

**Beyrouth, Juin 2013**

**De :** Dina SIDANI – Faculté de Gestion et De Management de  
l'Université Saint-Joseph de Beyrouth – Liban.

**À l'attention de :** M. Jean- Louis DEROUET. Comité Scientifique. École Normale  
Supérieure de Lyon. Institut Français de l'Éducation.

**Objet :** Proposition de contribution et de participation au Colloque  
« Le leadership éducatif dans les pays de l'Europe latine :  
Autonomie, identité, responsabilités ». Décembre 2013. Rome.

**Thème de l'intervention :**

« Les leviers de la fidélité des enseignants ». Cas du Liban.

### **1. Le cadre général de la relation d'emploi au sein des établissements scolaires**

L'étude des leviers de la fidélité de enseignants repose sur l'analyse de la double spécificité des établissements scolaires : leur configuration structurelle (Mintzberg 1982, 2003) et la nature de la relation d'emploi qui s'établit entre les différentes catégories d'acteurs au sein de la structure (Pichault et Nizet, 2001). Dans le cadre de notre étude, la fidélité est définie par une Implication Organisationnelle (IO) forte (Allen et Meyer, 1996) et par une faible Intention de Quitter (IQ), (Neveu, 1994; Vandenberghe et Bentein, 2009). Selon Mintzberg (1982, 2003), l'établissement scolaire se rattache à une configuration structurelle de type bureaucratie professionnelle, où le pouvoir est détenu par les enseignants, acteurs du centre opérationnel. Pichault et Nizet (2001) complètent l'approche de Mintzberg en donnant une meilleure visibilité de la localisation du pouvoir au sein de la structure.

À partir de là, deux cadres théoriques complémentaires sont mobilisés pour analyser et comprendre la relation d'emploi au sein des établissements scolaires : Le Soutien Organisation Perçu (SOP) et les Échanges Leader-Membre (ELM). Le SOP (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986), sentiment pour l'employé d'être soutenu et considéré dans et par l'organisation, serait un facteur déterminant des attitudes et des comportements, de la part de l'employé, bénéfiques à l'organisation (Aselage et Eisenberger, 2003). Les ELM (Liden et Maslyn, 1998 ; Epitropaki et Martin, 2005) font référence à la qualité de la relation dyadique et personnalisée qui se développe entre le leader et chacun de ses subordonnés. Dans les établissements scolaires, la notion de leadership (Bouvier, 1994, 2001) s'est peu à peu imposée pour caractériser la création de nouvelles fonctions intermédiaires entre l'équipe de direction et les enseignants et pour définir le rôle prépondérant que sont appelés à jouer les cadres superviseurs dans la perception qu'ont les enseignants de leur environnement de travail.

## **2. Terrain d'enquête**

Nous avons retenu un échantillon non probabiliste de convenance constitué par les enseignants des sections préscolaires et primaires des établissements scolaires privés catholiques sur Baabda, dans la région de Beyrouth.

## **3. Nature des données empiriques**

Notre instrument de mesure est un questionnaire à 49 items mesurant les quatre variables à l'étude (IO, IQ, SOP et ELM). Il a été adressé à la population cible en contact direct et face-à-face. Sur trois cents questionnaires administrés, tous ont été retournés et uniquement vingt questionnaires ont dû être supprimés de notre base de données. Au final, deux-cent quatre-vingts questionnaires ont été conservés pour l'exploitation de notre base de données.

#### **4. Méthodologie de traitement des données**

Nous nous positionnons dans un paradigme positiviste. La démarche adoptée est de type hypothético-déductive et notre approche est quantitative. Pour l'exploitation et le traitement des données recueillies, nous avons eu recours au logiciel SSPS 19.

#### **5. Résultats et discussion**

Les statistiques explicatives, analyses de corrélations et de régressions, nous ont permis de tester les liens qui s'établissent entre nos quatre variables à l'étude. Concernant l'IO, nos analyses de régressions font ressortir l'importance et la prédominance de la dimension ION chez les enseignants. En effet la dimension normative de l'IO affiche l'impact négatif le plus élevé sur l'IQ. De même, le coefficient de corrélation SOP-ION est le plus élevé. Enfin nos résultats montrent que chacune des dimensions de l'ELM a un impact statistiquement significatif uniquement sur l'ION. En outre l'étude des liens entre SOP et fidélité et entre ELM et fidélité fait ressortir que la contribution de l'ELM et du SOP pour l'explication de l'IQ est supérieure à leur contribution pour l'explication de l'IO.

La fidélité des enseignants provient ainsi en grande partie d'une implication relationnelle basée sur le développement des ELM et du SOP. La mise en place et le développement des pratiques de soutien, basées sur des relations de qualité entre le superviseur et ses subordonnés, permettent d'allier les impératifs économiques et la qualité de vie au travail dans un objectif de fidélité.