

Imele Tsafack Stephanie Julienne<sup>1</sup> and Douanla Jean Christian<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Université de Dschang-Cameroun

*Received: 14 December 2019 Accepted: 5 January 2020 Published: 15 January 2020*

## 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

**Index terms**— loyalty, commitment, career, teacher, personalization, justice.

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 ? & Douanla Jean Christian ?

Résumé-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.

Mots-clés: fidélité, implication, carrière, recrutement, personnalisation, justice.

Abstract-This study goal is to highlight the likely impact of Introduction es 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 (Ajointimba, 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 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 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. 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; Teers 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 Ackenzie, 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 perçue et les attitudes des enseignants du secondaire vis-à-vis de leur profession. Nous voudrions 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.

## 1 II.

## 2 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.

### 3 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 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 oeuvre dans l'organisation. Cette justice procédurale concerne essentiellement des processus mis en oeuvre 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 social développée 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) 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 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. variables du bien-être et de retrait avec le rôle médiateur des perceptions de justice.

#### **4 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 » ;

Toutes ces théories et travaux présentés cidessus permettront donc d'appréhender la relation entre la demande de personnalisation et la fidélité de l'enseignant vis-à-vis de sa profession. Ceci nous

#### **5 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.

### **6 III.**

#### **7 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.

### **8 Global Journal of Management and Business**

#### **9 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 Pons

## 12 III. INFLUENCE PROBABLE DE CES CHOIX SUR LES ATTITUDES DES ENSEIGNANTS AU TRAVAIL

---

(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 rendezvous. 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 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.

### 10 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' ??

### 11 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.

### 12 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 ??e 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.**

### **14 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.

#### **15 a) Analyse factorielle exploratoire**

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

#### **16 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 préférerais 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. implication 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.

#### **17 Impcalp2**

Il me semble très dur de quitter ma profession même si je le voulais.

#### **18 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.

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.

## 19 Intenp2

Je ne crois pas pouvoir rester enseignant toute ma vie.

## 20 Intenp3

Je pense souvent quitter l'enseignement. Intenp4 Je recherche activement un travail en dehors de l'enseignement.

## 21 Intenp5

Je pense sérieusement à quitter l'enseignement.

## 22 Intenp6

Dès que j'aurai trouvé mieux, je quitterais l'enseignement.

## 23 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.

## 24 b) Analyse factorielle confirmatoire

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

## 25 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  $X^2/\text{ddl}$  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  $\rho$  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  $\rho$  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.

## 26 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).  $X^2/\text{ddl}$  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  $\rho$  de Jöreskog (de fiabilité interne et de validité convergente) sont supérieurs à 0,5 (0.779 et 0.787 respectivement), ce qui est très bon. Ceci nous permet donc de confirmer l'échelle issue de l'ACP.

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. 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.

## 27 e) Modèle sans implication affective

Les résultats de cette seconde analyse sont exprimés par la figure ?? 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.

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

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) 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.

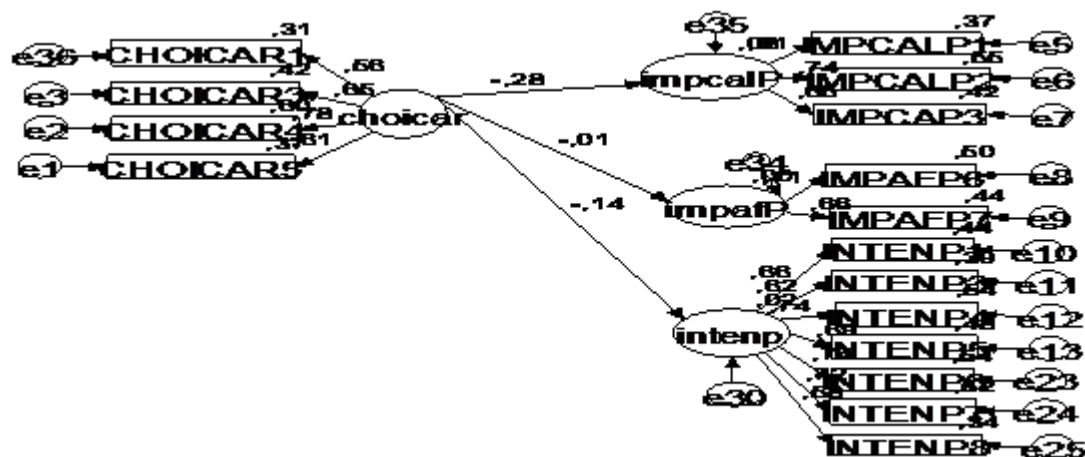


Figure 1:

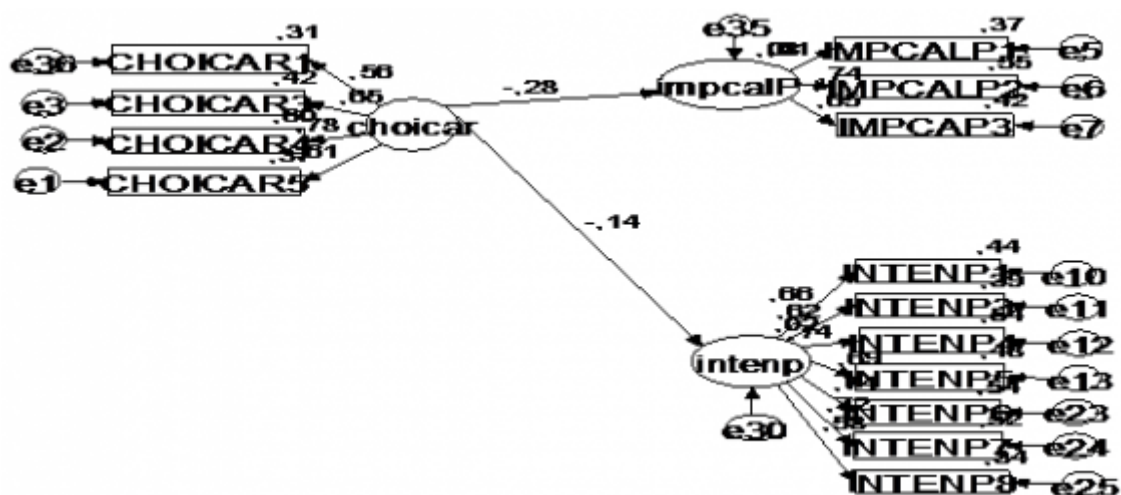


Figure 2: Figure 1 :

<sup>1</sup>Cité par Piasecki, 2017.

<sup>2</sup>© 2020 Global Journals

<sup>3</sup>[Source :auteur.]

<sup>4</sup>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



---

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

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 formation),

d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires), de communication, etc. Colle (20

l'organisation se rapproche du projet et des besoins

. Le contrat psychologique permet d'appréhender la relation d'emploi entre la personne et son organisation.

<p>Year 2020</p>	<p>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</p> <p>-La personnalisation adaptative : elle semble davantage correspondre aux salari</p>
<p>Research guide d'entretien Volé était constitué des une questions ouvertes avec XXrelances. Après son Is- élaboration, nous l'avons sue soumis à deux doctorants IX qui nous ont suggéré Verdes modifications, sion modifications qui ont été I intégrées afin d'obtenir ( une deuxième version ) du questionnaire. Cette A deuxième version du guide 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 percevait 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</p>	<p>une présentation différente ; Dans le cadre de notre étude, nous avons tenu à</p>

Year 2020  
61  
Volume XX Issue IX Version I  
)  
(  
Global Journal of Management and Business Research  
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  
© 2020 Global Journals

[Note: 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 où on n'aurait plus des enseignants qui disparaissent à tout moment ».]

Figure 5: A

4

Intitulée de l'échelle	Nombre d'items	GFI
	Implication organisationnelle (2 dimensions)	
Implication calculée	3	
Implication affective	2	0,980
Intention de quitter (1 dimension)	7	0,970
	GRH à la carte (1 dimension)	
Choix relatifs à la carrière	5	0,988

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 par Baron et Kenny, la première étape consiste à tester les relations directes entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.

[Note: [Source :auteur.] ]

Figure 6: Tableau 4 :

5

	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	-	0,091	-0,194	0,846	-0,471	0,122	-3,874	0,000	-0,235	0,102	2,2	
	0,018											
R <sup>2</sup>		0,000				0,177				0,120		
Standardized regression weights		-0,014				-0,278				-0,141		
NB :Les chiffres en gras représentent les relations significatives												
? Vérification de l'ajustement												
	Tableau 6 : Indices d'ajustement											
X <sup>2</sup> /ddl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	AD						
2,408	0,926	0,903	0,058	0,908	0,921	31,2						

[Source : au

Figure 7: Tableau 5 :

? Mesure de l'ajustement

X GFI  
2 0,954  
/ddl  
1,856;

Implication calculée Tableau 8: Indices d'ajustement

Estim. -0,472 S.E 0,122 C.R

-  
3,877

R<sup>2</sup> Standardized regression weights Le tableau ci-dessus présent les tests t de 0,177 -0,278 Student significati

profession. Pourtant, notre étude exploratoire révèle que  
les enseignants 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

[Note: [Source : auteur.] [Source : auteur.] -]

Figure 8: A



- 
- [Bichon ()] *Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation des salariés au sein des équipes de projet? vers l'individualisation coopérative*, A Bichon . 2005a. Université Pierre Mendès-France (Thèse de Doctorat) (IAE de Grenoble)
- [Barreau ()] 'contrôle et autonomie des salariés: analyse historique, théorique et pratique'. J Barreau . *Actes du Xème congrès de l'AGR*, (s du Xème congrès de l'AGRHLyon, tome 1) 1999. p. .
- [Dion et al. ()] D Dion , M Paquerot , I Et Sueur . *la fidélisation des partenaires: enjeux stratégiques et variables d'action*, (Deauville) 1986. (17ème congrès de l'Association Française de Marketing (AFM))
- [Avril-Mai-Juin] 'exemple des ingénieurs'. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°60, Avril-Mai-Juin (ed.) p. .
- [Colle and Merle ()] 'L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH: enjeux et exemple d'application'. R Colle , A Merle . *Actes de la journée de recherche sur la gestion de l'appropriation des outils de gestion (JRAO)*, (s de la journée de recherche sur la gestion de l'appropriation des outils de gestion (JRAO)Saint-Etienne) 2005.
- [Bouchikhi and Kimberly ()] 'l'entreprise à la carte: un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle'. H Bouchikhi , J R Kimberly . *Revue Internationale De Gestion* 1999. 24 p. .
- [Colle ()] *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'autodétermination*, R Colle . 2006. Aix Marseille III. Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Césanne (Thèse de)
- [Cerdin and Peretti ()] 'la fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte'. J Cerdin , J M Peretti . *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°55, Janvier-Février-Mars, 2005. p. .
- [Zekri and Et Zaiem ()] 'Le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction au travail, Cas des SSII tunisiennes'. Ben Zekri , I Et Zaiem , I . *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)* 2016. 6 p. .
- [Quivy and Vancam ()] *Manuel de recherche en sciences sociales, 2ème édition*, R Quivy , L Vancam . 1995. Paris, Dunod.
- [Roussel et al. ()] *Méthodes d'équations structurelles: recherche et application en Gestion*, P Roussel , F Durrieu , E Campoy , A El Akremi . 2002. Paris, Economica.
- [Cohen ()] 'Organizational commitment and turnover: A meta analysis'. A Cohen . *Academy of Management Journal* 1993a. 36 p. .
- [Peretti ()] J M Peretti . *Ressources Humaines et gestion des personnes*, (Paris) 2005. Vuibert.
- [Levy-Leboyer ()] 'Remotiver au travail: développer l'implication de ses collaborateurs, éditions d'Organisations'. C Levy-Leboyer . *Paris. Meyssonnier R* 2006. 2006. (Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié)
- [Mobley et al. ()] 'Review and conceptual analysis of the employee turnover process'. W H Mobley , R Griffeth , H H Hand , B M Meglino . *Psychology Bulletin* 1979. 86 p. .
- [Roussel ()] P Roussel . *La motivation au travail, concepts et théories, Les notes du LIRHE n°326*, (Toulouse) 2000.
- [Greenhaus ()] 'Sources of conflict between work and family roles'. J H Greenhaus . *Academy of Management Review* 1971. 10 p. .
- [Ajountimba ()] *Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun*, L Ajountimba . 2006.
- [Ajzen ()] 'The theory of Planned Behavior'. I Ajzen . *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 1987. 30 p. .