

Coûts cachés comme vecteur d'implication au travail des enseignants du secteur de l'enseignement technique secondaire au Cameroun.

Hidden costs as a vector of work involvement of teachers in the secondary technical education sector in Cameroon.

Cyrille Ader KOUAM KAMWA

Doctorant

Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique de Douala

Université de Douala

Laboratoire de Recherche en Techniques de Gestion Appliquées (LAREGA)

Cameroun

kokacadero@gmail.com

Guy Christian Basile ATANGANA

Enseignant chercheur

Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique de Douala

Université de Douala

Laboratoire de Recherche en Techniques de Gestion Appliquées (LAREGA)

Cameroun

guyxtian@gmail.com

Date de soumission : 04/07/2023

Date d'acceptation : 19/09/2023

Pour citer cet article :

KOUAM KAMWA C.A. & ATANGANA G.C.B. (2023) «Coûts cachés comme vecteur d'implication au travail des enseignants du secteur de l'enseignement technique secondaire au Cameroun», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 516 - 539

Résumé

Les entités publiques font aujourd'hui face à des risques relatifs à l'incertitude et à la complexité des situations organisationnelles et environnementales rencontrées. L'objet de ce travail est de mettre en exergue l'impact des coûts cachés sur l'implication au travail des enseignants dans les établissements secondaire d'enseignement technique au Cameroun.

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs auprès de dix enseignants dans trois établissements. La démarche analytique suivie nous a permis d'une part d'identifier les principaux coûts cachés ; d'autre part de mettre en exergue les coûts cachés les plus adaptées au contexte. Le traitement des informations collectées s'est opéré uniquement par la méthode d'analyse de contenu. Cette technique a permis de regrouper les résultats à deux niveaux à savoir les coûts cachés endogènes et les coûts cachés exogènes.

Il ressort des analyses effectuées que, les coûts cachés endogènes influencent l'engagement et le dévouement au travail, et que les coûts cachés exogènes influencent le rendement au travail.

Mots clés : *coûts cachés ; implication au travail ; rendement au travail ; implication organisationnelle ; enseignement technique secondaire.*

Abstract

Public entities today face risks related to the uncertainty and complexity of the organisational and environmental situations encountered. The aim of this study is to highlight the impact of hidden costs on the work commitment of teachers in secondary technical schools in Cameroon. As part of this study, we opted for a qualitative approach based on semi—structured interviews with ten teachers in three schools. The analytical approach used enabled us to identify the main hidden costs and to highlight the hidden costs most appropriate to the context. The information collected was processed solely using the content analysis method. This technique made it possible to group the results at two levels: endogenous hidden costs and exogenous hidden costs.

The analyses carried out show that endogenous hidden costs influence commitment and dedication to work, and that exogenous hidden costs influence work performance.

Keywords : *hidden costs ; work involvement ; work performance ; organisational involvement ; secondary technical education.*

Introduction

Depuis plusieurs décennies, l'efficacité, l'efficience et la performance sont au cœur des débats afin de développer et d'adopter des politiques publiques répondant de manière appropriée aux besoins des utilisateurs (Abe Mbitha, 2018). L'établissement scolaire quant à lui pour produire un service de qualité, doit compter sur l'implication des enseignants dans un contexte réglementaire bien maîtrisé, dirigé par des orientations gouvernementales et répondant aux besoins de la population (Bencheikh.A, et al. 2023)

La loi du 14 Avril 2016 reconnaît à l'éducation une grande priorité nationale et de ce fait, les enseignants du secondaire qui représentent environ 30 % des agents de l'État (INS, 2016) devraient repenser l'éducation. Des principaux défis auxquels ils sont confrontés, ils doivent mettre en œuvre l'approche par compétences (APC) afin de doter les apprenants de compétences durables et applicables dans différents contextes. Aussi, au regard de l'arrêté n°227/18/MINESEC/IGE du 23 août 2018, ces enseignants doivent s'accorder à la réforme des programmes et des enseignements du deuxième cycle.

Malgré la mise en œuvre de ces réformes, le recrutement, la formation, l'intégration et les salaires sont des défis auxquels font face les enseignants du secondaire (DSSSEF, 2013-2020). La performance au travail de ces professionnels est tributaire de leurs motivations car certains adoptent des comportements de repli (retard, absentéisme, mobilité au sein de l'organisation et rotation du personnel), (Bahtilla, 2017). Ces éléments qualifiés par Savall de coûts cachés empêchent à coup sûr une implication totale au travail de l'enseignant. L'implication au travail peut s'appréhender sur plusieurs formes. Ceci étant, ce qui nous intéresse est l'implication organisationnelle.

L'implication organisationnelle est « l'ensemble des pressions normatives intériorisées par l'individu qui le poussent à agir d'une manière répondant aux objectifs et intérêts de l'organisation » Weiner (1982, p. 421). Elle peut aussi être « l'attachement psychologique ressenti par une personne pour son organisation ; il reflète le degré auquel elle internalise ou adopte les caractéristiques ou perspectives de son organisation » O'Reilly et Chatman (1986, p. 493).

C'est dans cette optique que s'inscrit notre article, à travers lequel nous allons chercher les incidences des coûts cachés sur l'implication au travail des enseignants du secondaire technique. Dans le but d'apporter des solutions pouvant réduire ces dysfonctionnements et améliorer le niveau d'implication des enseignants au travail, il est nécessaire d'évaluer les causes et trouver des moyens pour maîtriser ces dysfonctionnements.

Le taux d'absentéisme est un indicateur de dysfonctionnement organisationnel (Weiss, 1979 ; Giraud, 1987 ; Savall et Zardet, 1987). C'est aussi une manière de mesurer indirectement le climat social au sein d'une organisation. Il décrit le sens et l'intensité des énergies qui circulent dans l'organisation » (Louart, 1991, p.51). Le taux d'absentéisme donne également un indicateur d'une assez bonne performance sociale de l'entreprise et constitue donc un indicateur important d'analyse lors d'un audit social (Peretti et Vachette, 1987 ; Candau, 1989 ; Combenale et Igalens, 2005).

L'absentéisme est une conséquence première de la non-implication (M. Thévenet et J.L Vachette (1992). Certaines recherches prouvent l'existence d'une relation statistiquement significative entre l'absence des salariés et le degré de leur participation organisationnelle (Mathieu et Zajac, 1990) et d'autre part l'engagement au travail (Brown, 1996).

L'implication organisationnelle peut également dépendre de la surcharge de travail. Allen et al. (2001) ont mis en évidence des relations négatives entre la surcharge de rôle et l'implication organisationnelle en s'intéressant à trois échantillons dans le cadre d'une étude longitudinale auprès de 106 managers suite à des restructurations organisationnelles. Orqvist et Wincent (2006) montrent à travers une méta-analyse s'intéressant à trois études, une relation négative entre la surcharge de rôle et l'implication organisationnelle. Les travaux de Ahuja M. K. et al. (2007) corroborent avec ces résultats en précisant que la surcharge de travail réduit l'implication organisationnelle.

Ceci étant, les établissements secondaires publics d'enseignement technique au Cameroun font face à de véritables soucis d'implication au travail des enseignants. Ces observations faites en supra nous conduisent à poser la question suivante : ***Comment les coûts cachés influencent l'implication au travail des enseignants ?***

L'objectif que nous nous fixons est celui de mettre en exergue l'impact des coûts cachés sur l'implication au travail des enseignants. Ceci à partir d'une approche qualitative au travers des entretiens semi—directifs dont l'analyse de contenu nous permettra d'apprécier les résultats. L'article se structure en quatre points. Le premier revient sur le concept de coûts cachés dans la littérature du management socio-économique (1). Le deuxième présente l'implication au travail des enseignants (2). Le troisième expose la mise en œuvre de la recherche (3). La quatrième porte sur l'analyse des résultats obtenus et discussion (4).

1. Les coûts cachés dans la littérature du management socio-économique

La notion de coûts cachés est apparue pour la première fois dans la littérature en 1974 dans un article de Savall sur la mesure de la perte de puissance stratégique d'une entreprise. Pour lui, des stratégies de recyclage des coûts cachés en valeur ajoutée, doivent être développées. Un coût est dit « caché » lorsqu'il n'est pas référencé en comptabilité générale ou analytique. Le repérage des dysfonctionnements se faisant au travers d'une analyse synthétique de l'entreprise afin d'en mesurer les impacts économiques dénommés coûts cachés. Ces coûts cachés représentent des diminutions de valeur ajoutée pourtant, la valeur ajoutée est la valeur produite et appropriée par l'entreprise (Savall, Zardet et Ennajem, 2017). Ces réalités ne sont pas prises en compte par la plupart des managers camerounais et particulièrement ceux qui interviennent dans l'enseignement technique et professionnel.

Les coûts cachés proviennent généralement d'un dysfonctionnement humain dont nous pouvons citer l'absentéisme, la rotation du personnel, les accidents de travail, la non-qualité Ces dysfonctionnements ne sont pas facilement chiffrables parce que leur origine est difficile à déterminer. En 2003, Savall et Zardet montre que les régulations des dysfonctionnements consomment trois activités (la consommation de produits, les activités humaines, l'investissement immatériel) qui produisent quant à elles les coûts cachés qui se classifient en six composants (les surconsommations, le Sur-temps, la non-production, les sursalaires, la non création de potentiel et les risques).

2. L'implication au travail des enseignants

Le rôle essentiel de l'engagement des enseignants dans la réussite des élèves est aujourd'hui à la table des réflexions menées pour améliorer les systèmes éducatifs dans le monde et la réalisation des objectifs de développement humain et économique (UNESCO, 2015). Evans et Yuan (2018), à travers des études montrent qu'un enseignant qui s'implique en contexte de travail s'investit avec vigueur dans la conduite des activités scolaires, périscolaires et administratives au sein de son établissement d'attache. Nous nous intéresserons dans le cadre de cette recherche uniquement à l'implication organisationnelle qui a trois dimensions.

2.1 Définition de l'implication organisationnelle et prolongement théorique

Après avoir évoqué la genèse de l'implication au travail, nous articulerons sur le prolongement théorique de ce concept.

2.1.1 Définition de l'implication organisationnelle

Plusieurs définitions de l'implication organisationnelle ont été recensées et au fil des années, un consensus sur ce concept est établi quant à la relation que les employés entretiennent avec leur organisation. C'est ainsi qu'elle peut être appréhendée comme le lien psychologique qui unit l'employé à son organisation et qui rend moins probable son départ volontaire de l'organisation (Allen et Meyer, 1996). L'accent semble être mis sur la relation entre l'individu et l'organisation qui l'emploie. Nous pouvons donc avec Charles Pauvers et Peyrat-Guillard (2012) penser que l'implication est un attachement particulier qui s'applique à de nombreux objectifs et reflète un dévouement volontaire et une responsabilité envers l'objectif.

2.1.2 La motivation : un prolongement théorique de l'implication organisationnelle

La motivation est ce vers quoi nous travaillons, ou parfois un désir spontané. Maslow a expliqué que la motivation est fortement liée à la satisfaction d'une catégorie de besoins. À partir de 1953, Maslow, Herzberg et d'autres chercheurs ont mené des enquêtes auprès des employés pour découvrir ce qui motive les hommes à travailler. C'est pourquoi Maslow a développé la théorie de la motivation, qui montre qu'une personne a des besoins, qu'elle agit pour satisfaire ses besoins et que l'énergie qui la pousse à travailler est appelée motivation. Il convient de relever que, en tant qu'attitude, l'implication des salariés est généralement appréhendée dans la littérature comme une réalité plurielle en suivant le modèle tridimensionnel d'implication organisationnelle développé par Allen et Meyer (1990).

2.2 L'implication organisationnelle et ses effets

Les trois dimensions de l'implication organisationnelle sont différentes bien qu'interdépendantes (Meyer et al., 2002 ; Vandenberghe et al., 2009 ; Bentein et al., 2004). Nous présenterons ici, ces dimensions avant d'exposer sur les effets de celle-ci.

2.2.1 La tridimensionnalité de l'implication organisationnelle

L'engagement des employés peut renvoyer un attachement émotionnel (implication organisationnelle affective), un sentiment d'obligation (implication organisationnelle normative), ou une perception de coûts liés à un départ éventuel (Implication organisationnelle calculée) Allen et Meyer (1990). De plus, chaque composante se développe en fonction des antécédents qui ne sont pas toujours identiques et influence de manière particulière les comportements (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991).

✓ **L'implication organisationnelle affective**

L'engagement organisationnel affectif fait référence à l'attachement émotionnel des employés envers l'organisation dans laquelle ils travaillent (Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et al., 2012). Ce lien psychologique se traduit par un fort soutien des employés envers les buts et objectifs de l'organisation. La théorie des échanges sociaux (Blau, 1964) et de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978) sont des éléments qui montrent à suffisance la dimension affective de l'implication organisationnelle. Les échanges entre individus qui adaptent leurs comportements et attitudes, la confiance partagée et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960) conduisent l'individu à s'impliquer émotionnellement dans son organisation. Partant de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978), Guerrero et Herbach, (2009) pensent que le prestige externe qu'un employé perçoit de la part de son organisation est susceptible de renforcer son identification à son organisation.

✓ **L'implication organisationnelle normative**

L'implication organisationnelle normative est un ensemble de pressions internes qui poussent les employés à se comporter de manière à atteindre les buts et objectifs de l'organisation (Fischbein et Ajzen (1975) et Ajzen (1988)). Au sein de l'organisation dans laquelle il travaille, le personnel de manière subjective intègre une série d'obligations et de pressions sociales qui le poussent à adopter un comportement attendu (Gamassou, 2004). Ainsi, l'individu développe une implication normative (Mayer et Herscovitch , 2001 ; Mayer et al. , 2012) L'implication organisationnelle normative s'explique au travers de la théorie des échanges sociaux, de la norme de réciprocité ou de la théorie de l'identité sociale qui soutient que l'individu reste dans l'organisation parce qu'il a intériorisé des normes qui sont contraignantes et ne lui offrent pas d'autres alternatives (Vernhet, 2012, p. 69).

✓ **L'implication organisationnelle calculée**

L'implication organisationnelle calculée quant à elle est stimulé par un comportement passé qui peut amener l'individu à rester dans l'organisation lorsque les bénéfices tirés dans le cadre de la relation de travail sont supérieurs aux sacrifices consentis (Becker, 1960 ; March et Simon, 1958). L'implication calculée ou continue du personnel est davantage ressentie lorsque celui-ci a fait des investissements dans l'organisation et se dit qu'il risquera de les perdre s'il arrêterait son activité ou qu'il lui manquerait d'alternatives (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Meyer et al., 2012). Notant l'importance de la dimension mesurée de l'engagement organisationnel, certains auteurs (Bentin et al. , 2004) pensent que l'engagement calculé comporte deux sous-facettes : la conscience des sacrifices provenant d'une série d'investissements qui peuvent être perdus si

les employés quittent l'organisation (Becker , 1960 ; Mayer et al., 2012 ; Petri , 2012); L'absence notable d'alternatives de travail en dehors de l'organisation, qui obligent l'individu à rester dans son emploi (Vandenberghe et coll. , 2009).

2.2.2. Les effets de l'implication au travail

L'implication semble avoir des effets positifs sur la productivité mais est difficile à prouver car on ne peut séparer la responsabilité de l'organisation de celle de l'individu. L'implication influence significativement la qualité du travail, mais elle peut conduire à des résultats à la fois meilleurs ou pires.

Il était question pour nous dans cette partie, d'étudier les différents concepts en apportant des définitions, des indicateurs ainsi que les typologies respectives aux concepts en présence, nous avons retenu que les coûts cachés sont les éléments qui engendrent des dysfonctionnements dans l'organisation et qui agissent négativement sur l'implication au travail des enseignants. Nous allons dans la suite mettre l'accent sur le lien qui existe entre les coûts cachés et l'implication au travail des enseignants.

3. Mise en œuvre de la recherche

Aktouf, O. (1990) définit la méthodologie comme étant « l'étude du bon usage des méthodes et techniques de recherche ». Elle ressort toutes les étapes effectuées par le chercheur pour parvenir aux résultats présentés. Ainsi, nous présentons la méthode que nous avons adoptées pour apporter des réponses aux questions soulevées dans la problématique de notre travail. Avant de le faire, il est nécessaire de présenter le terrain sur lequel notre étude a été menée.

3.1 La présentation du terrain de recherche

L'enseignement secondaire technique et professionnel est destiné à donner les premiers niveaux de qualification nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'un groupe de métiers. Comme l'enseignement général, l'enseignement technique et professionnel a deux cycles d'une durée de quatre (04) ans pour le premier et de trois (03) ans pour le second dans les deux sous-systèmes. Le premier cycle de l'enseignement technique est sanctionné par le Certificat d'Aptitude Professionnelle (C.A.P.) et le second, par le Baccalauréat de Technicien, le Brevet de Technicien (BT), ou le Brevet Professionnel (B.P.). Il y a lieu de rappeler qu'à l'issue de la 2^{ème} année du second cycle, les élèves sont soumis à l'examen probatoire qui reste la condition d'accès en classe terminale.

La formation professionnelle a pour vocation d'assurer l'insertion professionnelle des sortants du système éducatif concourant ainsi à la régulation des flux. Elle comprend les SAR/SM¹ et les Centres de Formation Professionnelle Rapide. La durée de la formation varie entre 6 et 24 mois en fonction du niveau de base des postulants.

C'est dans l'optique de faire des sortants de ces structures des personnes prêtes pour l'emploi et le métier, que l'Etat a mis sur pied la professionnalisation des enseignements à travers l'approche par compétence (APC). L'objectif de l'Etat étant que les élèves sortis de ces ordres d'enseignement avec leur parchemin soient immédiatement opérationnels, compétitifs dans les différentes structures sur le marché de l'emploi ou même capable de se mettre à leur propre compte pour résorber l'épineux problème du chômage. Kouam C. (2021) après une étude longitudinale montre que des titulaires des Brevet de Technicien et Brevet professionnel (BT/BP), 31,3% vont dans les universités et 17,2% dans les grandes écoles où seulement 10% continue avec la filière de départ et 30% choisit une nouvelle orientation, 23,4% arrêtent l'école pour mener d'autres activités qui n'ont rien en communs avec les orientations du secondaire à l'exemple des petits commerces, 12,5% s'insère dans la profession en relation avec leur orientation scolaire et 15,6% reste à la maison sans rien faire du tout. La recherche des causes d'une telle sous-employabilité est réside inéluctablement dans le processus de formation dont les dysfonctionnements sont susceptibles de trouver une explication dans les coûts cachés.

3.2 Présentation du mode de collecte

L'une des préoccupations majeures du chercheur réside dans le choix de l'approche qu'il va mettre en œuvre pour collecter et analyser les données. En d'autres termes, comment va-t-il aborder la dimension empirique de sa recherche ? plusieurs méthodes s'offrent ainsi au chercheur. Le chercheur pouvant selon les spécificités de son objet de recherche choisir la méthode qui lui semble la plus appropriée.

3.2.1 Démarche de collecte de données

Nous avons adopté une approche qualitative sur un échantillon de dix enseignants, en nous référant à Eisenhardt (1991) qui pense que la taille de l'échantillon est fonction de la connaissance existante sur le thème étudié et de la capacité d'obtenir des informations complémentaires à partir du nouveau cas. Rispal (2000), pense que la taille de l'échantillon est nettement liée au problème de saturation théorique et pense que pour l'éviter, la taille doit être

¹ Section artisanale rurale et section ménagère qui sont des établissements scolaires d'enseignement secondaire public, basé sur l'apprentissage des métiers de l'artisanat en zone rurale.

comprise entre quatre et dix pour être à mesure de maîtriser le volume des données. Nous avons mené une recherche-intervention qui a consisté à observer le comportement des enseignants au sein des établissements. Ensuite, des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de ceux-ci et du personnel administratif dont la durée moyenne était de trente minutes par interviewé.

❖ **Plan de l'échantillonnage**

Le but de cette partie de la démarche est de répondre à trois questions principales : quelles sont les personnes cibles de l'étude ? Comment allons-nous les atteindre ? Comment ferons-nous pour qu'ils nous fournissent les informations fiables ? Le but du présent processus est d'apporter des éléments de réponses à ces questions. Ceci au travers de la définition de la population, le cadre, l'unité, la méthode et la taille de l'échantillon.

❖ **Identification de la population cible**

La population se définit comme l'ensemble des éléments auxquels se rapporte l'étude ; dans le cadre de notre étude, la population est considérée comme l'ensemble des enseignants des établissements secondaires d'enseignement technique du Cameroun. Nous constatons que la population cible qui constitue également la population mère est très vaste. Il sera donc judicieux de la circonscrire.

❖ **Cadre d'échantillonnage**

L'enquête est menée dans la région du littoral du Cameroun, d'une part dans le département de la Sanaga maritime, arrondissement de Pouma et d'autre part dans le département du Wouri, arrondissement de Douala 1^{er}. Suivant cette précision, la représentativité des résultats est circonscrite au cadre spatiotemporel ainsi défini. Les sites ici sont les établissements secondaires d'enseignement technique.

3.2.2. Méthode de collecte des données

Quant à la collecte des données, il existe plusieurs méthodes de collecte de données : l'observation, l'entretien, l'expérimentation et l'enquête. Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour l'observation et l'entretien car faible niveau d'omission, délai réduit et interrogation d'un nombre d'individus réduit.

4. L'analyse des résultats et discussion

Nous avons pu relever d'une part, les coûts cachés liés à la structure encore appelés « coûts cachés endogènes », et d'autre part, les coûts liés à l'environnement externe de l'établissement ou « coûts cachés exogènes ».

4.1. Les coûts cachés identifiés

Ils sont de deux ordres. Les coûts cachés endogènes et les coûts cachés exogènes.

4.1.1. Les coûts cachés endogènes

Les coûts cachés endogènes identifiés dans les établissements d'enseignement secondaire technique sont fonction de leurs origines. Le premier type de facteurs a trait aux dysfonctionnements liés aux personnels. Relativement à ce type de facteurs, la quasi-totalité des répondants indiquent que les coûts cachés sont liés à l'absentéisme au poste de travail, les accidents de travail, le retard au poste de travail. Les propos des répondants A, B et C l'attestent : « *Nous accusons de sérieux problèmes au niveau des horaires, emploi de temps difficilement respectés.* » (Répondant B). « *Absentéisme et accident de travail, manque de respect des délais dans le dépôt des sujets et documents périodiques.* » (Répondant A). Par ailleurs, le manque d'habiletés professionnelles, le non-respect des délais dans la production des documents pédagogiques apparaissent également comme des coûts saillants comme l'attestent les propos du répondant C : « *Le non-respect des délais de dépôt des documents périodiques.* » ; « *Le manque d'expérience de nouveaux collègues* » (Répondant C).

Le second type de facteurs est le gaspillage du matériel de travail. Le gaspillage du matériel de travail est défini par Arkes (1996), comme la perte d'utilité de l'objet. S'agissant de ce facteur, les coûts cachés qui sont mis en évidence sont dus à la mauvaise utilisation du matériel de travail, l'amortissement des machines, la négligence du matériel comme l'atteste les répondants A et C : « *Les élèves qui ne respectent pas la procédure, comment mettre la machine sous tension, comment l'arrêter, si tout ceci n'est pas respecté, cela va constituer du gaspillage dans la mesure où les appareils vont s'endommager.* » (Répondant A). « *Les coupures de courant et les retours d'énergie avec des tensions élevées dégradent les machines.* » (Répondant C). « *Certains collègues abandonnent carrément le matériel en salle de cours à la fin de l'heure.* » (Répondant C). Toutefois, le vol du matériel reste un des aspects pas du tout négligeables. Les propos du répondant C l'atteste : « *En salle multimédia, certains éléments viennent à disparaître lorsque l'enseignant n'est pas attentif. C'est le cas des « souris » par exemple.* »

Le dernier type de facteurs porte sur les autres coûts cachés qui sont en réalité des coûts cachés qu'on ne pouvait pas associer aux coûts cachés précédents. A propos de ce type de facteurs, la majorité des répondants indiquent que les coûts cachés sont liés à la surcharge de travail. Les propos du répondant A l'illustre à souhait : « *En dehors de ce qu'on a énuméré plus haut c'est-à-dire l'absentéisme et autre, nous pouvons énumérer ici, la surcharge de travail. Il y a des*

enseignants qui sont acculés par le travail et ça peut faire l'objet d'une source de coût cachés. ». D'autre part, la flânerie est un des facteurs à prendre en compte. « *La flânerie* » (Répondant B).

4.1.2. Les coûts cachés exogènes

Le premier type de facteurs porte sur les moyens de communication avec les partenaires des enseignants de chaque établissement. En ce qui concerne ce facteur, la plupart des répondants indiquent que les coûts cachés sont liés à la mauvaise connexion et à l'absence de réseau. Les propos des répondants A, B et C l'attestent : « *La mauvaise connexion ou l'absence de réseau à certains endroits.* » (Répondant A). « *S'agissant du forum, du moment où le réseau dérange on n'est plus connecté, on n'a plus accès à toutes les informations.* » (Répondant B). D'autres par contre pensent que ce type de facteur est le fait de l'absence de l'énergie électrique et des difficultés de communication. « *Lorsqu'on n'a pas d'énergie électrique, on ne peut plus recharger le téléphone.* » (Répondant B). « *Nous avons parfois des dysfonctionnements liés au réseau de communication.* » (Répondant C).

Le second type de facteurs est lié aux dysfonctionnements externes auxquels se heurtent les enseignants. Les coûts cachés relevés à partir de ce type de facteurs sont pour la grande partie des répondants liés aux espaces de travail inexistantes « *Les enseignants font face à plusieurs difficultés : absence de salle de professeurs qui empêchent aux enseignants qui voudraient bien travailler au sein de l'établissement, de ne pas pouvoir le faire. Les services compétents (la hiérarchie) qui ne s'activent pas à l'installation des ateliers.* » (Répondant A). Pour d'autres, l'ancrage territorial est un frein à l'épanouissement « *Certains dirigeants sont plus cléments envers leur frère du village et moins avec les autres.* » (Répondant B) et certains évoquent la lenteur administrative « *Lorsque nous faisons des propositions à notre hiérarchie, nous ne ressentons pas l'impact ou mieux les retombées de ces propositions sur le terrain. On a parfois l'impression d'écrire pour rien* » (Répondant C).

4.2 Les dimensions de l'implication au travail des enseignants du secondaire technique

Plusieurs dimensions de l'implication au travail des enseignants du secondaire technique sont présentées. Nous aurons, la dimension affective, la dimension normative et la dimension calculée.

4.2.1 La dimension affective

L'implication affective est aujourd'hui principalement mesurée grâce à l'échelle de Meyer et Allen (1990). Cette dimension de l'implication au travail a plusieurs types de facteurs à l'instar du plaisir d'exercer le métier d'enseignant relevé par le répondant C : « *Oui, si non que ferai je encore là après 27 ans déjà. C'est parce que je me plais à enseigner.* ». Comme autres facteurs nous avons la conscience professionnelle, le désir de transmettre et le plaisir de s'entraîner sont évoqués par le répondant A « *Pour ce qui est de la motivation interne, j'en ai bel et bien et à cet effet, je peux citer ici la conscience professionnelle, le désir d'apprendre pour pouvoir transmettre, du désir et le plaisir de s'entraîner pour pouvoir mieux faire. Oui j'ai une vocation intérieure.* ». La quasi-totalité des répondants présentent la vocation au métier « *Pour ce qui est de la vocation, je pense que les élèves et ceux qui m'entoure pourrons témoigner cela. C'est vrai qu'il y a des moments où moi-même, je ressens que la vocation y est.* » (Répondant A). « *Rien n'est acquis. C'est à force d'exercer que tout devient passionnant.* » (Répondant B). « *Je le pense en ce sens que par ce métier, je réalise ce que j'avais pensé être lorsque j'étais encore élève au secondaire.* » (Répondant C). D'autres types de facteurs sont relevés ; c'est le cas de la volonté de prolonger la relation dans le temps et la possibilité de retourner à l'enseignement l'année prochaine attestés par les répondants A et C : « *A mon humble avis, je pense que l'enseignement n'est pas un choix de carrière mais plutôt un choix de vie. Donc j'aimerais l'être toute ma vie.* » (Répondant A). « *Cette question me semble liée à celle portant sur la vocation. Je resterai enseignant jusqu'à mon départ en retraite.* » (Répondant C). « *La probabilité pour moi de retourner à l'enseignement l'année prochaine est de 95%.* » (Répondant A). « *J'y retournerai, c'est certain. L'essentiel étant d'être en santé.* » (Répondant C). Le tableau n°1 est un récapitulatif de la dimension affective de l'implication au travail des enseignants identifiés à partir des verbatim.

Tableau n°1: La dimension affective de l'implication au travail identifiés dans les établissements d'enseignement secondaire technique

Dimensions		Illustration par des verbatim
Affective	Le plaisir d'exercer le métier d'enseignant	« <i>Oui, si non que ferai je encore là après 27 ans déjà. C'est parce que je me plais à enseigner.</i> » (Répondant C)
	La conscience professionnelle	« <i>Pour ce qui est de la motivation interne, j'en ai bel et bien et à cet effet, je peux citer ici la conscience professionnelle, le désir d'apprendre pour pouvoir transmettre, du désir et le plaisir de s'entraîner pour pouvoir mieux faire. Oui j'ai une vocation intérieure.</i> » (Répondant A)
	Le désir de transmettre	
	Le plaisir de s'entraîner	
	La vocation au métier	« <i>Pour ce qui est de la vocation, je pense que les élèves et ceux qui m'entoure pourrons témoigner cela. C'est vrai qu'il y a des moments où moi-même, je ressens que la vocation y est.</i> » (Répondant A) « <i>Rien n'est acquis. C'est à force d'exercer que tout devient passionnant.</i> » (Répondant B) « <i>Je le pense en ce sens que par ce métier, je réalise ce que j'avais pensé être lorsque j'étais encore élève au secondaire.</i> » (Répondant C)
	La volonté de prolonger la relation dans le temps	« <i>A mon humble avis, je pense que l'enseignement n'est pas un choix de carrière mais plutôt un choix de vie. Donc j'aimerais l'être toute ma vie.</i> » (Répondant A) « <i>Cette question me semble liée à celle portant sur la vocation. Je resterai enseignant jusqu'à mon départ en retraite.</i> » (Répondant C)
	La possibilité de retourner à l'enseignement l'année prochaine	« <i>La probabilité pour vous de retourner à l'enseignement l'année prochaine est de 95%.</i> » (Répondant A) « <i>J'y retournerai, c'est certain. L'essentiel étant d'être en santé.</i> » (Répondant C)

Source : Nos enquêtes

4.2.2 La dimension normative

Quant à l'implication normative, elle se réfère à un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté, ou pour achever un projet dans lequel la personne se considère engagée. Cette dimension de l'implication est centrée sur les règles imposées soit par la famille, soit par la profession. Plusieurs types de facteurs ressortent de cette dimension de l'implication. Nous avons les interactions avec les individus comme l'atteste les répondants

A et C : « *Il n'est pas le meilleur mais on fait avec.* » (Répondant A). « *Oui bien qu'il ne soit pas parfait. Des relations interpersonnelles peuvent parfois nuire mais personne ne restera là indéfiniment, des promotions ou des affectations régulent souvent ce genre de situation.* » (Répondant C). Le suivi des progressions ou des programmes, les conditions de travail sont aussi des facteurs à prendre en compte comme le déclare les répondants A et B : « *Moi j'achève toujours très tôt pour laisser le temps à la résolution des épreuves des examens antérieurs. C'est vrai que ce n'est pas toujours le cas pour tout le monde. Certains sont toujours à la traîne.* » (Répondant C). « *Ils ne peuvent pas être achevés pour des raisons multiples comme l'absence de matériel de travail, les coupures d'électricité à tout moment, les flâneries et les conditions de travail un peu bizarres.* » (Répondant B). « *Si on venait à améliorer nos conditions de travail, il finirait par nous plaire.* » (Répondant B). Le taux d'assimilation est aussi un des facteurs permettant d'appréhender la dimension normative de l'implication au travail des enseignants comme l'atteste le répondant C : « *Bien pour certaines matières, et pas bien pour d'autres.* ». Le tableau n°2 est un récapitulatif de la dimension normative de l'implication au travail des enseignants identifiés à partir des verbatim.

Tableau n°2 : La dimension normative de l'implication au travail identifiés dans les établissements d'enseignement secondaire technique

Dimensions		Illustration par des verbatim
Normative	Interactions avec les individus	« <i>Il n'est pas le meilleur mais on fait avec.</i> » (Répondant A) « <i>Oui bien qu'il ne soit pas parfait. Des relations interpersonnelles peuvent parfois nuire mais personne ne restera là indéfiniment, des promotions ou des affectations régulent souvent ce genre de situation.</i> » (Répondant C)
	Conditions de travail	« <i>Si on venait à améliorer nos conditions de travail, il finirait par nous plaire.</i> » (Répondant B)
	Suivi des progressions ou des programmes	« <i>Moi j'achève toujours très tôt pour laisser le temps à la résolution des épreuves des examens antérieurs. C'est vrai que ce n'est pas toujours le cas pour tout le monde. Certains sont toujours à la traîne.</i> » (Répondant C) « <i>Ils ne peuvent pas être achevés pour des raisons multiples comme l'absence de matériel de travail, les coupures d'électricité à tout moment, les flâneries et les conditions de travail un peu bizarres.</i> » (Répondant B)
	Taux d'assimilation	« <i>Bien pour certaines matières, et pas bien pour d'autres.</i> » (Répondant C)

Source : Nos enquêtes

4.2.3 La dimension calculée

L'implication « calculée » se réfère à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation. Ces coûts peuvent être observés à travers les récompenses et les attentes de l'enseignant. Un seul type de facteurs a été révélé par les répondants s'agissant de cette dimension de l'implication au travail. Il s'agit des récompenses, du salaire tel que l'atteste le répondant A : *« Mais pour que la motivation soit durable, on ne pourrait aussi ignorer le côté externe parce que c'est ça qui fait en sorte que les choses se passent normalement bien. Hein ? on ne peut pas, l'activité ici est considérée comme une fin en soi lorsque la motivation intérieure se manifeste et pour qu'elle soit durable, la motivation doit être défendue à travers une contrepartie qui est ici la conséquence de la motivation intrinsèque c'est-à-dire la récompense, le salaire peut être, les relations avec les collègues. La motivation intérieure peut être influencée par la motivation externe »*. Le tableau n°3 est un récapitulatif de la dimension calculée de l'implication au travail des enseignants identifiés à partir des verbatim.

Tableau n°3: La dimension calculée de l'implication au travail dans les établissements d'enseignement secondaire technique

Dimensions		Illustration par des verbatim
Calculée	Récompenses, Le salaire	<i>« Mais pour que la motivation soit durable, on ne pourrait aussi ignorer le côté externe parce que c'est ça qui fait en sorte que les choses se passent normalement bien. Hein ? on ne peut pas, l'activité ici est considérée comme une fin en soi lorsque la motivation intérieure se manifeste et pour qu'elle soit durable, la motivation doit être défendue à travers une contrepartie qui est ici la conséquence de la motivation intrinsèque c'est-à-dire la récompense, le salaire peut être, les relations avec les collègues. La motivation intérieure peut être influencée par la motivation externe. » (Répondant A)</i>

Source : Nos enquêtes

4.3 Lien entre les coûts cachés identifiés et l'implication au travail des enseignants

Cette partie répond à notre question de recherche. Celle de savoir comment les coûts cachés influencent l'implication au travail des enseignants.

4.3.1 Coûts cachés endogènes et implication au travail

Au regard des discours des répondants, on peut valablement relever que les coûts cachés endogènes affectent négativement l'implication affective des enseignants du secondaire technique au travail. Conformément aux données collectées, on observe que les dysfonctionnements liés aux personnes (absentéisme, retard, et le manque d'habileté professionnelle) affectent négativement le dévouement et le rendement au travail comme

l'illustrent les propos du répondant C : « *Parlant de l'absentéisme, pour la plupart des cas, lorsque l'enseignant est absent, il survole le cours le programme pour l'achever entre guillemets à temps. Cette façon de dispenser le cours qui ne cadre pas avec les approches pédagogiques de l'heure ne peut aboutir non pas à l'assimilation mais tout simplement à la dotation en cours auprès des élèves...Lorsque l'enseignant n'a pas d'habileté professionnelle, il passe plus de temps là où il maîtrise et moins de temps là où il ne maîtrise pas et à la fin, c'est l'apprenant qui n'a pas tout le bagage nécessaire s'agissant de cet enseignement. Il arrive parfois que l'enseignant adopte des attitudes très peu orthodoxes, très peu reconnues dans le milieu pédagogique, soit c'est la colère parce qu'il veut étouffer tous ceux qui sont susceptibles de poser des questions, soit il renvoie toujours à la prochaine fois, sans plus jamais aborder cette partie qui fait l'objet des préoccupations par les enfants. Donc d'une manière ou d'une autre, le rendement est en baisse.* » (Répondant C).

Le tableau n°4 fait une synthèse des liens entre les dysfonctionnements liés aux personnes et les dimensions significatives de l'implication affective relevées dans le discours des répondants.

Tableau n°4 : Liens entre les dysfonctionnements liés aux personnes et les dimensions significatives de l'implication affective

Dimensions des coûts cachés endogènes		Illustration par des verbatim	
Dysfonctionnements liés aux personnels	Absentéisme / retard au travail		« <i>Parlant de l'absentéisme, pour la plupart des cas, lorsque l'enseignant est absent, il survole le cours le programme pour l'achever entre guillemets à temps. Cette façon de dispenser le cours qui ne cadre pas avec les approches pédagogiques de l'heure ne peut aboutir non pas à l'assimilation mais tout simplement à la dotation en cours auprès des élèves.</i> » (Répondant C)
	Manque d'habileté professionnelle	Dévouement / rendement au travail	« <i>Lorsque l'enseignant n'a pas d'habileté professionnelle, il passe plus de temps là où il maîtrise et moins de temps là où il ne maîtrise pas et à la fin, c'est l'apprenant qui n'a pas tout le bagage nécessaire s'agissant de cet enseignement. Il arrive parfois que l'enseignant adopte des attitudes très peu orthodoxes, très peu reconnues dans le milieu pédagogique, soit c'est la colère parce qu'il veut étouffer tous ceux qui sont susceptibles de poser des questions, soit il renvoie toujours à la prochaine fois, sans plus jamais aborder cette partie qui fait l'objet des préoccupations par les enfants. Donc d'une manière ou d'une autre, le rendement est en baisse.</i> » (Répondant C)

Source : Nos enquêtes

Par ailleurs, les données collectées montrent aussi que le gaspillage du matériel de travail (mauvaise utilisation et négligence du matériel de travail) affecte négativement le rendement au travail des enseignants du secondaire en contexte de travail comme l'illustre les propos des répondants C et A : « *Lorsque les enfants mettent les machines en panne, j'avoue que c'est un arrêt pur et simple du travail.* » (Répondant C). « *Lorsque le matériel est négligé et qu'il vient à être endommager, cela empêche que le cours ait lieu* » (Répondant A) et enfin les autres coûts cachés (flânerie et surcharge de travail) affectent le dévouement au travail comme l'atteste le répondant A : « *Il y a des collègues qui dès leur arrivée à l'établissement se retrouvent à faire des commentaires pourtant c'est leur heure de cours. Je connais même un qui va de salle en salle saluer les collègues comme s'il n'avait rien à faire... Lorsque tout le travail ou la grande partie du travail est confié à une seule personne, il est probable qu'elle ne se déploie pas comme si elle avait une quantité de travail suffisante. Elle sera toujours déparagée et ne sera pas disposer à servir à temps* ». Le tableau n°5 récapitule les liens entre le gaspillage du matériel de travail, les autres coûts cachés et les dimensions significatives de l'implication normative relevées dans le discours des répondants.

Tableau n°5 : Liens entre le gaspillage du matériel de travail, les autres coûts cachés et les dimensions significatives de l'implication normative

Dimensions des coûts cachés endogènes		Illustration par des verbatim	
Gaspillage du matériel de travail	Mauvaise utilisation du matériel de travail	Rendement au travail	« <i>Lorsque les enfants mettent les machines en panne, j'avoue que c'est un arrêt pur et simple du travail.</i> » (Répondant C)
	Négligence du matériel		« <i>Lorsque le matériel est négligé et qu'il vient à être endommager, cela empêche que le cours ait lieu</i> » (Répondant A)
Autres coûts cachés	Flânerie	Dévouement au travail	« <i>Il y a des collègues qui dès leur arrivée à l'établissement se retrouvent à faire des commentaires pourtant c'est leur heure de cours. Je connais même un qui va de salle en salle saluer les collègues comme s'il n'avait rien à faire.</i> » (Répondant A)
	Surcharge de travail		« <i>Lorsque tout le travail ou la grande partie du travail est confié à une seule personne, il est probable qu'elle ne se déploie pas comme si elle avait une quantité de travail suffisante. Elle sera toujours déparagée et ne sera pas disposer à servir à temps</i> » (Répondant A)

Source : Nos enquêtes

4.3.2 Coûts cachés exogènes et implication au travail

Au regard des discours des répondants, on peut valablement relever que les coûts cachés exogènes affectent négativement l'implication normative des enseignants du secondaire technique dans la région du littoral en contexte de travail. Les données collectées, nous permettent d'observer que les dysfonctionnements liés aux moyens de communication (absence de réseau, mauvaise connexion et absence d'énergie électrique) affectent négativement les interactions entre les collègues, le monde extérieur et les conditions de travail comme l'illustre les propos des répondants A et C : *« l'absence de réseau ou la mauvaise connexion est certes un frein dans la mesure où, nous n'avons pas l'information à temps. Mais nous réussissons à contourner cela en se faisant aider par des collègues lorsque cela est possible »* (Répondant A). *« En absence d'énergie électrique, nous sommes déconcertés. Nous ne pouvons plus rien faire. Que ce soit en amont ou en aval, notre établissement pour fonctionner à besoin d'énergie électrique »* (Répondant C) et que les dysfonctionnements externes auxquels se heurtent les enseignants (espace de travail inexistant, ancrage territorial et lenteur administrative) affectent négativement les conditions de travail de ceux-ci comme le précise le répondant A : *« Lorsque nous ne disposons pas d'espace pour faire le travail, l'impact est bien fort. L'absence d'espace de travail est une cause de découragement de transfert des connaissances. Si vous partez de chez vous pour aller enseigner et sur le terrain vous ne trouvez pas de salle, ça ne vaut pas la peine, il n'y aura plus d'engouement...Lorsque l'ancrage territorial est mis en avant dans les relations humaines encore moins professionnelles, ça crée des frustrations et par conséquent une démotivation difficilement explicable...Pour ce qui est des lenteurs administratives, nous observons plusieurs faits. Je prendrai d'abord le cas des photocopies des travaux dirigés qui doivent être faites par le corps directoire et lorsque ces travaux ne sont pas réalisés à temps, lorsque ces photocopies ne sont pas réalisées à temps, cela a un impact parce que les photocopies non réalisées empêchent les travaux dirigés d'être réalisés. Ceux-ci prennent du retard et après c'est un nombre de travaux dirigés qui resteront sans être exécutés parce qu'on a passé le temps à décaler les réalisations dues à la lenteur administrative dans la reprographie de ces travaux dirigés »*. Le tableau n°6 récapitule les liens entre les moyens de communication, les dysfonctionnements externes et les dimensions significatives de l'implication normative relevées dans le discours des répondants.

Tableau n°6 : Liens entre les moyens de communication, les dysfonctionnements externes et les dimensions significatives de l'implication normative

Dimensions des coûts cachés exogènes		Illustration par des verbatim	
Moyens de communication	Absence de réseau / Mauvaise connexion	Interactions entre les collègues et le monde extérieur	« L'absence de réseau ou la mauvaise connexion est certes un frein dans la mesure où, nous n'avons pas l'information à temps. Mais nous réussissons à contourner cela en se faisant aider par des collègues lorsque cela est possible » (Répondant A)
	Absence de l'énergie électrique	Conditions de travail	« En absence d'énergie électrique, nous sommes déconcertés. Nous ne pouvons plus rien faire. Que ce soit en amont ou en aval, notre établissement pour fonctionner à besoin d'énergie électrique » (Répondant C)
Dysfonctionnements externes auxquels vous êtes heurtés	Espaces de travail inexistant	Conditions de travail	« Lorsque nous ne disposons pas d'espace pour faire le travail, l'impact est bien fort. L'absence d'espace de travail est une cause de découragement de transfert des connaissances. Si vous partez de chez vous pour aller enseigner et sur le terrain vous ne trouvez pas de salle, ça ne vaut pas la peine, il n'y aura plus d'engouement » (Répondant A)
	L'ancrage territorial		« lorsque l'ancrage territorial est mis en avant dans les relations humaines encore moins professionnelles, ça crée des frustrations et par conséquent une démotivation difficilement explicable » (Répondant A)
	Lenteur administrative		« Pour ce qui est des lenteurs administratives, nous observons plusieurs faits. Je prendrai d'abord le cas des photocopies des travaux dirigés qui doivent être faites par le corps directoire et lorsque ces travaux ne sont pas réalisés à temps, lorsque ces photocopies ne sont pas réalisées à temps, cela à un impact parce que les photocopies non réalisées empêchent les travaux dirigés d'être réalisés. Ceux-ci prennent du retard et après c'est un nombre de travaux dirigés qui resteront sans être exécutés parce qu'on a passé le temps à décaler les réalisations dues à la lenteur administrative dans la reprographie de ces travaux dirigés » (Répondant A)

Source : Nos enquêtes

Conclusion et perspectives

Il était question pour nous dans ce travail, d'analyser les incidences des coûts cachés sur l'implication au travail des enseignants du secondaire technique. Nous nous sommes servis d'une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs pour mener à bien nos travaux dont les résultats permettent d'affirmer que l'implication des enseignants est tributaire des dysfonctionnements sociétaux et par conséquent des coûts cachés.

Tous les besoins retenus à partir du diagnostic fait dans l'enseignement technique professionnel au Cameroun nous permet de constater l'existence de besoins d'actions managériales pour faciliter le fonctionnement de l'organisation. Il est recommandé aux responsables scolaires de mettre sur pied un tableau de bord prospectif pour le suivi des actions mises sur pied dans la mesure où, c'est celui-ci qui permettra de savoir ce qui est déjà fait et ce qui reste à faire en ce sens qu'un coût caché aussi infime soit-il, peut avoir un effet plus que proportionnel sur l'implication de l'enseignant ; une tripartite véritable devrait exister entre le personnel enseignant, les parents d'élèves, et le gouvernement pour un suivi dynamique des élèves et une participation effective de l'enseignant à la formation de celui-ci dans la mesure où, il serait difficile d'atteindre les résultats escomptés sans la contribution directe de l'une ou l'autre des parties.

D'où la pertinence de ce travail qui contrairement à d'autres est révolutionnaire dans la réduction des coûts cachés car se servant de l'approche qualitative, il présente de façon profonde les dysfonctionnements que revêt l'école en pensant que celle-ci n'atteindra ses objectifs optimaux que par l'implication des enseignants. Toutefois, ce travail a pris en compte un nombre restreint d'enseignants. Des travaux portant sur un effectif assez grand et mobilisant une approche quantitative produirait-il les mêmes résultats ? Il serait important de pouvoir évaluer ces coûts cachés afin de dégager leurs valeurs au fin de recyclage dans l'optique d'encourager l'investissement dans le développement du potentiel humain.

Il serait intéressant pour la recherche future de s'intéresser à comprendre la relation qu'auraient les coûts cachés sur la performance scolaire. Aussi, montrer que l'impact qu'ont les coûts cachés sur l'implication au travail des enseignants à partir d'une approche quantitative contribuerait à confirmer ou infirmer les résultats obtenus à partir de cette recherche. L'évaluation des coûts cachés dans ce secteur d'activité est salutaire. Il s'agit, là aussi, d'une des connaissances génériques d'importance proposée à la communauté scientifique au regard des perspectives qu'elle engendre. (Cappelletti et Levieux 2010).

BIBLIOGRAPHIE

- Abe Bitha, M. M (2018). Profils d'implication et performance au travail des agents publics au Cameroun : cas des enseignants du secondaire, Thèse de doctorat, Ecole des Sciences Sociales et Humaines, Université de Douala, 358p.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17.
- Ajzen, I. (1998). Models of human social behavior and their application to health psychology. *Psychology and health*, 13(4), 735-739.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological bulletin*, 82(2), 261.
- Aktouf, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise. Dans L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées.
- Allen T.D, Freeman D.M., Russel J.E.A., R.C. Reizntein et J.O. Rentz (2001), "Survivor reactions to organizational downsizing: does time ease the pain?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Juin, p.145-164.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol 63, pp. 1-18.
- Arkes, H. R. (1996). The temperature of diff con theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65(3), 268-271.
- Bahtilla, M. (2017). The impact of working conditions on teacher attrition in secondary schools in the South West region of Cameroon, *Internal Journal of Education and Research*, 5, n° 6, p. 59-78.
- Becker, H.S. (1960), « Notes on the Concept of Commitment », *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bencheikh A., Maname F.Z., Saghir F.Z., Bettioui S. (2023) « La contribution du contrôle de gestion à l'innovation du service public : une revue de littérature », *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 7 : numéro 3 » pp : 95- 116.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 53, 69-79.
- Biétry, F. (2012, September). L'implication organisationnelle: un concept à emprunter? In *23e congrès AGRH " Les interfaces de la GRH"*.
- Blau, D.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, J. Wiley.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 230-251.

- Candau P. (1989), *Audit social*, Paris, Vuibert.
- Cappelletti L., Levieux P. (2010). *Le contrôle de gestion socio-économique : convertir les coûts cachés en performance durable*, in Berland N., Simon F.X. (dir), *Le contrôle de gestion en mouvement*. Eyrolles.
- Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). *L'implication (ou l'engagement?) au travail: quoi de neuf?* In *Congrès de l'AGRH*.
- Cohen, S. (1999). *L'art d'interviewer les dirigeants*. FeniXX.
- Combemale M., Igalens J. (2005), *L'audit social*, Paris, PUF.
- Document de stratégie du secteur de l'éducation et de la formation (DSSEF, 2010).
- Eisenhardt K. (1991). "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 620-627.
- Evans, D. K., & Yuan, F. (2018). *The working conditions of teachers in low-and middle-income countries*, Study prepared as a background paper for the world Bank's 2018 world development report "Realizing the promise of education for development", 30p.
- Gamassou, C.E. (2004). *Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines*. Les Cahiers du CERGOR, (01/04).
- Giraud C. (1987), « L'absentéisme : un symptôme organisationnel. Une lecture sociologique du cas d'une administration au plan régional », *Sociologie du travail*, 3, 323-337.
- Gouldner, A.W. (1960). *The norm of reciprocity : a preliminary statement*. *American Sociology Review*, 25, 161-178.
- Guerrero, S., & Herrbach, O. (2009). *La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social: et si bien traiter ses employés était payant?* *Relations industrielles*, 64(1), 6-26.
- Hlady-Rispal, M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas », *Revue française de gestion*, n°127.
- Institut National de la Statistique (2016). *Enquête camerounaise auprès des ménages (ECAM4) : Rapport des études thématiques*.
- Louart P. (1991), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Eyrolles.
- M. Thévenet, J.-L. Vachette, *Culture et comportements*, Paris, Vuibert, (Ressources humaines), 1992.
- March, J. G. & Simon, H.A. (1958), *Organizations*, Cambridge (Mass.), Blackwell.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N.M. (2012). *nature and implications of commitment profiles*, *Employee commitment in context : The Journal of Vocational Behavior*, 88, pp. 56-72.
- Meyer, J.P. et Allen, J.N. (1991). « Three component conceptualization of organizational commitment ». *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 61-89.

- Meyer, J.P. et Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization, a meta analysis of antecedents, correlates and consequence. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- O'Reilly, C.A. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. Park, Sage Publications.
- Örtqvist, D., & Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: a meta-analytic review. *International Journal of stress management*, 13(4), 399.
- Peretti J.M., Vachette J.L. (1987), *Audit social*, Paris, Editions d'Organisation.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual-organization attachments: A two-way street.
- Savall, H., & Zardet, V. (1995). *Management innovant de l'hôpital* (No. halshs-00776351).
- Savall, H., Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts cachés*, Paris, Economica
- Savall, H., Zardet, V., Voyant, O., & Ennajem, C. (2017, June). Mesure et analyse spectrale des réserves de productivité socio-économique : les coûts cachés. 101 CAS. In *Congrès Institut International des Coûts (IIC) en partenariat avec ISEOR*.
- Tajfel, H. (1978). Social categorisation, social identity and social comparisons. Dans H. Tajfel (dir.), *Differentiation between social group : studies in the psychology of intergroup relation* (p. 61-76). Londres, Academic Press.
- UNESCO. (2015). *Carrière et évaluation des enseignants : options et implications*. Paris : UNESCO, 54p.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 82(2), 331-348.
- Verhnet, C.A. (2012). *Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources* (Thèse de doctorat ès sciences de gestion). Université de Grenoble.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations : a normative view. *Journal of Management Review*, 7, 418-437.
- Weiss D. (1979), « L'absentéisme », *Revue française des Affaires sociales*, 10-12(4), 49-95.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations : a normative view. *Journal of Management Review*, 7, 418-437.