



HAL
open science

Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur publiccas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essai de modélisation

Mhand Atlagh, Larbi Tamnine

► To cite this version:

Mhand Atlagh, Larbi Tamnine. Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur publiccas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essai de modélisation. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2021, 2 (6-1), pp.182-196. <10.5281/zenodo.5730578>. <hal-03462440>

HAL Id: hal-03462440

<https://hal.science/hal-03462440v1>

Submitted on 21 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public - cas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essai de modélisation

Staff motivation factors in the public sector - case of public education professionals in morocco: Modeling test

Mhand Atlagh, (Doctorant)

Laboratoire de Recherche et d'études en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc*

Larbi Tammine, (Enseignant chercheur)

Laboratoire de Recherche et d'études en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Fès
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Fès Route D'immouzer, B.P A81, 30000 Téléphone : 05356-22932 Mhand_atlagh@yahoo.fr
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Atlagh, M., & Tammine, L. (2021). Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public - cas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essai de modélisation. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6-1), 182-196. https://doi.org/10.5281/zenodo.5730578
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

DOI: 10.5281/zenodo.5730578
Received: October 16, 2021

Published online: November 27, 2021

Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public - cas des professionnels de l'enseignement public au Maroc : Essai de modélisation

Résumé :

À l'ère du nouveau management public, la réforme du champ de l'éducation nationale, au Maroc et ailleurs, est l'une des préoccupations des gouvernements qui se sont succédé au cours des trois dernières décennies.

La réussite de toute tentative de réforme est conditionnée par la prise en compte des attentes des femmes et des hommes opérant dans le secteur de l'enseignement. La motivation des enseignants est, de ce fait, la pierre angulaire de la performance de tout système éducatif.

Depuis le XXI^{ème} siècle ; la motivation au travail a fait l'objet de diverses études qui ont développé des théories comportementales destinées à expliquer son fonctionnement et ses conséquences dans les relations de travail. L'intérêt croissant pour le thème de la motivation au travail est directement lié à l'histoire de l'évolution des entreprises en termes de recherche de la performance.

À ce propos la motivation des professionnels est un facteur important à connaître pour développer des actions durables, dans le cadre d'une gestion stratégique des ressources humaines, notamment dans le domaine de l'éducation et de la formation.

Constatant que dans le domaine de l'enseignement, et principalement celui de l'enseignement public, il y a encore peu de travaux qui se sont intéressés à ce thème, notre étude aurait pour objectif d'identifier les déterminants de la motivation des enseignants du secteur public. Les travaux de cette recherche s'inspireront principalement de la théorie bifactorielle d'Herzberg (1966), mais aussi des travaux de Maslow (1954), Vroom (1964), McGregor (1973), McClelland (1971) et d'autres auteurs, qui ont cherché, avec leurs théories, à démontrer que la motivation des salariés est principalement intrinsèque, c'est-à-dire liée au propre contenu du travail.

Mots clés : Motivation, Satisfaction, Enseignants, Facteurs de motivation, Motivation intrinsèque, Motivation extrinsèque.

Classification JEL : M12

Type de l'article : Recherche théorique

Abstract:

In the era of new public management, the reform of the field of national education, in Morocco and elsewhere, is one of the concerns of successive governments over the past three decades.

The success of any attempt at reform is conditioned by taking into account the expectations of women and men operating in the education sector. Teacher motivation is therefore the cornerstone of the performance of any education system.

Since the twentieth century; Work motivation has been the subject of various studies which have developed behavioral theories intended to explain how it works and its consequences in work relationships. The growing interest in the topic of motivation at work is directly linked to the history of the evolution of companies in terms of the search for performance.

In this regard, the motivation of professionals is an important factor to be aware of in order to develop sustainable actions, within the framework of strategic human resources management, particularly in the field of education and training.

Noting that in the field of education, and mainly that of public education, there is still little work that has been interested in this theme, our study would aim to identify the determinants of the motivation of teachers in the public sector. The work of this research will draw inspiration mainly from Herzberg's bifactor theory (1966), but also from the work of Maslow (1954), Vroom (1964), McGregor (1973), McClelland (1971) and other authors, who sought, with their theories, to demonstrate that employee motivation is mainly intrinsic, that is to say linked to the own content of the work.

Keywords : Motivation, Satisfaction, Teachers, Motivational factors, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation

JEL Classification : M12

Paper type : Theoretical research

1. Introduction :

Dans la plupart des pays de l'Organisation de coopération et du développement économique (OCDE), les administrations publiques ont cherché depuis plusieurs décennies à atteindre des niveaux plus élevés de « performance publique » reposant sur des gains d'efficacité et davantage d'innovation dans le service public. En passant d'une « logique de moyens » à une « logique de résultats », la fonction publique a dû s'engager dans une démarche de modernisation de ses pratiques.

Le Maroc est de plus en plus au centre de ces préoccupations et est entrain depuis déjà plusieurs années de chercher les moyens de faire de l'administration un levier de développement économique et social. Des réformes ont été engagées en vue de mettre en place une administration publique plus moderne, plus efficace et plus efficiente. La réforme du système de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique fait partie des chantiers les plus importants lancés par le Royaume. La question de l'éducation est au centre du projet de société au Maroc et au cœur de l'engagement porté par Sa Majesté le Roi Mohammed VI. Le Royaume met en œuvre une réforme globale de l'éducation, basée sur la vision stratégique 2015-2030, en adéquation avec l'Objectif 4 des Objectifs de développement durable. En outre, le nouveau modèle économique a consacré parmi ses grands choix « pour recréer la confiance et faire du Maroc un pays solidaire et prospère pour tous ses citoyens »¹, le choix numéro 1 à la mise en place d'un système d'éducation et de formation national, centré sur l'apprenant, basé sur la capacitation, la responsabilisation et **la motivation des acteurs**, dans l'objectif de former un citoyen acteur du progrès économique et social. En effet, le secteur de l'enseignement (public notamment) doit répondre à une performance globale multidimensionnelle et doit recouvrir à la fois l'efficacité socio-économique (la prestation de service doit répondre aux besoins de l'éducation et de la formation tout en étant adaptée aux standards de qualité attendus), et l'efficacité rendue nécessaire dans un contexte économique de plus en plus difficile.

La performance de l'enseignement dépend essentiellement de **la motivation** du personnel enseignant. En effet, la motivation des ressources humaines représente la pierre angulaire de la réussite de toute structure éducative dans sa mission de service public et constitue une source incontournable de l'amélioration de la performance au travail. L'importance que revêt la motivation des professionnels de l'enseignement a conduit à des interrogations sur la mission des établissements scolaires et, corrélativement, sur la productivité du corps enseignant (Auba et Leclercq, 1985 ; Berthelot, 1991). De nombreuses analyses ont d'ailleurs essayé de montrer une certaine corrélation entre le niveau de motivation professionnelle et l'efficacité dans le travail (Miskel et Ogawa, 1988).

Sur le plan empirique, les articles de recherche portant sur les déterminants de la motivation au travail sont nombreux, certains d'entre eux portent sur la question de la motivation des professionnels de l'enseignement public. L'OCDE a, par exemple, publié en 2013 les résultats de son Enquête internationale sur l'enseignement et l'apprentissage (TALIS). Il s'agit de la plus grande enquête internationale jamais réalisée sur ce sujet. Plus de 100 000 et chefs d'établissement du premier cycle de l'enseignement secondaire – originaires de 34 pays et économies. L'un des résultats de cette enquête stipule que 70% en moyenne **des enseignants ne se sentent pas valorisés par la société (90% en Espagne et plus de 95% en France) et qu'en 2020 il serait extrêmement difficile de trouver encore des personnes qui veulent enseigner, pour 80% des avis en France et presque 60% en Nederland**. Une étude portant sur la motivation des enseignants brésiliens, s'intéressant au réseau d'enseignement de l'État de PARAÍBA. L'étude s'est soldée sur une conclusion selon laquelle le **besoin de réalisation** personnelle est suffisant pour expliquer le comportement des professionnels de l'enseignement, objet de l'étude. La satisfaction de ce besoin, également présent dans la théorie de McClelland

¹ Le nouveau modèle de développement économique du Maroc

(1971) correspond, ainsi, à l'impulsion de viser l'excellence, de s'engager à lutter pour le succès. Dans l'étude du profil de motivation des enseignants interrogés, cette réalisation individuelle apparaît à travers des variables comme : le rapport avec le directeur de l'école et avec les collègues, le salaire, les promotions et perspectives de changement d'emploi. Ces aspects apparaissent d'ailleurs dans l'argumentation développée par McGregor (1973) autour de la théorie "Y" où il considère que les employés ne travaillent pas pour attendre une quelconque récompense financière, mais pour le plaisir de travailler, de se sentir utile et de se réaliser autant en tant que professionnel qu'en tant qu'être humain. Quatre sources principales de la motivation, à savoir les sentiments d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale ainsi que la pertinence des activités de formation, ont été mises en évidence par une autre étude portant sur les déterminants de la motivation des enseignants en contexte de développement professionnel continu lié à l'intégration des technologies et concernant les enseignants du primaire et du secondaire de la région de Montréal au Canada.

Au Maroc, les facteurs de la motivation professionnelle des enseignants demeurent encore mal définis voire inconnus pour les responsables des établissements de l'enseignement et du champ éducatifs en général, étant donné qu'au niveau national peu de travaux se sont orientés à, notre connaissance, vers l'étude de la motivation au travail des professionnels de l'enseignement. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude qui se fixe comme objectif d'identifier les facteurs déterminants la motivation au travail du corps de l'enseignement public opérant dans des lycées, et relevant notamment de l'enseignement secondaire qualifiant et poste baccalauréat.

À cet effet, les résultats de cette recherche, nous l'espérons, permettront aux responsables d'envisager des moyens d'intervention sur ces déterminants en vue de l'amélioration de la situation motivationnelle et, par conséquent, de la performance du système éducatif national.

Ce travail sur les déterminants de la motivation des acteurs de l'enseignement public est une étape d'un programme de recherche (que nous avons engagé) sur l'importance de la motivation des enseignants et son impact sur la performance du système éducatif au Maroc.

Il s'agit d'une étude corrélationnelle à travers laquelle nous aurons à mener une recherche descriptive suivant une démarche hypothético-déductive, méthode scientifique qui consiste à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables futures (prédiction), mais également passées, permettant d'en déterminer la validité.

Nous nous intéresserons, entre autres, aux mécanismes par lesquels la variable à expliquer peut-être influencée par une ou des variables indépendantes (Igalens et Roussel, 1998 ; Royer et Zeromski, 2003).

L'analyse proposée dans ce travail s'inspire des différents courants théoriques traitant de la motivation au travail, notamment les théories du contenu avec des études de Maslow (1954) et Herzberg (1966). En cherchant à explorer les sources de la motivation des salariés, les travaux de ces deux auteurs ont conclu que celle-ci est conditionnée par la satisfaction de différents besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement (pyramide de Maslow) et que l'hygiène et la satisfaction agissent différemment sur le niveau de motivation (théorie bifactorielle de Herzberg).

La problématique de notre présent travail s'articule donc autour de la recherche des facteurs les plus à même de stimuler la motivation des professeurs de l'enseignement public, notamment ceux exerçant dans les lycées qualifiants (cycle du baccalauréat et poste baccalauréat) au Maroc.

La question centrale de la recherche serait alors la suivante : les facteurs moteurs (facteurs moteurs liés au contenu du travail) seraient-ils plus déterminants pour la motivation au travail des enseignants que les facteurs d'hygiène (facteurs d'hygiène liés à l'environnement), ou bien les deux types de facteurs auraient-ils le même impact?

Cette recherche est de nature descriptive fondée sur une approche quantitative, Il s'agit d'une étude corrélationnelle à travers laquelle nous aurons à mener une recherche descriptive suivant

une démarche hypothético-déductive, méthode scientifique qui consiste à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences observables futures (prédiction), mais également passées, permettant d'en déterminer la validité.

L'article est organisé de forme classique, après l'introduction, y sont présentées une revue de littérature, puis une description du modèle conceptuel.

2. Revue de littérature

La motivation des Hommes apparaît dans de nombreuses études internationales comme le levier de performance économique le plus facile et le moins onéreux à mettre en œuvre pour les organisations.²

2.1. La motivation : concept et théories

Nous allons tenter de présenter les principaux courants théoriques ayant traité de la problématique de la motivation au travail, sans pour autant prétendre en faire une liste exhaustive (ce n'est pas notre souci ici) ; après avoir mis en exergue le concept lui-même de la motivation et ses origines, ainsi que certains concepts qui lui sont proche.

2.1.1. Concept de la motivation

Le concept de motivation a vu le jour pour la première fois au cours des années 1930 aux USA dans le domaine de l'art publicitaire (Marketing), où il a connu un grand succès. Son utilisation était surtout réservée pour étudier le comportement du consommateur, avant de connaître un épanouissement rapide dans le champ de management des ressources humaines.

Après son apparition dans le contexte de la gestion des entreprises, la motivation a pris sa place dans le domaine de la recherche, notamment avec les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936) et a, depuis, fait l'objet d'une littérature abondante. En 1981 KLEINGINA KLEINGINA recensaient 140 définitions du concept cités par Roussel (2001)

Nous nous limiterons, ainsi, dans cet article aux définitions les plus citées et les plus admises dans les travaux de recherche.

Etymologiquement, Le mot motivation vient du latin *motivus* : motif et *movere*, ce qui signifie qui met en mouvement, la motivation est donc de ce fait les motifs qui poussent la personne à agir, autrement dit ce qui la met en mouvement.

Selon le dictionnaire Larousse, la motivation est l'ensemble des « raisons, intérêts et éléments qui poussent quelqu'un à agir. Ce sont aussi les facteurs qui déterminent le comportement d'un agent économique ». Cette définition se rapproche de celle de Porter et Lawler qui, bien qu'ancienne, est plus au moins globalisante. « La motivation est ce qui stimule le comportement humain : ce sont les forces énergétiques qui chez les individus les poussent à se comporter de certaines manières, et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites ».

« La motivation est le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif. C'est aussi l'ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus » (Robbins et Judge, 2006 : 197).

Mitchell (1982), citant (Hellriegel et Siocum, 1976 ; Lawler, 1973 ; Ryan, 1970 ; Vroom, 1964), écrit que «la motivation est l'ensemble des procédés psychologiques qui causent l'éveil, la direction, la persistance des actions volontaires axées vers un but ».

Le point commun entre ces définitions est que l'individu est motivé par la réalisation d'un objectif (ou but) pour lequel il consacre l'effort et l'énergie nécessaires. Ceci devrait évidemment durer dans le temps (c'est un processus) et est impacté par l'environnement dans lequel la personne entame ses actions.

² Cercle de motivation

2.1.2. Motivation vs satisfaction

La motivation et la satisfaction sont deux concepts largement rencontrés dans le jargon du management des organisations. La motivation et la satisfaction au travail sont intimement liées, mais il est intéressant de souligner certaines différences entre ces deux concepts.

La motivation est un sentiment ex-ante, qui fait référence à tout stimulus qui contrôle et guide le comportement humain, alors que la satisfaction est un sentiment ex-poste qui fait référence au sentiment que les individus ont quand ils ont terminé un travail considéré comme difficile.

D'un autre côté, si la motivation peut être à la fois extrinsèque et intrinsèque., la satisfaction au travail est plutôt un type de motivation intrinsèque. Puis, les personnes continuent à travailler même lorsqu'elles ne sont pas satisfaites du travail tant qu'il existe une motivation sous forme de bon salaire et d'avantages.

Certains auteurs comme Herzberg et Al, (1959), utilisent, néanmoins, de façon équivalente motivation et satisfaction au travail. Herzberg (1959) et Al supposent, d'après les réponses qu'ils ont obtenues au cours de leurs recherches dans ce domaine qu'un sentiment de grande satisfaction soit nécessairement accompagné d'un niveau élevé de motivation.

2.2. Les théories de la motivation

Pendant des décennies, les chercheurs se sont intéressés à la question de ce qui motive les employés. Comme nous l'avons signalé ci-dessus, la motivation a fait l'objet d'un grand nombre de théories, à tel point qu'en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de « la jungle des théories de la motivation ». Loin d'en dresser une liste exhaustive, nous présenterons certaines de ces théories les plus répandues dans la littérature, en les regroupant en deux catégories : les théories du processus, d'une part, et les théories du contenu de l'autre.

Tableau 1 : Différentes théories de la motivation

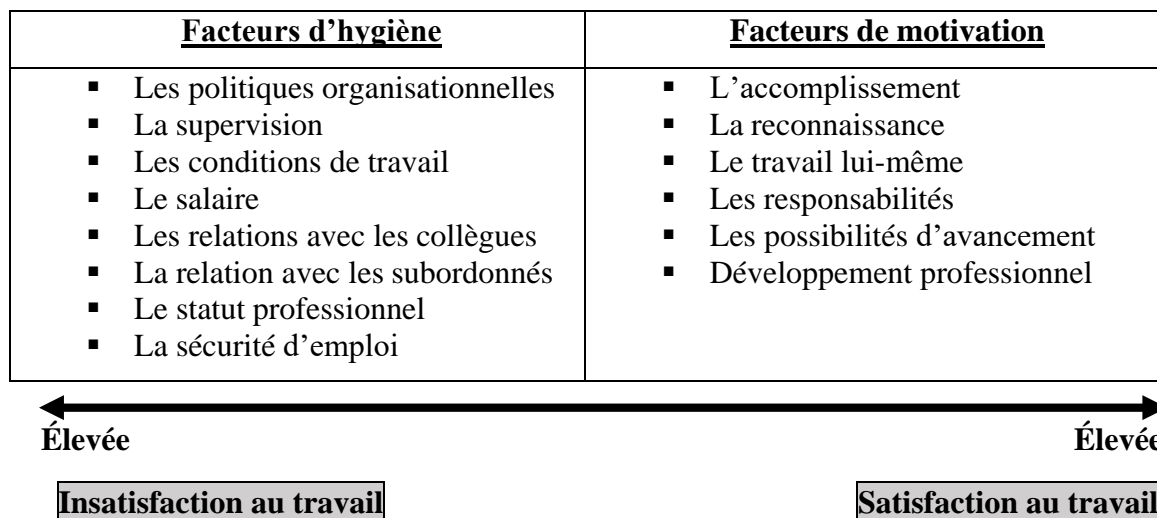
Théorie	Principe	Principaux auteurs
Théories du processus		
Théorie de l'équité	Chaque salarié au travail a tendance à comparer sa situation (salaire, avantages, charge de travail...) avec celle des autres personnels au sein de l'entreprise ou en dehors de celle-ci. Cette comparaison peut conduire à un constat de non-équité qui va pousser le salarié à agir pour rétablir l'équilibre. La recherche de la "justice" est donc un moteur essentiel de la motivation individuelle.	ADAMS, 1963, 1965
Théorie des attentes	La motivation résulte de la perception qu'a un individu que ses efforts vont apporter un résultat (valence), que ce résultat va se traduire par des conséquences (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (expectation).	VROOM, 1964 PORTER et LAWLER, 1968
La théorie de la fixation des objectifs	Le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre » (Morin et Aube, 2007 : 115-116). Les objectifs jouent alors le rôle de régulateurs du comportement	(Locke et Latham 1990)

	étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises (Morin et Aube, 2007).	
Théories du contenu		
La théorie X et la théorie Y	Il faut distinguer « deux visions distinctes de l'être humain : l'une globalement négative, dite théorie X (selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux, évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte), et l'autre globalement positive, baptisée théorie y » (selon laquelle les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer). (Robbins et Judge, 2006 : 199).	McGregor (1960)
La théorie des besoins	La motivation résulte de la présence des dispositions stables chez la personne. Une tension psychologique interne est à l'origine du déclenchement du comportement. Le besoin produit un état de déséquilibre et le comportement vise à établir l'équilibre.	MASLOW, 1954 Mc CLELAND, 1961 ATKINSON, 1961 ALDERFER, 1969 SCHEI, 1975
Théorie des deux facteurs	Il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent l'individu à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins. Herzberg & al. (1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation : facteurs de motivation et facteurs d'hygiène ou de maintenance.	HERZBERG, 1971

Source : élaboré par les auteurs

La conception de notre modèle prendra appui, comme déjà mentionnée plus haut, sur les éléments de la théorie bifactorielle de Mintzberg, qui considère que les facteurs moteurs de la motivation sont ceux liés au contenu du travail (motivation intrinsèque) ; les autres facteurs (dits facteurs d'hygiène) permettent à peine d'éviter l'insatisfaction des salariés, et ne peuvent pas, par conséquent, être source de leur motivation comme le montre le tableau ci-dessous :

Figure 1 : Facteurs de motivation et facteurs d'hygiène selon Herzberg



Source : Morin et al., 2007

2.3. Spécificités de la motivation dans les administrations publiques :

Les administrations publiques présentent des spécificités en matière de GRH, qui constituent dans la majorité des cas des freins pour la motivation dans le secteur public. Ces spécificités sont notamment liées à l'importance des effectifs en jeu, conjugués à la situation économique, au statut du personnel, au style de management et aux pratiques de la gestion des ressources humaines.

2.3.1. L'importance des effectifs en jeu :

Les effectifs dans le secteur public sont considérables dans la plupart des pays du monde. La fonction publique marocaine comptait en 2019 un effectif civil de 564.549 fonctionnaires, selon une synthèse du Rapport sur les ressources humaines 2020 publiée par le ministère de l'Économie, des Finances et de la réforme de l'administration. Le département de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur regroupe presque la moitié de l'effectif civil de l'État (48,6%). De ce fait parler d'une politique de motivation, qui se veut un ensemble de pratiques personnalisées et individualisées, revient à mener une tâche difficile. En fait les gestionnaires ont pris l'habitude, de traiter tous les agents de la même façon quel que soit le résultat de leur travail. Cet égalitarisme prend de multiples formes : rémunération, notation non discriminante, avancement à l'ancienneté, etc.

2.3.2. Le style de management

Le secteur public connaît une situation qui se caractérise par un niveau central, concentrant l'essentiel de pouvoirs. Alors que les services déconcentrés se contentent des missions fonctionnelles. Cette situation ne donne pas une marge de manœuvre suffisante, aux gestionnaires des administrations publiques ; qui se trouvent dépourvus de pouvoirs nécessaires pour animer et motiver leurs équipes. Ce type d'organisation rend plus complexe la motivation des collaborateurs, dans la mesure où il soulève des problèmes particuliers, de pilotage, de communication, et surtout de répartition de rôles entre le niveau central et le niveau local. L'insuffisance de déconcentration entraîne l'absence d'une gestion de proximité, qui se matérialise par des pratiques anonymes, car, loin de terrain et des intéressés.

2.3.3. Les pratiques de la GRH

Les pratiques de la GRH dans les administrations publiques sont de nature à défavoriser la motivation des personnels. Nous allons souligner ce constat notamment en matière de recrutement et de rémunération :

2.3.3.1. Au niveau du recrutement :

L'absence d'une vraie gestion prévisionnelle des emplois et de compétences se traduit par des recrutements pas toujours appropriés. D'où un problème d'inadéquation entre les emplois et les profils. La méconnaissance des fonctions réellement exercées par les agents, d'une définition claire des objectifs de travail clairs et précis, rend difficile la mise en place d'une stratégie de motivation des COLLABORATEURS en reconnaissant et en valorisant leurs compétences.

2.3.3.2. Au niveau de la rémunération :

là aussi les pratiques échouent en partie à motiver le personnel. En effet, la faiblesse du système des incitations résultant d'un traitement collectif au niveau des systèmes de rémunération, fondés avant tout sur l'ancienneté, ne permettrait pas de garantir un niveau d'effort suffisamment élevé de la part des fonctionnaires dont la situation administrative est basée essentiellement sur le statut et la notation de la hiérarchie.

2.4. La motivation des enseignants :

La revue de littérature que nous avons faite dans le cadre de ce travail de recherche sur les déterminants de la motivation des enseignants nous a permis de faire le constat suivant : les professeurs qui manifestent des sentiments d'insatisfaction ne sauront améliorer l'enseignement pour lequel ils travaillent (Blanchard, 1982 ; Miskel et Ogawa, 1988 ; OCDE, 1990).

La motivation des enseignants au travail a, par ailleurs fait l'objet des préoccupations de plusieurs chercheurs dans les pays industrialisés, et particulièrement en Amérique du Nord. Sans prétendre chercher l'exhaustivité, évoquons parmi elles celle de : Schmidt (1976) ; Byrne et Hall (1989) ; Poppleton et Riseborough (1990) ; Wisniewski (1990) ; Kermer et Goldstein (1990) ; Lissman et Gigerich (1990).

L'ensemble de ces recherches qui concernent notamment les enseignants du collège ou du lycée, mettent l'accent sur le fait que la motivation du travail des enseignants est susceptible d'être associée à des variables d'ordre organisationnel, professionnel et personnel. Citant les plus importantes de ces variables.

2.4.1. L'autonomie et la responsabilité

Sur le plan professionnel, la première variable sur laquelle il y a lieu d'insister est **l'autonomie**, c'est-à-dire la possibilité d'organiser lui-même son travail, Holdaway (1980). Les chercheurs qui ont fait, de la manière la plus systématique et la plus argumentée, le tour des recherches portant sur la satisfaction au travail des enseignants - Schneider (1984) aux États-Unis et Brunet, Dupont et Lambotte (1991) au Québec - ne s'y trompent pas en affirmant unanimement que le facteur "autonomie" (possibilité d'organiser lui-même son travail) est une caractéristique fondamentale de la profession d'enseignant. Endossant totalement cette position, et rejoignant de ce fait plusieurs autres chercheurs, Good et Brophy (1987), Darling-Hammond et Berry (1988), et bien d'autres affirment que l'autonomie contribue largement à augmenter la motivation des enseignants.

D'autres recherches comme celle de Chapman (1983), de Metz (1986), de Grant (1988), de Lewis (1989), montrent que pour les enseignants, **responsabilités** et autonomie sont des conditions à la contribution aux finalités du système d'éducation scolaire.

2.4.2. La reconnaissance :

Le facteur "reconnaissance", qui signifie l'estime que l'on témoigne à l'enseignant pour son travail) impacte fortement le niveau de satisfaction des professeurs selon plusieurs auteurs, dont Sergiovanni (1967), puis Carpentier-Roy (1991).

L'enseignant souhaite, sans doute, obtenir de l'estime et de la reconnaissance de la part de l'administration, des élèves, mais aussi du public (Poppleton et coll., 1987).

Mieux encore, des études démontrent que les enseignants pensent globalement que le public a peu de gratitude vis-à-vis de leur métier et que leur image de marque dans la société est négative. Les auteurs de ces recherches indiquent que le dévouement des professeurs qui se traduit par de longues heures de préparations soit reconnu et récompensé (Vinet, 1984 ; Bozzini et Tessier, 1985 ; Wong-Kooi Sim, 1990).

2.4.3. L'avancement :

L'avancement signifie les chances de progresser à l'intérieur de son corps ou au sein de la structure du travail. Ce facteur est la plus grande d'insatisfaction selon Iskander (1974), Lessard et Pelletier (1978), Chapman (1982), Poppleton (1990) ; la raison étant que la saturation de la structure hiérarchique réduit souvent les possibilités d'avancement (Pelletier et coll., 1980 ; Sikes, Measor et Woods, 1985 ; BIT, 1991a ; OCDE, 1992 ; Lowe, 1992 ; BIT/ UNESCO, 1992). Ce point de vue est notamment partagé par l'OIT qui, dans un rapport, a nettement mis en lumière les principaux obstacles à la progression des enseignants au sein de la structure scolaire.

2.4.4. La supervision :

À ce niveau, les résultats de recherches de plusieurs auteurs ont considéré que la satisfaction totale des enseignants est très significativement reliée à la relation avec les supérieurs. Le sentiment de partager le pouvoir pédagogique avec la direction, le droit de parole sur les tâches, sur les conditions de travail est des déterminants de la satisfaction (Mohrman, Cooke et Mohrman, 1978 ; Holdaway, 1978a, 1978b; Simpson, 1976; Schneider, 1984; White, 1992) ; et, par conséquent, d'une diminution de l'absentéisme (Simpson, 1975 ; Bridges, 1980)

2.4.5. Les conditions physiques du travail :

Les conditions physiques du travail dans le milieu scolaire (le bruit, l'éclairage, la propreté), jouent un rôle important dans la motivation des enseignants, ceux-ci éprouvent de la satisfaction à travailler dans un milieu physique adéquat (Sandholtz, 1990). Inversement, des auteurs considèrent que des conditions physiques déplorables suscitent la colère des enseignants.

2.4.6. La rémunération :

Le facteur "salaire" est l'une des variables d'ordre personnel, sur lesquelles ont porté des recherches importantes. Les résultats auxquels ont abouti ces recherches sont assez divergents.

En effet si, dans quelques rares pays (Luxembourg, Suisse, Allemagne notamment), les enseignants se disent satisfaits de leur salaire (Gandhara, 1992), dans beaucoup d'autres, c'est l'insatisfaction qui prédomine. Lorsque le professeur est très peu engagé dans son travail, il trouvera sa satisfaction dans une simple augmentation salariale (Lawrenz, 1975).

Vroom (1964), Rayes et Imber (1992) précisent également que l'enseignant cherche une certaine équité dans le salaire en fonction de l'effort fourni au travail.

L'objectif de cet article est, justement, de tester la capacité des facteurs ci-dessus à favoriser la motivation des acteurs de l'enseignement (les enseignants en l'occurrence), condition sine qua non de la performance du système éducatif dans son ensemble.

3. Modèle conceptuel de recherche :

La conception de notre modèle prendra appui, comme déjà mentionnée plus haut, sur les éléments de la théorie bifactorielle de Herzberg. La contribution centrale de Herzberg repose sur l'identification de niveaux ou de couches de satisfaction au travail, au sens large. Il a ainsi distingué deux facteurs : d'une part, l'hygiène, qui correspond à la qualité des conditions de travail relevant notamment de la sécurité, du salaire et du climat de travail et d'autre part, la satisfaction, comprenant la réalisation de soi, l'atteinte d'objectifs personnels, l'apprentissage, l'autonomie et la responsabilité. Ces deux facteurs correspondraient respectivement aux niveaux inférieurs (1 et 2) et supérieurs (3 et 4) de la hiérarchie des besoins de Maslow. La combinaison des facteurs d'hygiène et de satisfaction aurait un impact global sur la motivation (Smith et Shields, 2013). Néanmoins, Herzberg (1959), stipule que l'hygiène et la satisfaction agissent différemment sur le niveau de motivation.

3.1. Hypothèses de la recherche :

Il est à signaler qu'en ligne générale, il apparaît que la théorie bifactorielle d'HERZBERG est favorable aux facteurs supérieurs (motivation intrinsèque). À partir de cette constatation, l'essence de la motivation à privilégier est celle liée au propre travail. L'objectif de notre travail de recherche serait justement de vérifier si ce constat est valable dans le terrain de recherche choisi, celui des enseignants des lycées publics au Maroc. À cet effet, nous avons formulé les deux hypothèses suivantes :

H1 : Les facteurs moteurs liés au contenu du travail (motivation intrinsèque) ont un impact plus déterminant sur la motivation des enseignants que les facteurs d'hygiène liés à l'environnement du travail (motivation extrinsèque).

H2 : Les facteurs moteurs liés au contenu du travail (facteurs intrinsèque) ont le même impact sur la motivation des enseignants que les facteurs d'hygiène liés à l'environnement du travail.

3.2. Le choix des variables du modèle :

3.2.1. La variable expliquée (variable dépendante)

Elle est représentée par le degré de motivation de l'enseignant.

Le degré de motivation de l'enseignant est apprécié à partir d'un score de points selon une échelle de mesure.

3.2.2. Les variables explicatives (ou variables indépendantes)

Elles correspondent aux différents facteurs impactant le degré de motivation des enseignants, nous les avons regroupés en deux grands ensembles :

3.2.2.1. Facteurs moteurs de motivation :

Ce sont les facteurs liés au contenu du travail. Il s'agit en premier lieu de l'autonomie qui signifie la possibilité (pour l'enseignant) d'organiser lui-même son travail, Holdaway (1980). Les chercheurs qui, récemment, ont fait, de la manière la plus systématique et la plus argumentée, le tour des recherches portant sur la motivation au travail des enseignants - Schneider (1984) aux États-Unis et Brunet, Dupont et Lambotte (1991) au Québec affirmant unanimement que le facteur "autonomie" est une caractéristique fondamentale de la profession d'enseignant. Plusieurs autres chercheurs, Erlandson (1981), Good et Brophy (1987), Darling-Hammond et Berry (1988), Rosenholtz (1989), Carpentier-Roy (1991), Rinehart et Short (1993) affirment que l'autonomie contribue largement à augmenter la satisfaction des enseignants.

Il s'agit, en deuxième lieu de la « responsabilités » définie comme un sens d'obligation et d'engagement interne à produire ou prévenir certains résultats (Lauermaann & Karabenick, 2011a). Là aussi, il ressort des recherches comme celle de Carpenter (1971), de Grassie et Cars

(1973), de Ratsoy (1973), de Miskel (1972), de Miskel, Fevurly et Stewart (1979), de Chapman (1983), de Shanker (1985), de Metz (1986), de Grant (1988), de Lewis (1989), que les enseignants désirent davantage de responsabilités afin de contribuer aux finalités de l'éducation scolaire (Short, 1992 ; Archbald et Porter, 1994). Les résultats des recherches de Giard et coll. (1978) vont dans le même sens en concluant que le fait d'obtenir des responsabilités valorise l'enseignant tout en le rendant plus satisfait, innovateur et créatif dans l'exécution de son travail.

Ensuite, la reconnaissance signifie l'estime que l'on témoigne au professeur pour son travail. Qu'il s'agisse de reconnaissance existentielle portant sur le collaborateur, en tant qu'individu distinct doué d'une intelligence, de sentiments et d'une expertise bien à lui (Jacob, 2001) ; ou de reconnaissance des résultats du travail accompli (Brun et Dugas, 2002, p. 15) ; c'est une variable abordée par des auteurs comme Sergiovanni (1967), CSE (1984), Covert (1986), CSN (1991) puis Carpentier-Roy (1991). Il indiquent tous que la reconnaissance influe fortement sur le niveau de satisfaction des enseignants.

Analysant le facteur "**avancement**" (chances de progresser à l'intérieur de son corps ou au sein de la structure scolaire), pas mal de chercheurs comme Iskander (1974), Lessard et Pelletier (1978), Chapman (1982), Poppleton (1990) considèrent que ce facteur est celui qui crée le plus d'insatisfaction, car la saturation de la structure hiérarchique de divers pays réduit les possibilités d'avancement (Pelletier et coll., 1980 ; Sikes, Measor et Woods, 1985 ; BIT, 1991a ; OCDE, 1992 ; Lowe, 1992 ; BIT/ UNESCO, 1992).

La dernière variable se rapportant à cette première catégorie facteurs de motivation d'Herzberg concerne l'intérêt du travail aussi bien pour l'enseignant, en tant que source d'accomplissement et réalisation de soi, que pour la communauté.

3.2.2.2.Facteurs d'hygiène :

Ce sont les facteurs extrinsèques, liés à l'environnement de travail tels que la rémunération, les conditions de travail, le système de supervision, la sécurité du travail et la politique du ministère de tutelle.

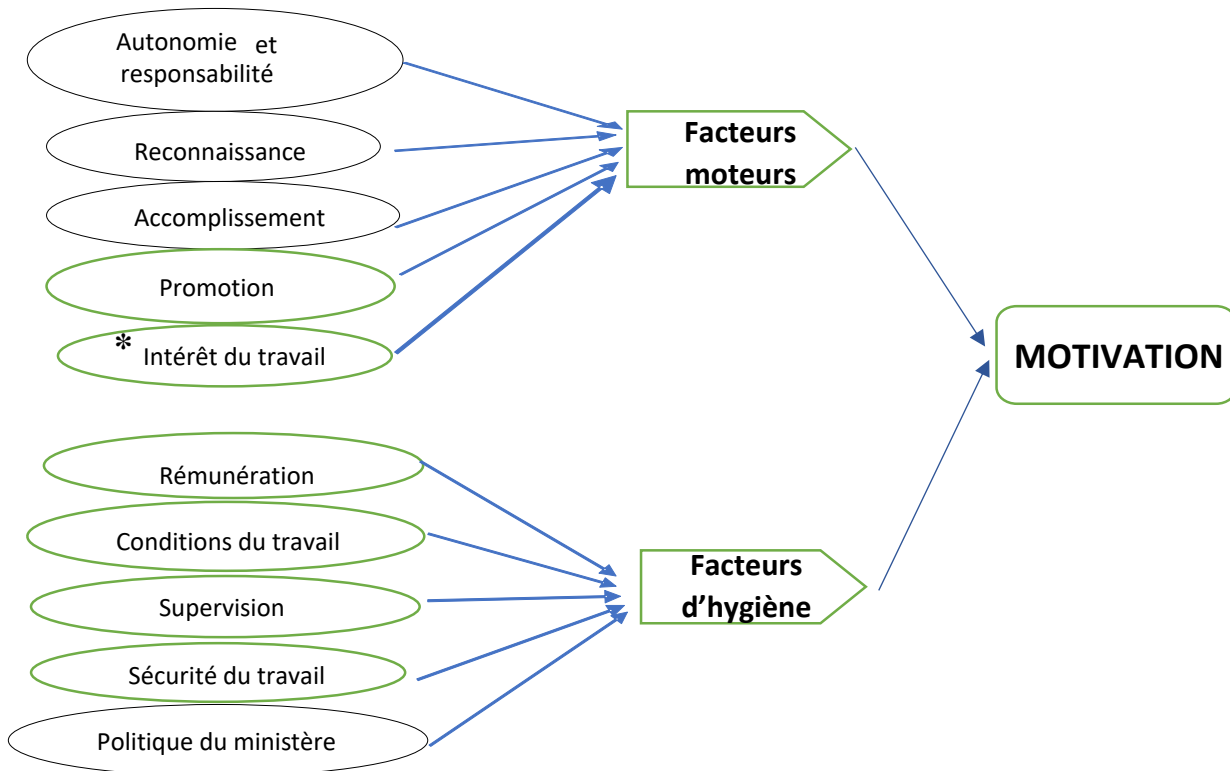
Concernant le facteur « rémunération », les recherches les importantes ont abouti à des résultats assez contradictoires. En effet, si, dans quelques rares pays, les enseignants se disent satisfaits de leur salaire (Bame, 1972 ; Berthelot, 1991 ; Gandara, 1992), dans beaucoup d'autres, c'est l'insatisfaction qui prédomine. Ajoutons qu'à ce propos, Vroom (1964), Rayes et Imber (1992) précisent que l'enseignant désire une certaine équité dans le salaire en fonction de l'effort fourni au travail.

Abordant la variable « conditions de travail » signifiant l'ensemble des facteurs environnementaux, organisationnels et physiques qui caractérisent l'environnement de travail pour l'enseignant, les études prouvent que ces conditions jouent un rôle important dans la motivation des enseignants (Sandholtz, 1990). Nombreux sont les auteurs (Phipps (1968), Anderson et Iwanicki (1984), Tishler et Ernest (1989), Boman (1991), Lee et coll. (1991)) qui trouvent que les enseignants éprouvent de la satisfaction à travailler dans un milieu physique adéquat.

Le système de supervision c'est-à-dire la relation avec les supérieurs, le sentiment de partager le pouvoir pédagogique avec la direction. Plusieurs recherches portant sur ce facteur ont conclu un impact sur le niveau de satisfaction, notamment de la relation établie avec le supérieur. La majorité des études (Karatepe et al, 2006 ; Hegg-Deloye et al, 2014) affirment que celle-ci joue un rôle important dans le maintien de la satisfaction globale d'un employé. Cette relation est fréquemment définie selon deux axes : le contrôle de la tâche et le soutien, comme le propose le modèle managérial de Blake et Mouton (Garg et Jain, 2013). Il est donc pertinent de vérifier si le type de relation entretenu avec le superviseur a un impact sur le niveau de satisfaction des fonctionnaires tel que conceptualisé à l'aide du modèle de Herzberg.

Les deux dernières variables de la catégorie « facteurs d'hygiène » se rapportent, d'une part, à la sécurité du travail, c'est-à-dire à la stabilité de l'emploi, caractéristique principale des postes d'emplois de la fonction publique, qui est en train de se remettre en cause (du mois du point de vue des enseignants concernés) avec la mise en place depuis 2016 d'un système de recrutement contractuel des enseignants des académies au Maroc; et, d'autre part à la politique du ministère de tutelle, c'est-à-dire, notamment des décisions prises en matière de l'élaboration et de la réforme du système éducatif.

Figure 2 : Schéma du modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteurs

4. Conclusion

Dans le contexte du nouveau management public, le Maroc s'est engagé dans un ensemble de réformes structurelles susceptibles de hisser l'administration publique vers un niveau satisfaisant et d'en faire une administration citoyenne. Le système éducatif national est l'un des champs les plus concernés et les professionnels y sont pour une grande part. La motivation du personnel de l'enseignement est, en effet, une condition sine qua non à toute tentative de réforme du champ de l'éducation nationale. Les facteurs sur lesquels il faut agir en vue de favoriser la motivation des enseignants est une question qui devrait susciter le débat afin de définir une stratégie optimale de la motivation dans le domaine de l'enseignement et de l'éducation et par voie de conséquence, assurer sa performance pour en faire la clé du développement économique et social.

Les facteurs de motivation au travail ont fait l'objet d'une littérature riche, nombreuses sont les théories ayant abordé ce sujet, en traitant surtout les sources de motivation des salariés des entreprises privées. Les différentes théories ont tantôt traité la motivation en tant que processus (VROOM, 1964 ; PORTER et LAWLER, 1968) ; d'autres ont mis l'accent sur la satisfaction des besoins liés au contenu et à l'environnement du travail (MASLOW, 1954 ; HERZBERG, 1971).

La recherche de la motivation des enseignants du secteur public doit tenir compte des spécificités des administrations publiques, tant au niveau de l'importance des effectifs et ses conséquences sur le plan économique et budgétaire, qu'au niveau des pratiques du management des ressources humaines. Elle doit aussi tenir compte des particularités de l'enseignement en tant que métier. Les quelques travaux de recherches qui se sont intéressés à la problématique de la motivation des enseignants, en Europe, au Canada et au Brésil par exemple ont mis l'accent sur des facteurs immatériels en tant que déterminants de la satisfaction au travail, ce qui correspond aux besoins supérieurs de la pyramide de Maslow et aux facteurs de satisfaction d'Herzberg.

La perspective de ce travail est de tester ce modèle conceptuel auprès d'un échantillon d'enseignants marocains du secteur public, relevant de l'enseignement secondaire qualifiant et poste baccalauréat, afin de valider ses hypothèses.

Références

- (1) Abdou Karim Ndoiy, La satisfaction au travail des professeurs : une revue de littérature, *Revue des sciences de l'éducation* Volume 26, Numéro 2, 2000, p. 439–462
- (2) Aicha AOURZAG, Omar RAJAA, Les leviers de la motivation dans la fonction publique : la reconnaissance compense la marge de manœuvre limitée des managers, cas de la Wilaya de la région GUELMIM ES-SMARA, *revue JBE*, Vol 2, numéro 2
- (3) Batal, C., 1997. La gestion des ressources humaines dans le secteur Public, Les éditions d'organisation, P.77-89
- (4) BOUCHARD, P. (1992). *Métier impossible. La situation morale des enseignants*. Paris : ESF. (Pédagogies).
- (5) Boujemaa, R., 1983. Le fonctionnaire Marocain, *Almadariss*, P. 226-230
- (6) Bourcier, C., & Palobart, Y., 1997. La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés, Les éditions d'Organisation. Paris, Collection Audit, P 67
- (7) BRUNET, L., DUPONT, P. et LAMBOTTE, X. (1991). *Satisfaction des enseignants ?* Bruxelles : Éditions Labor ; Laval : Éditions Agence d'Arc Inc.
- (8) Fabien Fenouillet, « La « cagnotte » et les théories de la motivation les cahiers pédagogiques, 2005
- (9) Fenouillet, *Les théories de la motivation*, Dunod, 2012
- (10) Herzberg, F. *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise moderne d'Édition, 1971, (traduction de Workand the Nature of Man, 1966)
- (11) Igalens, J. & Roussel, P. (1996). Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non-cadres, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°19, p.19-35. Article présenté au 24ème congrès de l'ASAC, Montréal, 27 mai 1996.
- (12) Joseph Nuttin, « *Théorie de la motivation humaine* », Puf, 2000
- (13) Larouche, V. et Delorme, F. satisfaction au travail : reformulation théorique., *Relations Industrielles*, vol. 27, no 4, 1972, pp. 567-598.
- (14) Larouche, V. Lévesque, A., Delorme, F. satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure, *Relations Industrielles*, vol. 28, no 1, 1973, pp. 76-107.
- (15) Lévy-Leboyer, *La motivation au travail*, Editions d'organisation, 2010
- (16) Michel, *Peut-on gérer les motivations*, Michel, PUF, 1989
- (17) Rojot, J., Roussel, P. & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement Organisationnel, Vol.3 : Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel*, Bruxelles : De Boeck.

- (18) Roussel, P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Paris : Editions Economica, collection Recherche en Gestion.
- (19) Roussel, P. (1998-1999). Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°29-30, p.3-23.
- (20) Roussel, P. (2008), *La motivation au travail-Concept et théories*, LIRHE, Toulouse.