Volume 20 Issue 20
Originally issued as A9

Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management
Volume 20 Issue 9 Version 1.0 Year 2020
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

L'influence de la Demande de Personnalisation de La Gestion de Carrières Sur la Fidélité des Enseignants vis-à-vis de Leur Profession au Cameroun

By Imele Tsafack Stéphanie Julienne & Douanla Jean Christian
Université de Dschang-Cameroun

Abstract- This study goal is to highlight the likely impact of Human Resources management personalization oriented toward career management of secondary-school teachers loyalty in Cameroon. This study passed through two stages. Firstly, an exploratory qualitative study through an interview guide. This exploratory qualitative study permitted us to notice that teachers have a favorable opinion on having to choose their conditions of work in general and to list the axes of personalization customization that could be taken into account in teaching resources management. After that, the quantitative study was carried out, and data collection has been done through a questionnaire, on a sample of 414 secondary school teachers. These collected data were analyzed from the structural equation modeling. It shows that teachers express a demand to personalize their treatment. All this negatively affects their loyalty, in relation to their profession (organizational commitment and intention to quit). We therefore, suggest that the government of Cameroon should seek to personalize teaching staff management (in the matter of career and recruitment) to absorb perceived injustice and to boost loyalty.

Keywords: loyalty, commitment, career, teacher, personalization, justice.

GJMBR-A Classification: JEL Code: M19

LINFLUENCEDELADEMANDEDEPERSONNALISATIONDELAGESTIONDECARRIERESSURLAFIDELITEDESENSEIGNANTSVISAVISDELEURPROFESSIONAUCAMEROUN

Strictly as per the compliance and regulations of:

Research | Diversity | Ethics

© 2020. Imele Tsafack Stéphanie Julienne & Douanla Jean Christian. This is a research/review paper, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-Noncommercial 3.0 Unported License http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/), permitting all non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

L'influence de la Demande de Personnalisation de La Gestion de Carrières Sur la Fidélité des Enseignants vis-à-vis de Leur Profession au Cameroun

Imele Tsafack Stéphanie Julienne [α] & Douanla Jean Christian [σ]

Résume- Cet article a pour objectif de mettre en évidence l'impact probable d'une GRH à la carte orientée vers la gestion de carrière sur la fidélité des enseignants du secondaire au Cameroun. L'étude s'est faite en deux étapes : d'abord une étude qualitative exploratoire par le biais d'un guide d'entretien. Cette étude qualitative exploratoire a permis de constater que les enseignants ont un avis favorable pour une gestion du personnel à la carte et de répertorier les axes de la personnalisation pouvant être pris en compte dans la gestion de la ressource enseignante. Par la suite, une étude quantitative a été menée et la collecte de données s'est faite via un questionnaire administré sur un échantillon de 414 enseignants du secondaire. Ces données ainsi recueillies ont été analysées à partir de la modélisation en équations structurelles. Il en ressort que les enseignants expriment une demande de personnalisation de leur traitement. Tout ceci affecte négativement leur fidélité vis-à-vis de leur profession (implication organisationnelle et intention d'abandon). Ceci dit, nous suggérerons à l'État camerounais d'opter pour une gestion personnalisée du personnel enseignant (en matière de gestion de carrière) afin de resorber l'injustice perçue et de booster la fidélité.

Motsclés: fidélité, implication, carrière, recrutement, personnalisation, justice.

Abstract- This study goal is to highlight the likely impact of Human Resources management personalization oriented toward career management of secondary-school teachers loyalty in Cameroon. This study passed through two stages. Firstly, an exploratory qualitative study through an interview guide. This exploratory qualitative study permitted us to notice that teachers have a favorable opinion on having to choose their conditions of work in general and to list the axes of personalization customization that could be taken into account in teaching resources management. After that, the quantitative study was carried out, and data collection has been done through a questionnaire, on a sample of 414 secondary school teachers. These collected data were analyzed from the structural equation modeling. It shows that teachers express a demand to personalize their treatment. All this negatively affects their loyalty, in relation to their profession (organizational commitment and intention to quit). We therefore, suggest that the government of Cameroon should seek to personalize teaching staff management (in the matter of career and recruitment) to absorb perceived injustice and to boost loyalty.

Author α: Université de Dschang-Cameroun.
Author σ: Université de Dschang-Cameroun.
e-mail: cdouanla84@gmail.com

Keywords: loyalty, commitment, career, teacher, personalization, justice.

I. Introduction

Les stratégies de la motivation instituées par Taylor depuis les années 1930 s'avèrent aujourd'hui insuffisantes avec l'évolution du contexte économique et démographique, l'arrivée de la nouvelle génération de travailleurs avec de nouvelles exigences vis-à-vis de l'emploi. Dans le secteur éducatif, les pertes de compétences du fait de la mobilité des ressources humaines sont considérables. Les états généraux de l'éducation au Cameroun organisés en 1995 soulignaient en matière de gestion des ressources humaines l'absence d'une politique clairement définie d'affectation, mutation et nomination du personnel (Ajountimba, 2006). Suite à ce constat, quelques recommandations ont été faites en vue de rationaliser la gestion du personnel enseignant. C'est ainsi qu'on a vu naître la publication des textes officiels relatifs à l'orientation de l'éducation au Cameroun, à l'organisation du ministère et au statut des personnels. Mais, ces dernières décennies au Cameroun, on observe un personnel enseignant en perpétuel mouvement. D'ailleurs, une récente communication[1] du Ministre des enseignements secondaires camerounais a fait état de ce qu'en 2017, sur 68000 enseignants déjà formés, 48000 seulement sont en service et 20000 disparus. Selon lui, la cause de ce problème serait la migration des enseignants vers d'autres administrations et la conséquence en est le budget d'APE élevé et la piètre qualité des enseignements dispensés par les vacataires peu qualifiés.

La question de la rétention du personnel et des raisons qui motivent les travailleurs à maintenir ou rompre le lien d'emploi n'est pas récente. La littérature

[1] Le Ministre des enseignements secondaires, son Excellence Jean Ernest NGALLE BIBEHE sur les entennes de Canal 2 international à l'émission « questions aux membres du gouvernement, Décembre 2017.

© 2020 Global Journals

fait état de deux courants majeurs en recherche : un premier courant de nature prédictive s'intéressant au *roulement du personnel* et un second davantage prescriptif orienté vers la *rétention du personnel*. Ce dernier courant tente d'identifier les facteurs qui lui sont déterminants afin d'implanter des incitatifs répondant aux attentes des employés dans le but de les retenir.

Nombre d'études ont été réalisées afin de mesurer le *roulement de personnel*, d'en prédire l'ampleur et de comprendre ce qui peut pousser un individu à conserver ou à quitter son emploi (March et Simon, 1958; Mobley, 1977; Mobley, Griffeth, 1979; Steers et Mowday, 1981; Lee et Mitchell, 1994; Griffeth et Hom, 2001). Dans une étude menée par Maertz et Campion (1998), ces derniers montrent que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'implication au travail, la perception des alternatives d'emploi, l'estimation des coûts dans la décision de rester ou de quitter; les pressions normatives non-liées à l'emploi; le lien moral; le contrat psychologique; et l'attachement aux constituants de l'organisation agissent comme des forces psychologiques qui agissent sur la décision de rester ou de quitter selon son entreprise.

La recension des écrits fait ressortir quatre types de variables étudiées dans le contexte de la rétention soit: celles liées à l'environnement organisationnel (satisfaction, stress, soutien, communication, participation à la prise de décision, engagement organisationnel et opportunités d'avancement), à l'emploi (perception de la charge de travail, attentes face à l'emploi, ambiguïté et conflit de rôle, autonomie, reconnaissance et développement professionnel), à la rémunération globale (salaire de base, avantages sociaux et vacances, équité salariale interne/externe, actionnariat, partage des bénéfices et autres), ainsi que celles associées à la qualité de vie au travail (équilibre travail-famille, flexibilité des horaires, télétravail et services de garderie).

À la question de savoir ce qui pourrait justifier la décision d'un salarié de rester dans une entreprise et d'agir dans l'intérêt de celle-ci, les avis semblent partagés. Plusieurs facteurs sont positivement reliés à la propension des employés de demeurer au sein des entreprises qui les emploient. De façon générale, on peut citer: un taux de satisfaction au travail élevé (Sigler, 1999), une rémunération satisfaisante (Appelbaum et Mackenzie, 1996; Heneman et *al*., 1998; Sigler, 1999), une culture organisationnelle axée sur les relations interpersonnelles au détriment des tâches (Sheridan, 1999), et un environnement de travail favorisant les opportunités de développement professionnel et d'avancement, la reconnaissance, la communication et l'équilibre travail-famille (Greenhaus,1971)

L'uniformisation des conditions d'emploi des salariés est désuète de nos jours. Les auteurs actuels pensent qu'il faut, au sein des organisations, mettre sur pied une GRH qui se rapproche du projet personnel de chaque salarié, les attentes des salariés vis-à-vis de l'emploi étant divergents.

Beffat *et al.*, (1999) l'expriment en ces termes : « *la diversité des composantes des relations d'emploi l'emporte sur la convergence d'un modèle unifié* ». Les salariés d'aujourd'hui, à la différence de ceux des années 1980, réclament plus de liberté et d'autonomie, ils désirent avoir le contrôle de leur destinée. Pour y parvenir, les organisations doivent offrir des conditions d'emploi flexibles.

Bouchikhi et Kimberly (1999) considèrent ainsi qu'il faut s'efforcer de personnaliser le milieu de travail. Ces derniers font un rapprochement entre le pouvoir de choix des consommateurs et celui des salariés. Les salariés ont de plus en plus tendance à devenir les « *architectes proactifs de leur plan stratégique personnel et de leurs relations avec leur milieu de travail* » disent-ils. Dès lors, les salariés demandent davantage de participation, de partage du pouvoir, de confiance, de flexibilité et de liberté.

Dans le cadre de cette recherche, nous sommes concernés par les relations entre le sentiment de justice/injustice organisationnelle perçu et les attitudes des enseignants du secondaire vis-à-vis de leur profession. Nous voudrons vérifier si la demande d'une gestion personnalisée des ressources humaines peut justifier le sentiment d'injustice tant exprimé par les enseignants ainsi que leur infidélité vis-à-vis de leur profession.

La suite du papier va se faire dans la logique séquentielle de la revue de la littérature, de la méthodologie, des résultats et enfin de la conclusion.

II. Revue de la Littérature

Plusieurs facteurs peuvent expliquer les attitudes d'un individu à l'égard de l'entreprise. Dans cette section, il est question pour nous de mettre en évidence les facteurs qui déterminent les attitudes au travail et les leviers sur lesquels s'appuyer afin d'en corriger les manquements.

a) Revue de la littérature théorique

En général, les salariés présentant une forte intention de départ volontaire et une faible implication organisationnelle sont ceux qui ne sont pas suffisamment motivés et donc les plus insatisfaits.

La théorie de l'équité (Adams, 1963) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celles d'autres personnes. Adams cherche à préciser dans quelles conditions le rapport entre ce que fait l'individu comme travail et ce que le travail lui apporte est jugé comme équitable ou non. Il suggère que le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre

© 2020 Global Journals

l'organisation et ses membres. En outre, cette comparaison met en jeu ce que l'individu apporte à l'organisation (inputs) en terme de performance, de niveau de formation, de compétence, d'efforts etc. et ce qu'il reçoit de l'organisation(outputs) en terme de salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions etc.

L'individu établit le ratio Ap/Cp avec Ap = Avantages retirés de l'emploi et Cp =contribution en faveur de l'entreprise.Puis il compare ce ratio à celui qu'il perçoit concernant d'autres personnes. Si ces deux ratios sont égaux, il éprouve un sentiment d'équité et le cas échéant, il manifeste un sentiment d'inéquité, soit de sous-équité soit de sur-équité. Dans ce dernier cas, l'individu va adopter certains comportements visant à réduire le déséquilibre ou à établir l'équilibre. Il pourrait par exemple modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation ou une promotion ou encore une augmentation de salaire. Il pourrait également changer la perception de la situation en prenant de nouvelles personnes comme points de comparaison.

La théorie de la justice organisationnelle quant à elle a été développée par Greenberg en 1987. Elle ne s'oppose pas à la théorie de l'équité, mais la complète. Greenberg propose dans sa théorie de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations à savoir la justice distributive et la justice procédurale ou justice des processus. Pour lui, le sentiment d'équité tel que perçu par Adams est apte à rendre compte du sentiment de justice distributive. Cependant, il propose de joindre à ce construit et à l'analyse qui en est faite le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en œuvre dans l'organisation. Cette justice procédurale concerne essentiellement des processus mis en œuvre pour prendre des décisions d'attribution des récompenses tels que le système d'évaluation des performances, les processus d'avancement, les processus d'appel des décisions et processus de participation aux prises de décisions. Selon la place qui est réservée à l'individu dans ces processus, il se sentira traité équitablement ou non.

La théorie de l'échange socialdéveloppée par Homans et al. (1958), stipule que l'entreprise cherche à développer une relation durable avec certains salariés; ce qui se traduit par des relations sociales de qualité, une politique de communication et une recherche du bien-être de salariés (Peretti, 2005). Le contrat psychologique permet d'appréhender la relation d'emploi entre la personne et son organisation. Le contrat psychologique peut être défini comme « un ensemble de croyances individuelles sur les obligations mutuelles qui existent entre l'employeur et le salarié » (Rousseau, 1990). On retrouve ainsi l'opposition entre deux types de contrats à savoir le contrat transactionnel et le contrat relationnel.

Initialement élaborée par Tajfel (1978), puis reprise par Turner (1985), la théorie de l'identité socialefait ressortir la notion de prestige externe ou celle de l'image employeur qui a été définie comme la manière selon laquelle un membre d'une organisation interprète et évalue la réputation de son organisation. Cette théorie explique à la fois la fidélité d'un consommateur à l'égard d'une marque et la fidélité d'un salarié à l'égard de son entreprise.

Pour Adams (1963) qui a appliqué la théorie de la dissonance cognitive aux relations salariales, « il y a inéquité pour une personne chaque fois que ses contributions perçues, dans un emploi et/ou son revenu, est psychologiquement dans une relation inverse avec ce qu'il perçoit être les contributions et/ou rétributions de l'autre. » (Adams cité par Grard Delphine, 2010). En effet, l'individu se compare à un groupe de référence qui peut être de trois natures différentes : soit il se compare à des personnes qui occupent le même poste dans la même entreprise, soit des postes différents dans la même entreprise, ou enfin les salariés des autres entreprises. D'après Lévy-Leboyer, 2006) « un système de récompenses qui semble injuste ou peu objectif aura des effets inverses de ceux recherchés ».

La théorie du comportement planifié developpée par Ajzen (1985),quant à elle decoule d'un constat selon lequel les individus n'agissent pas toujours conformément à leurs attitudes. Son objectif est donc de déterminer les paramètres et les processus permettant de'expliquer et de prédire les comportements humains. Il s'agit en réalité d'une extension de la théorie de l'action raisonnée (TAR) de Fihbein et Ajzen (1975) selon laquelle le comportemnent découle d'une intention (motivation interne) qui à son tour est la résultante de l'attitude et d'une norme subjective. Cette norme subjective est la perception qu'a l'individu des jugements de son entourage relativement à l'adoption ou non d'un comportement. Mais, la TAR ne prend pas en compte le contrôle que le sujet pense avoir sur ses actes. La TCP vient combler ce déficit en ajoutant aux éléments de la TAR le contrôle comportemental perçu (Nohotio, 2017). Il s'agit des croyances qu'a le sujet relativement à ses ressources, ses capacités, ses opportunités ainsi que l'importance relative qu'il accorde au comportement dont il est question.

Plus récentes encore, nombre d'étude empiriques insistent plutôt sur la personnalisation de la gestion des ressources humaines comme moyen d'accroître la fidélité des salariés.

b) Revue de la littérature empirique

Selon Antoine Belot (cité par Colle, 2006), « *Gérer les salariés de façon collective, c'est nier la valeur intrinsèque de la personne. Sur le terrain, nos agents de maîtrise expriment aussi une vraie demande*

© 2020 Global Journals

d'individualisation. Ils veulent savoir comment leur travail est évalué ». Il s'agirait donc d'une adaptation des politiques RH aux aspirations des salariés. Désormais les salariés aspirent à être reconnus individuellement et exigent de l'entreprise qu'elle s'adapte à leurs besoins spécifiques (Legault, 2004). La logique de personnalisation irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion des carrières et des compétences), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plan individuel de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires), de communication, etc.

Colle (2006, p.141), parle de GRH à la carte qu'il définit en ces termes : « La GRH à la carte est un mode de gestion personnalisé selon lequel l'organisation se rapproche du projet et des besoins personnels de chaque salarié en lui offrant divers espaces de choix dans son emploi ». Dans son étude, il met en évidence l'existence d'un lien causal entre la GRH à la carte et la fidélité du salarié. Pour Peretti (2009), la personnalisation est l'une des nouvelles bases des stratégies de RH dont l'approche s'explique par la diversité du personnel d'une entreprise (âge, formation, valeurs, expériences, etc.).

Stéphanie Arnaud et al (2009) insistent sur la prise en compte des émotions des salariés. Pour eux, cette prise en compte favorise la cohésion sociale des employés et améliore la performance du groupe. Ces auteurs s'appuient sur la philosophie personnaliste selon laquelle l'être humain n'est pas un être prédéterminé, mais un être autonome et responsable, qui élabore ses propres règles d'existence et ses finalités (Mounier, 1949). Dans leur étude, Stéphanie Arnaud et al. Op cit mettent en relation les perceptions positives de l'encadrement et les motivations autorégulées, avec l'effet médiateur du sentiment d'être surveillé. Ils montrent que la perception positive de l'encadrement exerce un effet de renforcement de la motivation autorégulée du salarié et que lorsque la perception de l'encadrement s'améliore, le sentiment d'être surveillé diminue.

Imène Ben Zekri (2016) montre que l'empathie du supérieur hiérarchique a une influence positive sur la satisfaction au travail.

Warr (1999)[2] avait suggéré que le fait d'avoir la possibilité de contrôle, d'utiliser ses compétences ou encore d'effectuer des tâches variées pouvait être lié aux perceptions de justice.

Caroline Piasecki (2017) a mis en relief l'existence d'une relation entre les caractéristiques des postes (autonomie dans la prise de décisions, autonomie des méthodes de travail) et les autres variables du bien-être et de retrait avec le rôle médiateur des perceptions de justice.

Colle et Merle (2007) ont distingué diverses formes de personnalisation et les ont transposées en Gestion des Ressources Humaines (GRH):

- *La personnalisation collaborative:* elle se conçoit conjointement entre le salarié et l'entreprise. Il s'agit alors d'une négociation débouchant sur un accord entre ce que le salarié souhaite et ce que l'entreprise peut proposer. Elle peut donc être qualifiée de personnalisation « au cas par cas » ;
- *La personnalisation adaptive :* elle semble davantage correspondre aux salariés souhaitant bénéficier d'une plus grande autonomie ;
- *La personnalisation cosmétique:* elle correspond à la situation dans laquelle l'entreprise propose les mêmes services à l'ensemble de ses salariés avec une présentation différente ;
- *La personnalisation transparente:* ce type consiste à offrir à chaque salarié des avantages uniques à partir de ses préférences, sans toutefois que le salarié intervienne dans le processus. Il est uniquement interrogé occasionnellement à travers des études sur ses attentes. Ainsi, l'entreprise réduit la participation du salarié tout en mémorisant ses préférences.

Toutes ces théories et travaux présentés ci-dessus permettront donc d'appréhender la relation entre le demande de personnalisation et la fidélité de l'enseignant vis-à-vis de sa profession. Ceci nous conduit à la formulation des hypothèses suivantes :

H : une demande de personnalisation exprimée par les enseignants influence leur fidélité vis-à-vis de leur profession.

H1 : La demande de personnalisation de la gestion de carrières affecte négativement l'implication affective ;

H2 : La demande de personnalisation de la gestion de carrières affecte négativement l'implication calculée ;

H3 : La demande de personnalisation de la gestion de carrières augmente l'intention de quitter la profession ;

La vérification de ces hypothèses s'est faite à partir d'une méthodologie que nous présenterons dans le prochain paragraphe.

III. Méthodologie

Étant donné que nous sommes intéressés à connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité. Nous-nous servons d'un modèle interprétatif (qualitatif) où l'accent est mis sur les processus qui se développent au sein des acteurs (ici, on est intéressé par les significations que l'acteur attribue à son environnement de même qu'à ces interprétations) avant une étude quantitative.

[2] Cité par Piasecki, 2017.

© 2020 Global Journals

IV. Recherche Qualitative

a) Méthode de recueil des informations adoptée

Dans ce travail, nous avons préféré l'entretien sémi-directif centré comme méthode de collecte de données, car « *L'entretien semi-directif présente l'avantage d'être un instrument éprouvé qui offre une bonne garantie pour l'obtention de résultats robustes et significatifs* », affirme Colle (2006). Pour bien mener cet entretien, nous avons eu recours au guide d'entretien.

Nous voulions par cet entretien non seulement répertorier les choix dont disposent les enseignants actuellement dans leur emploi et ceux qu'ils souhaiteraient bénéficier, mais également nous cherchions à vérifier leur degré de satisfaction vis à vis de leur traitement actuel et l'impact que tout cela peut avoir sur leurs attitudes au travail. Le contenu portait effectivement sur les choix dont disposent les enseignants actuellement dans leur emploi et ceux qu'ils souhaitent davantage disposer d'une part et d'autre part leur avis par rapport à l'implémentation de la GRH à la carte et l'impact que cela pourrait avoir sur leurs attitudes au travail.

Ce guide d'entretien était constitué des questions ouvertes avec relances. Après son élaboration, nous l'avons soumis à deux doctorants qui nous ont suggéré des modifications, modifications qui ont été intégrées afin d'obtenir une deuxième version du questionnaire. Cette deuxième version du guide d'entretien a été soumise à deux enseignants pour le prétest ce qui nous a permis de modifier certains énoncés.

La version finale du guide comportait quatre phases à savoir

1) La mise en confiance du répondant : cette phase est capitale, car elle permet au répondant d'être sincère dans les réponses. Avant de commencer tout entretien avec une personne, nous commencions par présenter notre posture de chercheur et les objectifs de la recherche et de l'entretien, ce qui garantissait l'anonymat et la confidentialité des informations fournies.
2) La phase d'entame de l'entretien : la question d'entame de l'entretien consistait tout simplement à vérifier si l'enseignant perçoit qu'il a une certaine liberté de choix dans sa profession que ce soit au niveau de la haute hiérarchie ou au niveau de son lieu de service actuel.
3) Pendant l'entretien : par la suite, une succession de questions ouvertes était adressée au répondant (questions relatives aux choix actuellement disponibles, aux choix souhaités, à leur avis par rapport à l'implémentation de la GRH à la carte dans leur profession et à l'influence de tels choix sur leurs attitudes au travail). Nous utilisions constamment les questions de relance du genre « pouvez-vous être un peu plus explicite ? », « pouvez-vous en donnez quelques exemples ? », « qu'est-ce que cela veut dire exactement ? », « quoi d'autres ? », « pouvez-vous être un peu plus explicite ? ». À la fin de l'entretien, nous-nous rassurions que l'interviewé ne voit plus un autre point à évoquer, puis nous lui disions merci.

Les entretiens se sont déroulés dans les lieux de service, pendant les heures de pause. D'entrée de jeu, nous expliquions notre démarche et les objectifs de notre enquête au répondant. Notre statut d'enseignant a fortement contribué en notre faveur dans la mesure où il permettait au répondant de comprendre que nous sommes enseignant comme lui et par conséquent, indépendant vis-à-vis du MINESEC (Ministère des Enseignements Secondaires) et ses différents démembrements. Aussi, nous garantissions la confidentialité des informations recueillies. Durant les entretiens, nous avons adopté une attitude de neutralité afin de limiter notre influence sur les réponses des répondants. Cependant, nous faisions preuve d'une grande attention en manifestant des signes d'acquiescement et de compréhension et des questions de relances étaient employées afin d'obtenir des précisions de la part du répondant. Nous évitions également de porter un jugement sur le contenu du discours de la personne interviewée afin de laisser à ce dernier la possibilité et la liberté d'aborder les thèmes qui l'intéresse.

La procédure de conduite de nos entretiens ayant été spécifiée, nous allons à présent nous attelés à en présenter le nombre.

Dans le cadre de notre étude, nous avons tenu à respecter le critère de saturation. Pour cela, nous avons attendu que les trois derniers entretiens ne nous apportent plus aucune information nouvelle. Enfin, nous avons veillé à prendre en compte toutes les caractéristiques de l'échantillon (les enseignants opérant dans des zones reculées et ceux opérant dans les centres urbains, les enseignants de salle et les membres de l'administration scolaire, les jeunes et les âgés, les enseignants travaillant dans des régions différentes …).

V. Recherche Quantitative

a) Odes données

Nous avons opté pour l'échelle verbale, le questionnaire étant relativement long. Cette échelle, nous l'avons préféré de type Likert à sept points pour deux raisons. D'abord, il s'agit d'un nombre impair ce qui nous permet d'avoir un point neutre sur le continuum (ni d'accord, ni en désaccord). Deuxièmement plus le nombre d'échelons augmente, plus les capacités cognitives, d'endurance et de concentration des répondants sont sollicitées (Colle, 2006), ce qui augmente la fiabilité des réponses

© 2020 Global Journals

fournies. Nous avons regroupé les questions dans deux catégories de variables à savoir les variables indépendantes et les variables dépendantes. Dans chaque catégorie, nous avons rassemblé les questions en sous-groupes, chacun représentant l'ensemble des items de mesure d'un même indicateur. Ceci a été fait dans le but d'éviter que les personnes interrogées répondent à la fois aux questions liées aux variables indépendantes et aux variables dépendantes et que cela pose le problème de « common variance ».Pour évaluer la qualité de la formulation des différentes questions, nous avons procédé au pré-test. Ce pré-test s'est appliqué en deux étapes ; à la première étape, nous avons soumis le questionnaire à l'appréciation de quelques docteurs et doctorants et à la deuxième étape, nous l'avons soumis à une vingtaine d'enseignants du secondaire, un échantillon de la population cible de l'étude. Au terme de cette opération, certaines questions ont dû être reformulées, d'autres ajoutées et d'autres tout simplement supprimées.

La population cible de notre enquête est constituée par l'ensemble des enseignants du secondaire (fonctionnaires) exerçant au Cameroun, sans distinction de sexe, ni d'âge, ni de lieu de service, etc. nous avons choisi d'administrer notre questionnaire aussi bien dans les zones périphériques que dans les grandes métropoles afin d'avoir la possibilité de retrouver dans notre échantillon toutes les caractéristiques de la population cible. De même, nous avons essayé, tant que possible de parcourir la totalité sinon la plupart des régions du Cameroun dans ce même but.

Pour ce qui est de l'administration du questionnaire, nous avons combiné deux méthodes à savoir internet et questionnaire sur format papier. Nous avons d'abord commencé par internet en créant une enquête Google forms et en partageant le lien via adresses e-mail ou via Whatsapp pour ceux dont nous disposions des contacts ou sur les plates-formes d'enseignants. Mais cette approche a très tôt montré ses limites, car contrairement à ce que nous imaginions, plusieurs personnes se sont montrées réticentes au point où au terme d'un mois, une vingtaine de personnes seulement avait réagi. Ceci aurait été dû à l'exigence d'avoir premièrement un téléphone androïd et deuxièmement d'avoir une connexion internet de bonne qualité. Face à cette situation, nous-nous sommes sentis obligés d'imprimer le questionnaire sur format papier afin d'accélérer le processus, ce qui nous a permis de collecter au total 425 réponses. Mais, les questionnaires non exploitables ayant été éliminées, nous sommes restés avec 414 bonnes réponses.

b) Qualité d'ajustement du modèle

L'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle aux données est faite au moyen de différents indicateurs dont les plus utilisés sont:

- le test du $\chi 2$: si le modèle étudié est exact alors $(n-1)F = \chi 2(DF)$ avec DF le degré de liberté égal au nombre de covariances moins le nombre de paramètres. Le modèle est considéré comme bon si $\chi 2/DF <= 3$ et p-valeur $<= 0.05$,
- GFI (Goodness of Fit Index) : à l'aide de cet indicateur, on vérifie la proportion d'information expliquée par la matrice S ; une valeur supérieure ou égale à 0.9 indiquant une bonne qualité du modèle,
- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) : on utilise cet indicateur pour calculer la différence entre la matrice de covariances obtenue et celle de la population globale.
- NNFI ou indice de Tucker-Lewis : grâce à celui-ci, l'on mesure l'augmentation de la qualité d'ajustement lorsqu'on passe du modèle de référence (null model) au modèle étudié. On acceptera le modèle si sa valeur est supérieure ou égale à 0.95
- CFI (Comparative Fit Index) : son calcul permet de comparer le modèle étudié au modèle d'indépendance complète. Le modèle est accepté pour une valeur supérieure ou égale à 0.9.

VI. Présentation des Résultats

a) Résultats de L'étude Qualitative et Commentaires

Tout au long de notre étude qualitative, nous avons pu réaliser un total de quinze entretiens. Les caractéristiques de cet échantillon seront présentées ci-dessous.

i. *Caractéristiques de l'échantillon*

L'objectif de cette étude exploratoire ne visant pas à tester un modèle, mais à mettre en évidence les différents avis des enseignants au sujet d'une application de la GRH à la carte à leur traitement et les différents choix dont ils souhaiteraient avoir, nous avons opté pour un échantillon de convenance. À en croire Igalens et Roussel (1998), *« une recherche exploratoire comporte souvent une collecte des données effectuée sur un échantillon de convenance ou de commodité »*. Compte tenu des emplois de temps chargés des répondants, nous-nous sommes rendu dans les lieux de service par plusieurs fois afin de prendre des rendez-vous. Les entretiens se réalisaient dans la plupart des cas pendant les heures de pause ou à des heures creuses, selon la volonté du répondant sollicité. Les interviewés ont été répartis suivant l'âge, la fonction, le sexe, le statut matrimonial, l'ancienneté, le nombre d'enfants en charge.

Notre échantillon comporte deux catégories d'enseignants selon leurs fonctions à savoir les enseignants de salles dont l'action se limite à la salle de classe représentant 73.34% (soit 46.67% de sexe masculin et 26.67 de sexe féminin) de la taille de l'échantillon et les membres de l'administration dont le

© 2020 Global Journals

quotidien est partagé entre les tâches administratives et quelques heures de cours en classe (26.66%), soit 13.33% de sexe masculin et 13.33% de sexe féminin. De toutes les personnes interviewées, celles ayant un âge compris entre 25 et 30 ans représentent 40% de la taille de l'échantillon et celles ayant un âge compris entre 36 et 45 ans 20% contre 26.67% et 13.33% pour celles dont l'âge est compris entre 46 et 55ans et plus de 55ans respectivement.

ii. *Inventaire des choix proposés par les interviewés*

Ici, il convient de préciser que les choix évoqués par les enseignants sont ceux qu'ils souhaiteraient disposer et non ceux dont ils bénéficient déjà, l'enseignant n'étant qu'un « réceptacle » si l'on s'en tient aux propos de cet enseignant qui affirme « je ne suis pas satisfait de la façon dont je suis traité en tant qu'enseignant à cause de la privation de toute liberté, tout est assigné ; l'enseignant est tout simplement un réceptacle ». En effet, le seul aspect de la personnalisation qui soit visible dans la gestion des enseignants est le choix de la discipline à enseigner. Cependant, il est aussi prévu des possibilités de choix en matière de mobilité géographique (choix de la région du service, la possibilité de regroupement familial et la permutation) et les heures et jours de travail (au travers des désidératas) bien que ceci ne soit pas toujours réel dans la pratique. Cela est perceptible dans les propos de cet enseignant : *« l'enseignant a la possibilité de choisir la matière qu'il enseigne, sa région d'affectation, ses jours et heures de cours sur la base des désidératas. Si ces choix pouvaient être respectés ce serait une bonne chose. Mais régulièrement ils ne le sont pas surtout en matière d'affectation et de temps de travail ».*

Les choix cités par les enseignants sont les suivants:

- Choix relatifs à la rémunération
- La mobilité géographique
- La matière à enseignerLa charge de travail
- Choix en matière de jours et d'horaires de travail
- Choix du lieu de service
- Choix d'exercice ou non des fonctions administratives
- Choix en matière des heures supplémentaires rémunérées
- Choix relatif à la durée du séjour dans un lieu de service
- Choix relatifs à la carrière
- Choix relatif aux conditions de recrutement

Les enseignants affirment qu'ils disposent de quelques choix dans leur profession bien que ceux-ci ne soient pas respectés dans la réalité. Ces choix concernent la discipline à enseigner, la région du service, la mobilité géographique et les temps de travail. Ils estiment par ailleurs que si ces choix étaient respectés ils en seraient satisfaits : *« Si ces choix pouvaient être respectés ce serait une bonne chose »,* dit un enseignant. Ils respecteraient les engagements pris s'ils avaient choisi puisque chacun choisirait ce qui correspond à ses attentes : *« L'offre des choix ne serait qu'une bonne chose car chacun va choisir, contracter en fonction de ce qu'il veut ou de ce qu'il souhaite. Celui qui a choisi est content de respecter son choix, il s'attribue la contrainte de respecter ses choix puisqu'il n'a pas été obligé dès le départ ».* D'aucuns pensent même que ces choix doivent constituer une sorte de barrière à l'entrée des enseignants opportunistes : *« je serais entièrement d'accord que l'on offre ces possibilités de choix aux enseignants surtout si cela doit être fait dès le processus de sélection… Les enseignants qui ne viennent que pour le matricule, si les conditions ne les arrangent pas, vont désister ».*

Notons par ailleurs que parmi ces choix certains coïncident avec ceux présents dans la littérature (rémunération, carrière, temps de travail, mobilité géographique). De nouveaux choix qui seraient propres à la profession d'enseignant émergent cependant ; il s'agit de la charge de travail, lieu de service, matière à enseigner, exercice des fonctions administratives, heures supplémentaires rémunérées, durée du séjour dans un lieu de service, conditions de recrutement. Dans le prochain paragraphe, nous allons analyser l'impact probable de l'offre des choix aux enseignants sur les attitudes de ces derniers au travail.

iii. *Influence probable de ces choix sur les attitudes des enseignants au travail*

Les enseignants interviewés estiment qu'en leur offrant la possibilité de choisir ils se sentiraient dignement traités ce qui renforcerait les attitudes positives vis-à-vis de leur profession. *« Si je travaille dans un lieu que j'ai choisi, je serais tenue de respecter tous mes engagements puisque dès le départ j'avais le choix entre postuler et laisser »* ; telle est la réponse d'une enseignante à la question de savoir si l'offre des choix pourrait avoir un impact sur son comportement vis-à-vis du travail. À cette même question un autre de sexe masculin ajoute : *« Bien sûr. Si chacun doit être récompensé en fonction de ses efforts et sacrifices, c'est plutôt bien. Cela pourrait pousser à rester davantage dans le métier et même dans un lieu de service quelconque ».* Toutes les autres réponses à cette semblent aller dans ce même sens. C'est le cas de cet autre enseignant qui déclare : *« Bien entendu, si je sais qu'en faisant telle chose ou en me comportant de telle manière je pourrais être récompensé ou distingué, pourquoi pas redoubler d'efforts ? ».* Un autre corrobore en ces termes : *« cela va réduire l'absentéisme, augmenter la volonté de travailler, le désir de servir et même la performance des enseignants »* et l'autre ajoute : *« ce serait bénéfique pour tous dans la mesure*

© 2020 Global Journals

où on n'aurait plus des enseignants qui disparaissent à tout moment ».

Aussi avons-nous cherché à comprendre l'impact possible de l'offre des choix sur l'intention de départ volontaire des enseignants. La question qui a été posée est celle de savoir si un enseignant serait en mesure de quitter sa profession pour une autre qui lui offre des possibilités de choix et les enseignants répondent : *« je pourrais quitter l'enseignement pour une autre profession qui m'offre des choix à condition que ces choix me permettent de bénéficier d'une rémunération plus consistante »* dit l'un. L'autre continue en disant : *« oui il est possible que je quitte l'enseignement pour une autre profession qui m'offre des choix puis que j'y mettrais mes idées en valeur. Je serais plus à l'aise de travailler où on tient compte de mes points de vue ».* Une enseignante corrobore en disant : *« je peux quitter l'enseignement pour un autre corps qui m'offre des choix puisque je m'y sentirais traitée avec respect et liberté »*.Pour terminer, un autre déclare : *« comment ne pas ? si je dois être consulté pour toute décision me concernant dans le cadre de mon travail, dites-moi qui refuserait cela ».*

Après cette étude qualitative qui nous a permis de mettre en évidence les axes de la personnalisation souhaités par les enseignants, une étude quantitative a été menée. Les résultats de ladite étude sont présentés dans la sous-section suivante.

VII. Résultats de l'étude Quantitative et Commentaires

Afin de recueillir des données quantitatives, une échelle de mesure a été construite. Cependant, avant l'analyse de données, proprement dite, nous avons tenu à purifier cette échelle de mesure à travers une ACP. Par la suite, la validité et la fiabilité de ces échelles de mesure ont été vérifiées à travers une analyse factorielle confirmatoire. Les résultats de cette vérification seront présentés ci-dessous.

a) Analyse factorielle exploratoire

Cette analyse va être effectuée sur l'ensemble des variables de l'étude.

i. *Demande de personnalisation*

Nous avons observé un indice KMO de 0,712, ce qui est bon. De même, le test de sphéricité de Bartlett pour est significatif (0.000). Tout ceci nous permet d'affirmer que toutes les conditions nécessaires à la réalisation d'une ACP sur cette variable sont remplies. *L'alpha de cronbach pour variable est de 0.736,* ce qui nous permet d'affirmer que ces résultats sont tous acceptables l'interprétation des axes factoriels retenus. Finalement, des 9 items retenus initialement pour ce facteur, l'AFE n'en retient que 5. Cette échelle issue de l'AFE se présente comme ci-dessous (tableau 3).

Tableau 1: Echelle retenue pour la mesure de la GRH à la carte

Facteur (choix relatifs à la carrière)	
choicar4	J'aimerais que l'on m'offre des espaces de choix en matière de mobilité (horizontale et verticale).
choicar3	Je souhaiterais avoir un mot à dire en ce qui concerne mon évolution de carrière.
choicar5	J'aimerais pouvoir bénéficier d'une mobilité géographique si je le souhaite.
choicar1	Je préfèrerais que l'on m'offre des espaces de choix en ce qui concerne ma carrière.
choicar9	Je choisirais de prendre ma retraite plus tôt si l'occasion m'était donnée.

[Source : auteur.]

ii. *mplication dans la profession*

La variable implication dans la profession fournit un indice KMO de 0,616 et une signification de Bartlett de 0,000 ce qui est bon. Le facteur « implication calculée » affiche un alpha de Cronbach de 0,700 ce qui est bon tandis que le second facteur (implication affective) affiche un alpha de Cronbach de 0,537, ce qui est relativement bon si l'on s'en tient aux affirmations de Cortina op cit. Finalement, nous n'avons plus que deux axes factoriels au lieu de trois comme on peut le constater ci-dessous.

Tableau 2: Échelle de mesure retenue pour l'implication vis-à-vis de la profession

Facteur 1 (implication calculée)	
impcalp1	Je suis effrayé(e) par ce qui pourrait m'arriver si je quittais mon métier sans en avoir un autre en perspective.
Impcalp2	Il me semble très dur de quitter ma profession même si je le voulais.
Impcalp3	Trop de choses seraient perturbées dans ma vie si je quittais ma profession maintenant.
Facteur 2 (implication affective)	
impafp6	Je me sens émotionnellement lié(e) à l'enseignement.
Impafp7	L'enseignement signifie énormément pour moi sur le plan affectif.

[Source : auteur.]

© 2020 Global Journals

iii. *Intention de départ de la profession*

L'indice KMO s'élève à 0,886 et le test de spécificité de Bartlett à 0,000 ce qui nous permet d'affirmer que toutes les conditions nécessaires pour la réalisation de l'ACP sur la variable « intention de départ » sont remplies. Un alpha de Cronbach de 0,856 a été observé pour cette variable ce qui est très bon. Finalement, cette variable présente un seul axe factoriel comme au départ, mis avec sept items au lieu de huit comme on peut le constater dans le tableau suivant.

Tableau 3: Echelle retenue pour la mesure de l'intention de départ volontaire

	FACTEUR UNIQUE (intention de départ volontaire)
intenp1	J'ai l'intention de quitter l'enseignement dans un futur proche.
Intenp2	Je ne crois pas pouvoir rester enseignant toute ma vie.
Intenp3	Je pense souvent quitter l'enseignement.
Intenp4	Je recherche activement un travail en dehors de l'enseignement.
Intenp5	Je pense sérieusement à quitter l'enseignement.
Intenp6	Dès que j'aurai trouvé mieux, je quitterais l'enseignement.
Intenp7	Je recherche activement les possibilités de détachement

[Source: auteur.]

Après cette analyse factorielle exploratoire, une analyse factorielle confirmatoire a été menée. C'est ce qui sera l'objet du paragraphe suivant.

b) Analyse factorielle confirmatoire

Comme précédemment, cette autre analyse concerne l'ensemble des variables de l'étude.

i. *AFC pour l'implication dans la profession*

Les résultats du test de normalité renseignent que les distributions de tous les items de l'implication vis-à-vis de la profession présentent des coefficients d'asymétrie acceptables (compris entre -2 et +2). En revanche, les trois items de l'implication calculée (impcalp1, impcalp2 et impcalp3) sont asymétriques à droite (coefficients d'asymétrie positifs) tandis que ceux de l'implication affective ont des distributions asymétriques à gauche (coefficients d'asymétrie négatifs).Pour ce qui est de la mesure de l'aplatissement, tous les coefficients d'aplatissement sont bons (compris entre -2 et +2). Les distributions des items de l'implication calculée sont leptocurtiques (coefficients d'aplatissement négatifs) tandis que celles des items de l'implication affective sont platycurtiques (coefficients d'aplatissement positifs).

Ici, nous avons comparé trois modèles : le modèle bidimensionnel issu de l'ACP, le modèle unidimensionnel et le modèle tridimensionnel. Au sorti de cette comparaison des, les indices d'ajustement du modèle bidimensionnel retenu dans l'ACP sont meilleurs, comparés à ceux des modèles unidimensionnel et tridimensionnel. En effet, le X^2/ddl du modèle bidimensionnel est le plus petit de tous (4.329 contre 4.522 et 6.953), ce qui fait bon signe. De même, le GFI, l'AGFI, le TLI et le CFI de ce modèle sont tous supérieur à 0,90 (0.980, 0.940, 0.911, 0.956 respectivement) contrairement à ceux des deux autres modèles, ce qui est satisfaisant. Le RMSEA du modèle bidimensionnel est inférieur à 0,8 (0.090) et son AIC, le plus petit de tous (41.647 contre 895.394 et 570.855), ce qui est bon. Tous les rhô sont supérieurs à 0,5 (0.692 et 0.650 pour l'implication calculée, 0.542 et 0.586 pour l'implication affective) et au rhô de validité discriminante (0,0036). Ceci nous permet de confirmer l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle issu de l'ACP et validé au début de cette analyse confirmatoire.

ii. *AFC pour l'intention de quitter la profession*

Tous les items retenus pour la mesure de l'intention de quitter l'enseignement présentent de bons indices d'aplatissement et d'asymétrie (coefficients compris entre -2 et +2). Sur sept items, quatre (itenp1, intenp3, intenp4 et intenp7) présentent des distributions asymétriques à droite (coefficients d'asymétrie positifs) et les trois autres (intenp5, intenp6 et intenp8) les distributions asymétriques à gauche (coefficients d'asymétrie négatifs). Par contre, toutes les distributions sont platycurtiques (coefficients d'aplatissement négatifs).

Pour le cas de l'intention de départ volontaire, un seul modèle est représenté contrairement aux cas précédent. Cela est dû au fait que le modèle issu de l'ACP coïncide avec le modèle unidimensionnel issu de la littérature. Tous les indices d'ajustement du modèle aux données sont significatifs, c'est à dire GFI, AGFI, TLI, CFI tous supérieurs à 0.9 (0.970, 0.940, 0.952, 0.968 respectivement) et RMSEA inférieur à 0.8 (0.076). X^2/ddl s'élève à 3.384, soit supérieur à 2 mais reste inférieur à 5 et donc satisfaisant si l'on s'en tient à Colle 2006. Nous pouvons donc valider l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire issue de l'ACP sous réserve d'une vérification. L'échelle de mesure de l'intention de départ de la profession telle que spécifiée au niveau de l'ACP est valide et fiable dans la mesure où tous les coefficients rhô de Jöreskog (de fiabilité interne et de validité convergente) sont supérieurs à 0,5 (0.779 et0.787 respectivement), ce qui est très bon. Ceci nous permet donc de confirmer l'échelleissue de l'ACP.

© 2020 Global Journals

iii. *AFC demande de personnalisation de la gestion de carrières*

Les sorties de machine pour cette analyse présentent les coefficients d'asymétries et d'aplatissement tous acceptables pour l'ensemble des items retenus. On peut aussi y constater que la distribution dans son ensemble est asymétrique à gauche. Par contre, pour ce qui est de l'aplatissement, sur neuf items, sept (choicar1, choicar3, choicar4, choicar5, choicar3, choicar9, choicar4) présentent des distributions leptocurtiques contre deux (choicar9 et choiRcru5) ayant des distributions platycurtiques.

Deux modèles sont en comparaison ici : le modèle bidimensionnel corrélé issu de l'ACP et le modèle unidimensionnel. Comparé au modèle unidimensionnel, le modèle bidimensionnel présente de très bons indices (GFI, AGFI, TLI, CFI supérieurs à 0.9 (0.988, 0.968, 0.987, 0.975 respectivement) ; RMSEA inférieur à 0,8 (0.047) et AIC le plus petit (41.219 contre 1262.341). Ceci nous permet donc de conclure une fois de plus que ce modèle doit être validé pour la suite des analyses. Les rhôs étant tous supérieurs à 0,5 (0.612 et 0.586 respectivement). On peut conclure que l'échelle de mesure issue du modèle corrélé de l'ACP reste la meilleure pour mesurer la gestion de carrière à la carte. Ainsi, nous avons par cette analyse confirmatoire qui vient de s'achever, passé en revue tous les instruments de mesure de notre recherche. Synthèse des résultats obtenus sera présentée dans le tableau suivant.

Tableau 4: Synthèse de l'analyse confirmatoire des échelles de mesure

Intitulée de l'échelle	Nombre d'items	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	Fiabilité	Validité
Implication organisationnelle (2 dimensions)								
Implication calculée	3	0,980	0,940	0,090	0,911	0,956	0,692	0,650
Implication affective	2							
Intention de quitter (1 dimension)	7	0,970	0,940	0,076	0,952	0,968	0,779	0,787
GRH à la carte (1 dimension)								
Choix relatifs à la carrière	5	0,988	0,968	0,047	0,987	0,975	0,612	0,586

[Source: auteur.]

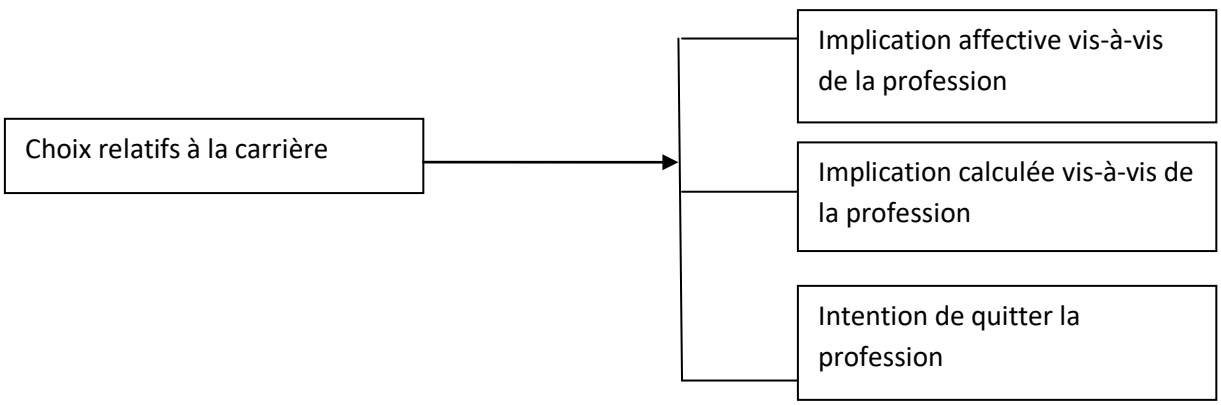
Après avoir vérifié la fiabilité et la validité de nos différents instruments de mesure, nous pourrions désormais les utiliser pour tester notre modèle de recherche. C'est ce qui fera l'objet du paragraphe suivant.

c) *Test de l'influence directe du désir de choisir sur la fidélité des enseignants*

Conformément aux quatre étapes proposées par Baron et Kenny, la première étape consiste à tester les relations directes entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.

i. *Test de l'influence des choix relatifs à la carrière sur la fidélité des enseignants*

Pour les choix relatifs à la carrière, nous avons testé un premier modèle avec toutes variables à expliquer à savoir l'implication vis-à-vis de la profession (affective et calculée) et l'intention de quitter la profession tel qu'il se manifeste à travers la figure ci-contre.



[Source: auteur.]

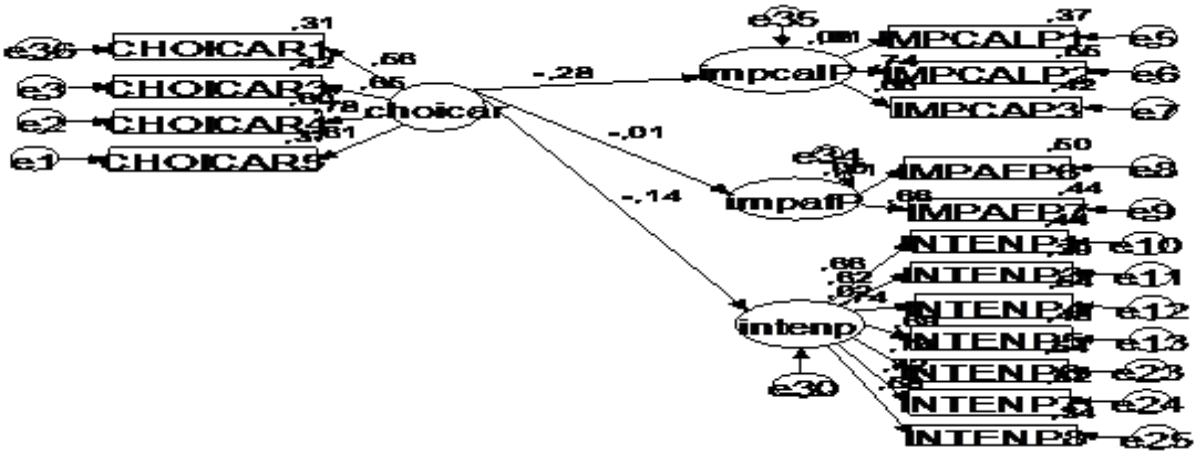
Figure 1: Modèle d'analyse de l'influence des choix relatifs à la carrière sur la fidélité des enseignants

© 2020 Global Journals

d) Modèle initial avec toutes les dimensions de la fidélité

❖ Étude de la significativité des corrélations.

Les résultats de ce premier modèle ont révélé une corrélation non significative entre les choix relatifs à la carrière et l'implication affective avec un R^2 nul malgré l'absence de variances négatives et de bons indices d'ajustement du modèle aux données. La figure 4-9 et le tableau 80 ci-contre en sont des illustrations telles que sorties de l'ordinateur.



[Source: auteur.]

Figure 2: Résultats du test du modèle initial de l'influence de la demande de personnalisation de la gestion de carrière sur la fidélité des enseignants vis-à-vis de la profession

Tableau 5: Significativité des relations

	Implication affective				Implication calculée				Intention de départ			
	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P
choicar	-0,018	0,091	-0,194	0,846	-0,471	0,122	-3,874	0,000	-0,235	0,102	2,296	0,022
R^2	0,000				0,177				0,120			
Standardized regression weights	-0,014				-0,278				-0,141			

[Source: auteur.]

NB :Les chiffres en gras représentent les relations significatives

❖ Vérification de l'ajustement

Tableau 6 : Indices d'ajustement

X^2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	AIC
2,408	0,926	0,903	0,058	0,908	0,921	313,983

[Source: auteur.]

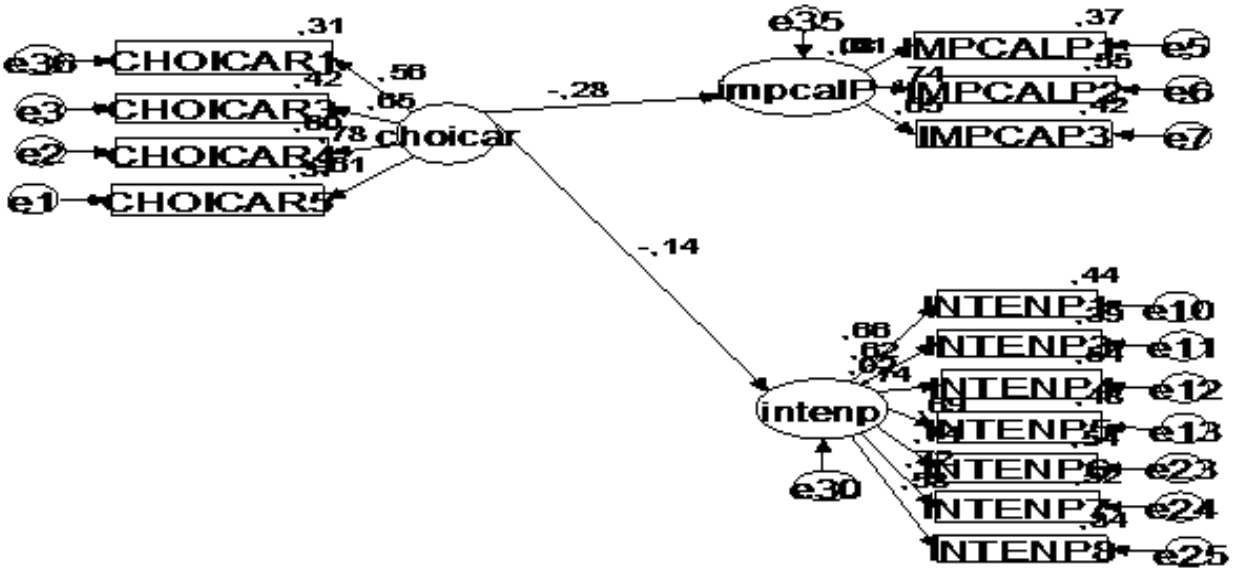
Au regard du tableau ci dessus, tous les indices d'ajustements du modèle sont significatifs. Forts de cela, nous rejetons l'hypothèse *H1 : La demande de personnalisation de la gestion de carrières affecte négativement l'implication affective ;* et envisageons un nouveau modèle sans l'implication affective.

e) Modèle sans implication affective

Les résultats de cette seconde analyse sont exprimés par la figure 3 et les deux tableaux qui suivent.

© 2020 Global Journals

Figure 3: Résultats du test du modèle de l'influence de la demande de personnalisation de la gestion de carrière sur la fidélité des enseignants vis-à-vis de la profession sans l'implication affective



[Source: auteur.]

Figure 4-1 : Modèle d'analyse de l'impliction sans l'implication affective.

Le tableau suivant présente la significativité des différentes relations

❖ *Significativité des relations*

Tableau 7: Significativité des relations

	Implication calculée				Intention de départ			
	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P
choicar	-0,472	0,122	-3,877	0,000	-0,234	0,102	2,282	0,022
R^2	0,177				0,120			
Standardized regression weights	-0,278				-0,140			

[Source: auteur.]

Le tableau ci-dessus présent les tests t de Student significatifs entre le souhait de disposer des choix en matière de carrière et l'implication calculée (au seuil de signification de 1%) d'une part et l'intention de départ volontaire (au seuil de signification de 5%) d'autre part. cela signifie que le désir de personnalisation de la gestion de carrière exprimé par les enseignants évolue en sens inverse avec l'implication calculée et l'intention de quitter la profession. Autrement dit, plus le désir de personnalisation de la carrière se fait sentir, moins est son implication calculée vis-à-vis de sa profession.

De même, malgré l'expression d'une demande de personnalisation de la carrière, les enseignants manifestent une intention moindre de quitter la profession. Pourtant, notre étude exploratoire révèle que les enseignants sont prêts à abandonner l'enseignement pour un autre métier qui leur offrirait des possibilités de choisir. Cette situation traduit donc tout sauf la fidélité puis que cette intention de rester est accompagnée d'une diminution de l'implication. Il y a donc une insatisfaction, mais qui n'entraîne guère une intention d'abandonner la profession. Ceci peut s'expliquer d'une part par le contexte actuel marqué par un manque d'opportunités et le chômage. De plus à en croire Meyssonnier 2005, un salarié peut s'attacher à son entreprise à long terme soit par ce qu'il le veut soit par ce qu'il est obligé. Il y a donc ici trois possibilités:

- Soit il s'agit de la rétention qui résulte d'un attachement stimulé principalement par un raisonnement ou un calcul personnel de la part de l'enseignant. C'est-à-dire que l'enseignant désire rester dans la profession pour les avantages qu'il y tire.
- Soit il s'agit du dévouement qui correspond à une sorte de conscience professionnelle de l'enseignant. Ce dernier reste dans la profession par ce qu'il perçoit des barrières au changement, barrières perçues par l'enseignant comme étant importantes pour lui. L'engagement décennal[3] pris en début de carrière chez les enseignants du secondaire en est un exemple.

© 2020 Global Journals

- Soit il s'agit tout simplement de l'inertie selon laquelle l'enseignant ne ressent ni liberté de choix à maintenir la relation, ni une forte adhésion aux valeurs de l'enseignement. Il semble s'y être attaché au fil du temps par habitude et par facilité. Il s'agit dans ce cas de ce que l'on pourrait qualifier de « passivité » car l'enseignant se maintient dans sa profession tout simplement parce que tout changement suppose des efforts.

Cette situation est également assimilable à celui que Maugeri (2008) qualifie d'« exploiteur heureux » qui malgré une insatisfaction ressentie, fait voir à tout le monde comment il est satisfait de son sort au sein de l'organisation ; son travail l'intéresse pour les avantages qu'il en tire, il exploite ceux qui le paient. Il réussit à s'en tirer à l'aide de son attitude positive car il sait manipuler ceux qui l'entourent.

Il peut également s'agir d'un « exploiteur malheureux ». Celui-ci s'en sort généralement très mal car non seulement il ne produit rien, mais en plus il critique constamment. Il est insatisfait de sa situation et réduit ainsi ses efforts au minimum. Il reste au sein de l'organisation par manque d'opportunités ou par facilité.

En plus, le matricule qui accompagne l'entrée dans la profession d'enseignant procure à l'enseignant une certaine sécurité de l'emploi, un emploi à vie qu'il n'aura pas toujours la chance d'avoir s'il venait à quitter l'enseignement.

Le tableau suivant nous présente les indices d'ajustement du modèle aux données.

❖ *Mesure de l'ajustement*

Tableau 8: Indices d'ajustement du modèle

X^2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	AIC
1,856;	0,954	0,935	0,046	0,953	0,961	199,195

[Source: auteur.]

Ce modèle semble mieux s'ajuster aux données dans la mesure où non seulement il présente de bons indices d'ajustement, mais aussi son AIC est inférieur à celui du modèle initial. Nous validons ainsi les hypothèses

H2 : La demande de personnalisation de la gestion de carrières affecte négativement l'implication calculée ;
H3 : La demande de personnalisation de la gestion de carrières augmente l'intention de quitter la profession.

Notre hypothèse générale H : une demande de personnalisation exprimée par les enseignants influence leur fidélité vis-à-vis de leur profession est donc partiellement validée.

f) Implications managériales de l'étude

En matière de gestion de carrière, nous suggérons au gouvernement camerounais que le profil de carrière des enseignants soit élaboré et vulgarisé afin que nul ne l'ignore. Que les conditions d'évolution dans la carrière soient clairement précisées afin qu'en se conduisant d'une certaine façon, l'enseignant sache à quoi il s'attend. Possibilité devra de ce fait être accordée à l'enseignant d'aspirer à une évolution et d'influencer cette décision. On pourrait de ce fait instituer un certificat de bonne conduite renouvelable annuellement et délivré par la hiérarchie directe de l'enseignant. Ce certificat de bonne conduite devra être joint au dossier en cas d'aspiration à une évolution ou à une promotion. L'enseignant devra également être situé à chaque niveau de sa carrière, c'est-à-dire savoir ce qu'il va devenir après cinq ans, dix ans, quinze ans, vingt ans etc. en cas de bonne conduite.

L'enseignant devra tout de même pouvoir bénéficier d'une mobilité géographique en cas de besoin exprimé. Mais cette mobilité doit être encadrée pour éviter le désordre. L'enseignant pourra pour ainsi dire opérer trois propositions de choix de destination (premier choix, deuxième choix et troisième choix). Un choix ne devrait lui être accordé que si l'on y constate un poste vacant après analyse ; ceci permettrait d'éviter de créer un vide dans son lieu de départ pour un surplus dans son lieu de destination.

Il devra aussi être accordé à l'enseignant la possibilité de prolonger sa date de départ à la retraite ou de bénéficier d'une retraite anticipée si besoin exprimé. En effet, on a constaté sur le terrain que certain enseignant ayant déjà pris la retraite, reste comme des enseignants vacataires et servent même avec beaucoup de vigueur et d'ardeur que certains jeunes enseignants. Par contre d'autres après environ dix ans de services se sentent déjà épuisés et affichent des comportements de retraits alors qu'ils ont encore plusieurs années de services devant eux. Les résultats de cette étude telle qu'il en ressort de l'AFE et de l'AFC viennent encore nous confirmer cela.

Et pour terminer, l'objectif étant de fidéliser les enseignants, les qualifications académiques complémentaires des enseignants doivent être reconnues et revalorisées tout en les maintenant dans la profession. Les PLEG Docteur (professeurs des lycées d'enseignement général titulaires d'un doctorat phd) peuvent par exemple être reconnus comme tels et se voir accordés quelques privilèges incitatifs afin de limiter

[3] L'entrée dans le métier d'enseignant (du secondaire) au Cameroun est sanctionnée par un engagement à servir la nation au mois pendant dix ans.

© 2020 Global Journals

leur intention de migrer vers d'autres administrations car il est plus coûteux de recruter un nouvel employé que de fidéliser un ancien.

VIII. Conclusion

Parvenus au terme de notre réflexion, nous pouvons dit sans hésitation que les différents objectifs qui lui ont été assignés sont atteints. Il était question pour nous de vérifier l'existence réelle d'une demande de personnalisation de la GRH exprimée par les enseignants du secondaire en contexte camerounais et de montrer l'impact d'une telle demande sur la fidélité de ces derniers.

Pour ce faire, à partir d'une étude qualitative exploratoire conduite sur la base d'un guide d'entretien exploité sur un échantillon de 15 enseignants, nous avons pu mettre en évidence, non seulement les avis des enseignants quant à une gestion personnalisée de leur personnel et son impact sur leur fidélité ; mais aussi les principaux axes de la personnalisation pouvant être pris en considération dans la gestion dudit personnel. Enfin de compte, un axe de la personnalisation a retenu notre attention : l'offre des choix en matière de carrière. Cet axe a été exploré dans les études quantitatives sur la base d'un questionnaire administré sur 414 enseignants en vue de mettre en relief leurs différents impacts sur la fidélité des enseignants dans le cadre d'un lien direct. Pour ces études quantitatives, la modélisation en équations structurelles a servi de cadre analytique.

Les résultats de cette seconde étude ont révélé l'existence d'un lien direct entre une demande de personnalisation exprimée par les enseignants et leur fidélité vis-à-vis de leur profession. Ceci dit, nous avons constaté que l'absence de la possibilité pour les enseignants d'effectuer un certain nombre de choix en ce qui concerne la gestion de leur carrière impacte négativement leur implication calculée vis-à-vis de leur profession. Ce résultat est conforme à ce qui affirmé dans la littérature, notamment dans l'étude de Colle (2006) lorsqu'il montre qu'en donnant au salarié la possibilité de choisir, ce dernier ressent un sentiment d'autodétermination, sentiment qui agit favorablement sur sa fidélité au travail. Par contre, contrairement à ce qui a été démontré dans la littérature, nous avons constaté certes un lien direct entre l'absence de possibilité de choisir en matière de gestion de carrières et l'intention de quitter la profession, mais ces deux variables évoluent dans le même sens. Il s'agit ici d'un cas atypique dans la mesure où on se serait attendu à ce que ces deux variables évoluent en sens contraire. Ceci peut se justifier par la sécurité de l'emploi que procure le statut d'enseignant fonctionnaire ou par le fait que l'employé se trouve dans une situation où il est difficile pour lui d'obtenir un autre emploi qui lui procure les mêmes avantages. Il n'est donc point question de fidélité, mais de retention.

La même thématique pourrait être abordée dans un travail ultérieur en y incluant les autres possibilités de choix soulevées par les enseignants lors des entretiens afin de mesurer la contribution de tels choix dans l'amélioration des résultats obtenus dans ce travail.

References Références Referencias

1. Ajountimba, L. (2006) Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun.
2. Ajzen I. (1987). The theory of Planned Behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol.30, pp.179-211.
3. Barreau J. (1999), "contrôle et autonomie des salariés: analyse historique, théorique et pratique", Actes du Xème congrès de l'AGRH, Lyon, tome 1, pp 103-109.
4. Ben Zekri I. et Zaiem I. (2016), Le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail, Cas des SSII tunisiennes. International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), vol 6, pp 1-7.
5. Bichon A. (2005a), Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation des salariés au sein des équipes de projet? vers "l'individualisation coopérative", Thèse de Doctorat, IAE de Grenoble, Université Pierre Mendès-France.
6. Bouchikhi H. & Kimberly J. R. (1999), "l'entreprise à la carte: un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle", Revue Internationale De Gestion, vol 24, n°3, pp.114-124.
7. Cerdin J. & Peretti J. M. (2005). "la fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte". Revuede Gestion des Ressources Humaines, n°55, Janvier-Février-Mars, pp 2-21.
8. Cohen A. (1993a). "Organizational commitment and turnover: A meta analysis", Academy of Management Journal, vol 36, n°5, pp. 75-1140-1157.
9. Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélite des salariés: le rôle du sentiment d'auto-determination. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Césanne, Aix Marseille III.
10. Colle, R., & Merle, A. (2005), " L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH: enjeux etexemple d'application", Actes de la journée de recherche sur la gestion de l'appropriation des outils de gestion (JRAO), Saint-Etienne.
11. Dion D., Paquerot M. et Sueur I. (1986), "la fidélisation des partenaires: enjeux stratégiques et variables d'action", 17ème congrès de l'Association Française de Marketing (AFM), Deauville.

© 2020 Global Journals

12. Greenhaus J. H. (1971), "Sources of conflict between work and family roles", Academy of Management Review, vol.10, pp76-88.
13. Levy-Leboyer C. (2006), Remotiver au travail: développer l'implication de ses collaborateurs, éditions d'Organisations, Paris. Meyssonnier R. (2006), "Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié:
14. l'exemple des ingénieurs". Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°60, Avril-Mai-Juin, pp. 48-78.
15. Mobley W. H., Griffeth R., Hand H. H. & Meglino B. M. (1979), "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", Psychology Bulletin, vol 86, n°3, pp 493-522.
16. Peretti J. M. (2005), Ressources Humaines et gestion des personnes, Vuibert, Paris.
17. Quivy R. et Vancam perhoudt L. (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, 2ème édition, Paris, Dunod.
18. Roussel P. (2000). La motivation au travail, concepts et théories, Les notes du LIRHE n°326, Toulouse.
19. Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et EL Akremi A. (2002), Méthodes d'équations structurelles: recherche et application en Gestion, Paris, Économica.

© 2020 Global Journals