et significative avec, d'une part, le climat

organisationnel ( $r = .326, p < .001$ ), et, d'autre part, la satisfaction au travail ( $r = .312, p < .001$ ). De plus, le climat organisationnel est corrélé de façon positive et significative avec la satisfaction au travail ( $r = .487, p < .001$ ). Pour ce qui est de la relation entre le climat organisationnel et l'engagement professionnel, nous avons obtenu une relation positive et significative ( $B = 0.245, SE B = .044, t = 5.589, p = .000, p < .001, R^2 = .106$ ), établissant un lien véritable entre ces deux variables (voir tableau 2). D'après les résultats présentés ci-dessus, la première hypothèse est vérifiée et confirmée.

**Tableau 2. Régression simple du test des relations entre les variables de l'étude**

Model	B	ES B	Std. B	t	Sig.
Hypothèse 1					
Équation de régression: $Y_1 = 2.144 + 0.245X$ ( $R^2 = 0,106$ ; $R^2$ ajusté = 0,103)					
(Constante)	2.144 <sup>a</sup>	0.094		22.787	.000
Climat organisationnel (X)	0.245	0.044	0.326	5.589	.000
Hypothèse 2					
Équation de régression: $Y_2 = 0.950 + 0,312X$ ( $R^2 = 0.237$ ; $R^2$ ajusté = 0.234)					
(Constante)	.950 <sup>b</sup>	0.128		7,441	.000
Climat organisationnel (X)	0.521	0.058	0.487	9.037	.000
Hypothèse 3					
Équation de régression: $Y_3 = 2.11 + .251X$ ( $R^2 = 0.097$ ; $R^2$ ajusté = 0.094)					
(Constante)	2.111 <sup>a</sup>	.104		20.228	.000
Satisfaction au travail (M)	0.251	0.047	0.312	5.327	.000

a. Engagement professionnel

b. Satisfaction au travail; N = 265

Ensuite, les résultats de la régression linéaire effectués entre le climat organisationnel (variable indépendante) et la satisfaction au travail (variable dépendante) révèlent une relation positive et significative, ( $B = .521, SE B = .058, t = 9.037, p = .000, p < .001, R^2 = .237$ ), montrant un lien véritable entre ces deux variables (voir tableau 2). D'après les résultats présentés ci-dessus, la deuxième hypothèse est vérifiée et confirmée. Enfin, la même régression a été effectuée pour la relation entre la satisfaction au travail (variable indépendante) et l'engagement professionnel (variable dépendante) présente une relation positive et significative, ( $B = .251, SE B = .047, t = 5.327, p = .000, p < .001, R^2 = .094$ ) (les résultats sont résumés dans le tableau 2), dévoilant un lien véritable entre ces deux variables (voir tableau 2). D'après les résultats présentés ci-dessus, la troisième hypothèse est vérifiée et confirmée.

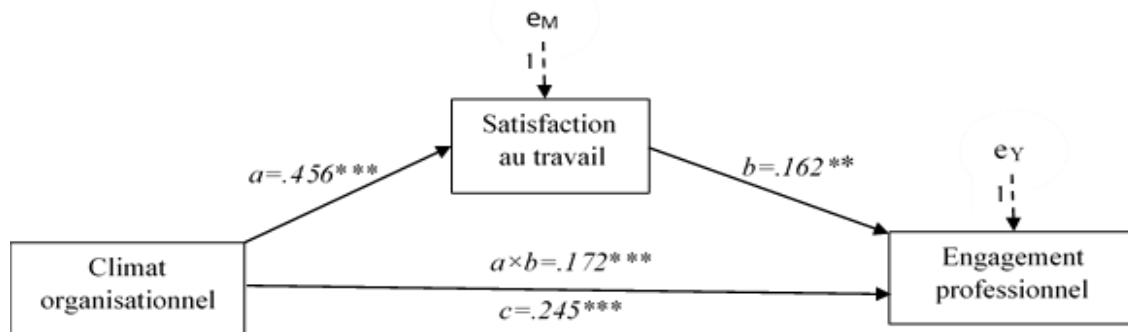
**Tableau 3. Coefficients de régression, erreurs standards, et synthèse du modèle de recherche testé de la médiation simple pour l'engagement professionnel des enseignants**

Antécédent		Conséquence						
		M (SATIS)			Y (ENGAGE)			
		Coef. (B)	ES	p		Coef. (B)	ES	p
Constance	$i_1$	1,208	0,108	<.001	$i_2$	1,948	0,112	<.001
X (CLIMAT)	a	0,456	0,050	<.001	c'	0,172	0,049	<.001
M (SATIS)		-	-		b	0,162	0,053	.002
$R^2 = 0,237$				$R^2 = 0,116$				
$F(1, 263) = 81,676; p < .001$				$F(2, 262) = 20,802; p < .001$				

Note: CLIMAT: Climat organisationnel; SATIS: Satisfaction au travail; ENGAGE: Engagement professionnel des enseignants; N = 265

Nous avons testé le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre le climat organisationnel de l'environnement scolaire et l'engagement professionnel des enseignants. L'analyse a été effectuée selon le modèle 4 de la macro PROCESS de Hayes [36], avec 5000 bootstraps. Le climat organisationnel a un effet significatif et positif sur la satisfaction au travail ( $a = .456; t = 9,038; p < .001$ ). En contrôlant par la variable climat organisationnel, l'effet de la satisfaction au travail sur l'engagement professionnel des enseignants est significatif et positif ( $b = .162; t = 3,061; p < .01$ ). De plus, l'effet direct du

climat organisationnel sur l'engagement professionnel des enseignants est significatif ( $c = ,245$ ;  $t = 5,588$ ;  $p < ,001$ ). Enfin, l'effet indirect du climat organisationnel sur l'engagement professionnel des enseignants, à travers la satisfaction au travail, est significatif et positif ( $a \times b = ,172$ ), avec un intervalle de confiance de 95 % excluant 0 (IC =  $[,074 \text{ à } ,268]$ ), Ce résultat indique une médiation complémentaire [37].



Note: \*\* Le paramètre est significatif au seuil de risque de 1%  
 \*\*\* Le paramètre est significatif au seuil de risque de 0.1%  
 a, b et c sont les coefficients non standardisés d'une régression linéaire  
 a x b estimé avec le bootstrap test (Hayes 2018, PROCESS Modèle 4)

Fig. 1. Modèle de recherche testé de la médiation simple pour l'engagement professionnel des enseignants

## 6 DISCUSSION

La présente étude avait pour but d'étudier le possible rôle de la satisfaction au travail dans la relation entre le climat organisationnel et l'engagement professionnel des enseignants. Cette problématique provient de l'identification d'un manque dans la littérature scientifique quant à l'explication de cette relation, pour laquelle des variables médiatrices de nature psychologique pourraient exister ([27], [28], [34]).

Une population d'enseignantes et enseignants d'établissements scolaires d'enseignement secondaire a été retenue pour la présente étude. Ce choix se justifie, entre autres, par le fait que ceux-ci évoluent dans un environnement particulièrement difficile, sont à risque de présenter une faible satisfaction de leurs besoins psychologiques [27] et pourraient être moins engagés au travail selon la littérature scientifique ([25], [34]).

Les analyses effectuées ont d'abord démontré que plus les enseignantes et enseignants d'établissements scolaires d'enseignement secondaire percevaient un climat organisationnel positif, plus ils se montraient mieux engagés au travail. Cela est cohérent avec les constats retrouvés dans la littérature scientifique ([4], [14], [19], [25]). En effet, il est proposé que le climat organisationnel impacte la qualité de l'engagement professionnel des enseignants [31]. Ainsi, si les enseignantes et enseignants perçoivent un meilleur climat dans l'organisation scolaire, avec un soutien conséquent, cela les encouragera davantage à plus s'investir dans leur travail, tout en les décourageant de poser des comportements inadaptés [27]. Cela pourrait s'expliquer d'une part à une plus grande satisfaction face à l'organisation, induisant à une moins grande envie de poser des comportements contreproductifs; qui présuppose toutefois une influence directe du climat organisationnel sur l'engagement des enseignants au travail. Au niveau indirect, le lien entre ces deux variables pourrait par exemple être expliqué partiellement par l'hypothèse de Deci et Ryan [31], qui estiment les environnements sociaux, à l'instar du climat organisationnel, plus positif mènerait à des expériences psychologiques également plus positives. Ces expériences psychologiques seraient le mécanisme prédicteur des comportements et, lorsque positives, conduiraient à des comportements également plus positifs, soit, dans ce cas-ci, un plus grand engagement des enseignantes et enseignants au travail.

Ensuite, les analyses statistiques réalisées démontrent que plus le climat organisationnel des établissements scolaires est perçu positivement, plus cela conduirait les enseignantes et enseignants à rapporter une satisfaction de leurs besoins fondamentaux, ce qui s'accorde avec la littérature scientifique ([10], [27]). En effet, le contexte dans lequel évolue un individu étant l'un des principaux facteurs antécédents à la satisfaction de ses besoins psychologiques, évoluer dans un environnement plus soutenant favoriserait la satisfaction des besoins psychologiques [25]. Ce mécanisme est expliqué par [7] ainsi que par [27] par le simple processus que la présence d'un supérieur hiérarchique soutenant et d'un environnement favorisant l'autonomie de l'employé et lui fournissant du soutien lorsque nécessaire permettrait d'augmenter la perception de sécurité,

de compétence et d'affiliation de l'enseignant. Ainsi, la perception subjective d'être bien traité faciliterait la satisfaction des besoins et encouragerait l'engagement professionnel des enseignants.

Finalement, les analyses effectuées ont démontré que la satisfaction des besoins psychologiques jouait un rôle de médiateur complémentaire dans la relation entre le climat organisationnel et l'engagement professionnel des enseignantes et enseignants. L'engagement professionnel des enseignantes et enseignants est donc expliqué en partie par la satisfaction au travail découlant du climat organisationnel. Cette relation de médiation complémentaire [37] présente que le lien unissant le climat organisationnel aux comportements d'engagement au travail est légèrement diminué, mais toujours présent lorsque la variable de la satisfaction au travail est insérée dans l'équation. Il est à noter que, bien que l'effet de médiation complémentaire soit significatif, celui-ci reste de petite taille. En outre, la variable dépendante étant davantage corrélée à la variable indépendante qu'à la variable médiatrice, cela réitère le fait que l'effet médiateur observé est somme toute assez mince et n'explique pas entièrement la relation entre les variables indépendante et dépendante.

Celui-ci reste néanmoins relativement cohérent avec la littérature scientifique dans le sens où la satisfaction des besoins psychologiques est confirmée comme étant l'un des médiateurs de la relation unissant le climat organisationnel et l'engagement professionnel des enseignants. Il s'agit d'une expérience psychologique expliquant en partie le fait qu'un employé percevant évoluer dans un climat organisationnel plus positif ait plus tendance à s'engager professionnellement dans son travail.

## **7 CONCLUSION**

Ainsi, la présente recherche démontre que la satisfaction des besoins psychologiques des enseignantes et enseignants d'établissement scolaire d'enseignement secondaire agit comme un médiateur complémentaire de la relation entre leur climat organisationnel et l'engagement professionnel des enseignants au travail. La satisfaction de ces besoins devient dès lors une cible d'intervention pertinente dans toute démarche visant à diminuer la prévalence de comportements démotivants des membres du corps enseignant en milieu scolaire. Cette étude ouvre également la porte à de nouvelles recherches examinant des mécanismes alternatifs agissant comme médiateurs dans la relation étudiée.

## **REFERENCES**

- [1] Fonkoua P. La formation des enseignants et le développement durable en Afrique : d'une situation locale à une préoccupation globale. In: Karsenti T, Garry R-P, Bechoux J et TN, S., éditeurs. La formation des enseignants dans la francophonie: diversités, défis et stratégies d'action. Montréal: Agence Universitaire de la Francophonie; 2007. p. 105-117.
- [2] U.N.E.S.C.O. Education For All. Is the world on Track? EFA Global Monitoring Report. Paris: UNESCO; 2002.
- [3] Ntebe Bomba G. Pédagogie Générale ou l'Art de la Technique de l'Enseignement – Recherche – Apprentissage. Yaoundé: Imprimerie Nationale; 2008.
- [4] Lee K, Carswell JJ, Allen NJ. A meta-analytic review of occupational commitment: relations with person-and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*. 2000; 85 (5): 799.
- [5] De Ketele J. Engagement professionnel. Dans : Anne Jorro éd., Dictionnaire des concepts de la professionnalisation [Internet]. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur; 2013. 101–104 p. Disponible sur: <https://doi.org/10.3917/dbu.devel.2013.02.0101>.
- [6] Mart CT. A passionate teacher: Teacher commitment and dedication to student learning. *Int J Acad Res Progress Educ Dev*. 2013; 2 (1): 437-42.
- [7] Morin A, Brault-Labbé A, Brassard A. Conceptualisation multimodale de l'engagement professionnel et associations avec le bien-être chez des enseignants du primaire. *Rev Sci L'éducation*. 26 août 2014; 39 (3): 571-95.
- [8] Maroy C, éditeur. L'Enseignement secondaire et ses enseignants: une enquête dans le réseau d'enseignement libre subventionné en Communauté française de Belgique. 1st ed. Bruxelles: De Boeck; 2002. 320 p. (Pédagogie en développement).
- [9] Mottaz CJ. Determinants of organizational commitment. *Hum Relat*. 1988; 41 (6): 467-82.
- [10] Elliott B, Crosswell L. Commitment to teaching: Australian perspectives on the interplays of the professional and the personal in teachers' lives. In: International Symposium on Teacher Commitment at the European Conference on Educational Research. Lille, France; 2001.
- [11] Mathieu JE, Zajac DM. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychol Bull*. 1990; 108 (2): 171-94.



- [12] Thibodeau S, Dussault M, Frenette É, Royer N. Solitude Professionnelle d'Enseignants du Secondaire : Relations avec le Leadership du Directeur d'École et Leurs Croyances d'Autoefficacité Sociale: 23.
- [13] Kushman JW. The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools. *Educ Adm Q.* 1992; 28 (1): 5-42.
- [14] Meyer JP, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Hum Resour Manag Rev.* 1991; 1 (1): 61-89.
- [15] Zia YA, Tufail M. Comparative Analysis of Organizational Commitment among Faculty Members of Public and Private Sector Universities of KPK. *J Manag Sci.* 2011; 5 (1).
- [16] Mxenge SV, Dywili M, Bazana S. Job engagement and employees' intention to quit among administrative personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *Int J Res Soc Sci.* 2014; 4 (5): 129-44.
- [17] Nazari K, Emami M. The investigation of the relation between job stress and job satisfaction (case study in faculty members of recognized public and private universities in the province of kermanshah. *Adv Nat Appl Sci.* 2012; 6 (2): 219-30.
- [18] Aven FF, Parker B, McEvoy GM. Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta-analysis. *J Bus Res.* 1993; 26 (1): 63-73.
- [19] Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnytsky L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *J Vocat Behav.* 2002; 61 (1): 20-52.
- [20] Martin D, Croisille X. L'organisation, le climat et les conduites professionnelles.: 19.
- [21] Paulin M, Ferguson RJ, Bergeron J. Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages. *J Bus Res.* 2006; 59 (8): 906-15.
- [22] Lorrain J, Brunet L. Climat organisationnel, satisfaction au travail et perception du syndicalisme. *Relat Ind Ind Relat.* 1984; 39 (4): 668-79.
- [23] Rhoades L, Eisenberger R. Perceived organizational support: a review of the literature. *J Appl Psychol.* 2002; 87 (4): 698.
- [24] Paillé P. Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail. *Trav Hum.* 2008; 71 (1): 22.
- [25] Alves S, Gosse B, Sprimont P-A. Dimensions et conséquences de la satisfaction au travail des apprentis: Le cas de l'enseignement supérieur. *Rev Int Psychosociologie.* 2010; XVI (40): 161.
- [26] Corriveau L, Brunet L. Climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain. *Rev Sci Léducation.* 10 oct 2007; 19 (3): 483-99.
- [27] Vandenaabeele W. L'effet médiateur de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel sur la performance déclarée : forte mise en évidence de la relation entre la MSP et la performance. *Rev Int Sci Adm.* 2009; 75 (1): 11.
- [28] Stamate AN, Brunet L, Savoie A. La compétence en emploi peut-elle prédire la santé psychologique des enseignants ? *Trav Hum.* 2015; 79 (4): 355.
- [29] Leclerc J-S, Boudrias J-S, Savoie A. La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? *Trav Hum.* 2014; 77 (4): 351.
- [30] Kilic S. Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail : une analyse des effets médiateurs. *Rev Gest Ressour Hum.* 2018; 107 (1): 23.
- [31] Kahn WA. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Acad Manage J.* 1990; 33: 692-724.
- [32] Kanungo RN. Measurement of job and work involvement. *J Appl Psychol.* 1982; 67 (3): 341-9.
- [33] Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S, Sowa D. Perceived organizational support. *J Appl Psychol.* 1986; 71 (3): 500-7.
- [34] Prat dit Hauret C. L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts-comptables stagiaires ? *Comptab - Contrô - Audit.* 2006; 12 (1): 125.
- [35] Preacher KJ, Hayes AF. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behav Res Methods.* 2008; 40 (3): 879-91.
- [36] Hayes AF. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications; 2017.
- [37] Zhao X, Lynch Jr JG, & Chen Q. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *J Consum Res.* 2010; 37 (2): 197-206.