

1 Imele Tsafack Stephanie Julienne¹ and Douanla Jean Christian²

2 ¹ Université de Dschang-Cameroun

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

4

5 Abstract

6 This study goal is to highlight the likely impact of Human Resources management
7 personalization oriented toward career management of secondary-school teachers loyalty in
8 Cameroon. This study passed through two stages. Firstly, an exploratory qualitative study
9 through an interview guide. This exploratory qualitative study permitted us to notice that
10 teachers have a favorable opinion on having to choose their conditions of work in general and
11 to list the axes of personalization customization that could be taken into account in teaching
12 resources management. After that

13

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

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

17 Imele Tsafack Stéphanie Julienne ? & Douanla Jean Christian ?

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

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

31 Abstract-This study goal is to highlight the likely impact of Introduction es stratégies de la motivation
32 instituées par Taylor depuis les années 1930 s'avèrent aujourd'hui insuffisantes avec l'évolution du contexte
33 économique et démographique, l'arrivée de la nouvelle génération de travailleurs avec de nouvelles exigences
34 vis-à-vis de l'emploi. Dans le secteur éducatif, les pertes de compétences du fait de la mobilité des ressources
35 humaines sont considérables. Les états généraux de l'éducation au Cameroun organisés en 1995 soulignaient en
36 matière de gestion des ressources humaines l'absence d'une politique clairement définie d'affectation, mutation
37 et nomination du personnel (Ajountimba, 2006). Suite à ce constat, quelques recommandations ont été faites
38 en vue de rationaliser la gestion du personnel enseignant. C'est ainsi qu'on a vu naître la publication des
39 textes officiels relatifs à l'orientation de l'éducation au Cameroun, à l'organisation du ministère et au statut
40 des personnels. Mais, ces dernières décennies au Cameroun, on observe un personnel enseignant en perpétuel
41 mouvement. D'ailleurs, une récente communication 1 La question de la rétention du personnel et des raisons
42 qui motivent les travailleurs à maintenir ou rompre le lien d'emploi n'est pas récente. La littérature du Ministre
43 des enseignements secondaires camerounais a fait état de ce qu'en 2017, sur 68000 enseignants déjà formés,
44 48000 seulement sont en service et 20000 disparus. Selon lui, la cause de ce problème serait la migration des
45 enseignants vers d'autres administrations et la conséquence en est le budget d'APE élevé et la piètre qualité des
46 enseignements dispensés par les vacataires peu qualifiés. fait état de deux courants majeurs en recherche : un
47 premier courant de nature prédictive s'intéressant au roulement du personnel et un second davantage prescriptif

3 A) REVUE DE LA LITTÉRATURE THÉORIQUE

48 orienté vers la rétention du personnel. Ce dernier courant tente d'identifier les facteurs qui lui sont déterminants
49 afin d'implanter des incitatifs répondant aux attentes des employés dans le but de les retenir.

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

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

65 À la question de savoir ce qui pourrait justifier la décision d'un salarié de rester dans une entreprise et
66 d'agir dans l'intérêt de celle-ci, les avis semblent partagés. Plusieurs facteurs sont positivement reliés à la
67 propension des employés de demeurer au sein des entreprises qui les emploient. De façon générale, on peut
68 citer: un taux de satisfaction au travail élevé (Sigler, 1999), une rémunération satisfaisante (Appelbaum et
69 ??ackenzie, 1996; ??eneman et al., 1998; ??igler, 1999), une culture organisationnelle axée sur les relations
70 interpersonnelles au détriment des tâches (Sheridan, 1999), et un environnement de travail favorisant les
71 opportunités de développement professionnel et d'avancement, la reconnaissance, la communication et l'équilibre
72 travail-famille ??Greenhaus,1971) L'uniformisation des conditions d'emploi des salariés est désuète de nos jours.
73 Les auteurs actuels pensent qu'il faut, au sein des organisations, mettre sur pied une GRH qui se rapproche du
74 projet personnel de chaque salarié, les attentes des salariés vis-à-vis de l'emploi étant divergents.

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

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

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

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

90 1 II.

91 2 Revue de la Littérature

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

95 3 a) Revue de la littérature théorique

96 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.

97 La théorie de l'équité (Adams, 1963) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à
98 comparer sa situation personnelle à celles d'autres personnes. Adams cherche à préciser dans quelles conditions
99 le rapport entre ce que fait l'individu comme travail et ce que le travail lui apporte est jugé comme équitable ou
100 non. Il suggère que le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre l'organisation et ses
101 membres. En outre, cette comparaison met en jeu ce que l'individu apporte à l'organisation (inputs) en terme de
102 performance, de niveau de formation, de compétence, d'efforts etc. et ce qu'il reçoit de l'organisation(outputs)
103 en terme de salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions etc.

104 L'individu établit le ratio Ap/Cp avec Ap = Avantages retirés de l'emploi et Cp =contribution en faveur de
105 l'entreprise.Puis il compare ce ratio à celui qu'il perçoit concernant d'autres personnes. Si ces deux ratios sont
106 égaux, il éprouve un sentiment d'équité et le cas échéant, il manifeste un sentiment d'inéquité, soit de sous-

108 équité soit de sur-équité. Dans ce dernier cas, l'individu va adopter certains comportements visant à réduire le
109 déséquilibre ou à établir l'équilibre. Il pourrait par exemple modifier ses contributions dans son emploi, quitter
110 l'entreprise, demander une mutation ou une promotion ou encore une augmentation de salaire. Il pourrait
111 également changer la perception de la situation en prenant de nouvelles personnes comme points de comparaison.

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

122 La théorie de l'échange social développée par Homans et al. ??1958), stipule que l'entreprise cherche à
123 développer une relation durable avec certains salariés; ce qui se traduit par des relations sociales de qualité,
124 une politique de communication et une recherche du bien-être de salariés (Peretti, 2005) Caroline Piasecki (2017)
125 a mis en relief l'existence d'une relation entre les caractéristiques des postes (autonomie dans la prise de décisions,
126 autonomie des méthodes de travail) et les autres avait suggéré que le fait d'avoir la possibilité de contrôle, d'utiliser
127 ses compétences ou encore d'effectuer des tâches variées pouvait être lié aux perceptions de justice. variables du
128 bien-être et de retrait avec le rôle médiateur des perceptions de justice.

129 **4 Colle et Merle (2007) ont distingué diverses formes de per- 130 sonnalisation et les ont transposées en Gestion des Ressources 131 Humaines (GRH):**

132 -La personnalisation collaborative: elle se conçoit conjointement entre le salarié et l'entreprise. Il s'agit alors
133 d'une négociation débouchant sur un accord entre ce que le salarié souhaite et ce que l'entreprise peut proposer.
134 Elle peut donc être qualifiée de personnalisation « au cas par cas » ;

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

137 **5 H : une demande de personnalisation exprimée par les en- 138seignants influence leur fidélité vis-à-vis de leur profession.**

139 **H1 : La demande de personnalisation de la gestion de car-
140rières affecte négativement l'implication affective ; H2 : La
141 demande de personnalisation de la gestion de carrières affecte
142 négativement l'implication calculée ; H3 : La demande de per-
143 sonnalisation de la gestion de carrières augmente l'intention
144 de quitter la profession ;**

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

147 **6 III.**

148 **7 Méthodologie**

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

153 **8 Global Journal of Management and Business**

154 **9 i. Caractéristiques de l'échantillon**

155 L'objectif de cette étude exploratoire ne visant pas à tester un modèle, mais à mettre en évidence les différents
156 avis des enseignants au sujet d'une application de la GRH à la carte à leur traitement et les différents choix
157 dont ils souhaiteraient avoir, nous avons opté pour un échantillon de convenance. À en croire Igalens et ??oussel

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

158 (1998), « une recherche exploratoire comporte souvent une collecte des données effectuée sur un échantillon de
159 convenance ou de commodité ». Compte tenu des emplois de temps chargés des répondants, nous-nous sommes
160 rendu dans les lieux de service par plusieurs fois afin de prendre des rendezvous. Les entretiens se réalisaient dans
161 la plupart des cas pendant les heures de pause ou à des heures creuses, selon la volonté du répondant sollicité.
162 Les interviewés ont été répartis suivant l'âge, la fonction, le sexe, le statut matrimonial, l'ancienneté, le nombre
163 d'enfants en charge. Notre échantillon comporte deux catégories d'enseignants selon leurs fonctions à savoir les
164 enseignants de salles dont l'action se limite à la salle de classe représentant 73.34% (soit 46.67% de sexe masculin
165 et 26.67 de sexe féminin) de la taille de l'échantillon et les membres de l'administration dont le quotidien est
166 partagé entre les tâches administratives et quelques heures de cours en classe (26.66%), soit 13.33% de sexe
167 masculin et 13.33% de sexe féminin. De toutes les personnes interviewées, celles ayant un âge compris entre 25 et
168 30 ans représentent 40% de la taille de l'échantillon et celles ayant un âge compris entre 36 et 45 ans 20% contre
169 26.67% et 13.33% pour celles dont l'âge est compris entre 46 et 55ans et plus de 55ans respectivement.

170 10 ii. Inventaire des choix proposés par les interviewés

171 Ici, il convient de préciser que les choix évoqués par les enseignants sont ceux qu'ils souhaiteraient disposer et
172 non ceux dont ils bénéficient déjà, l'enseignant n'étant qu'un « réceptacle » si l'on s'en tient aux propos de cet
173 enseignant qui affirme « je ne suis pas satisfait de la façon dont je suis traité en tant qu'enseignant à cause de
174 la privation de toute liberté, tout est assigné ; l'enseignant est tout simplement un réceptacle ». En effet, le
175 seul aspect de la personnalisation qui soit visible dans la gestion des enseignants est le choix de la discipline à
176 enseigner. Cependant, il est aussi prévu des possibilités de choix en matière de mobilité géographique (choix de
177 la région du service, la possibilité de regroupement familial et la permutation) et les heures et jours de travail
178 (au travers des désidératas) bien que ceci ne soit pas toujours réel dans la pratique. Cela est perceptible dans les
179 propos de cet enseignant : « l'enseignant a la possibilité de choisir la matière qu ??

180 11 il enseigne, sa région d'affectation, ses jours et heures de 181 cours sur la base des désidératas. Si ces choix pouvaient être 182 respectés ce serait une bonne chose. Mais régulièrement ils 183 ne le sont pas surtout en matière d'affectation et de temps 184 de travail ».

185 Les choix cités par les enseignants sont les suivants:

186 ? Choix relatifs à la rémunération ? La mobilité géographique ? La matière à enseignerLa charge de travail
187 ? Choix en matière de jours et d'horaires de travail ? Choix du lieu de service ? Choix d'exercice ou non des
188 fonctions administratives ? Choix en matière des heures supplémentaires rémunérées ? Choix relatif à la durée
189 du séjour dans un lieu de service ? Choix relatifs à la carrière ? Choix relatif aux conditions de recrutement
190 Les enseignants affirment qu'ils disposent de quelques choix dans leur profession bien que ceux-ci ne soient
191 pas respectés dans la réalité. Ces choix concernent la discipline à enseigner, la région du service, la mobilité
192 géographique et les temps de travail. Ils estiment par ailleurs que si ces choix étaient respectés ils en seraient
193 satisfaits : « Si ces choix pouvaient être respectés ce serait une bonne chose », dit un enseignant. Ils respecteraient
194 les engagements pris s'ils avaient choisi puisque chacun choisirait ce qui correspond à ses attentes : « L'offre des
195 choix ne serait qu'une bonne chose car chacun va choisir, contracter en fonction de ce qu'il veut ou de ce qu'il
196 souhaite. Celui qui a choisi est content de respecter son choix, il s'attribue la contrainte de respecter ses choix
197 puisqu'il n'a pas été obligé dès le départ ». D'aucuns pensent même que ces choix doivent constituer une sorte de
198 barrière à l'entrée des enseignants opportunistes : « je serais entièrement d'accord que l'on offre ces possibilités de
199 choix aux enseignants surtout si cela doit être fait dès le processus de sélection? Les enseignants qui ne viennent
200 que pour le matricule, si les conditions ne les arrangeant pas, vont désister ».

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

207 12 iii. Influence probable de ces choix sur les attitudes des 208 enseignants au travail

209 Les enseignants interviewés estiment qu'en leur offrant la possibilité de choisir ils se sentirraient dignement traités
210 ce qui renforcerait les attitudes positives vis-à-vis de leur profession. « Si je travaille dans un lieu que j'ai choisi,
211 je serais tenue de respecter tous mes engagements puisque dès le départ j'avais le choix entre postuler et laisser
212 » ; telle est la réponse d'une enseignante à la question de savoir si l'offre des choix pourrait avoir un impact sur
213 son comportement vis-à-vis du travail. À cette même question un autre de sexe masculin ajoute : « Bien sûr. Si

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

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

228 **13 VII.**

229 **14 Résultats de l'étude Quantitative et Commentaires**

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

234 **15 a) Analyse factorielle exploratoire**

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

236 **16 i. Demande de personnalisation**

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

243 Tableau 1: Echelle retenue pour la mesure de la GRH à la carte Facteur (choix relatifs à la carrière) choicar4
244 J'aimerais que l'on m'offre des espaces de choix en matière de mobilité (horizontale et verticale). choicar3

245 Je souhaiterais avoir un mot à dire en ce qui concerne mon évolution de carrière. choicar5 J'aimerais pouvoir
246 bénéficier d'une mobilité géographique si je le souhaite. choicar1

247 Je préférerais que l'on m'offre des espaces de choix en ce qui concerne ma carrière. choicar9

248 Je choisirais de prendre ma retraite plus tôt si l'occasion m'était donnée.

249 [Source : auteur.]

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

255 Tableau 2: Échelle de mesure retenue pour l'implication vis-à-vis de la profession Facteur 1 (implication
256 calculée) impcalp1

257 Je suis effrayé(e) par ce qui pourrait m'arriver si je quittais mon métier sans en avoir un autre en perspective.

258 **17 Impcalp2**

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

260 **18 Impcalp3**

261 Trop de choses seraient perturbées dans ma vie si je quittais ma profession maintenant.

262 Facteur 2 (implication affective) impafp6 Je me sens émotionnellement lié(e) à l'enseignement. Impafp7
263 L'enseignement signifie énormément pour moi sur le plan affectif.

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

26 II. AFC POUR L'INTENTION DE QUITTER LA PROFESSION

269 Tableau 3: Echelle retenue pour la mesure de l'intention de départ volontaire FACTEUR UNIQUE (intention
270 de départ volontaire) intenp1 J'ai l'intention de quitter l'enseignement dans un futur proche.

271 19 Intenp2

272 Je ne crois pas pouvoir rester enseignant toute ma vie.

273 20 Intenp3

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

275 21 Intenp5

276 Je pense sérieusement à quitter l'enseignement.

277 22 Intenp6

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

279 23 Intenp7

280 Je recherche activement les possibilités de détachement [Source : auteur.]

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

283 24 b) Analyse factorielle confirmatoire

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

285 25 i. AFC pour l'implication dans la profession

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

294 Ici, nous avons comparé trois modèles : le modèle bidimensionnel issu de l'ACP, le modèle unidimensionnel et
295 le modèle tridimensionnel. Au sorti de cette comparaison des, les indices d'ajustement du modèle bidimensionnel
296 retenu dans l'ACP sont meilleurs, comparés à ceux des modèles unidimensionnel et tridimensionnel. En effet, le
297 χ^2/dl du modèle bidimensionnel est le plus petit de tous (4.329 contre 4.522 et 6.953), ce qui fait bon signe.
298 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
299 respectivement) contrairement à ceux des deux autres modèles, ce qui est satisfaisant. Le RMSEA du modèle
300 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
301 qui est bon. Tous les ρ sont supérieurs à 0,5 (0.692 et 0.650 pour l'implication calculée, 0.542 et 0.586 pour
302 l'implication affective) et au ρ de validité discriminante (0,0036). Ceci nous permet de confirmer l'échelle de
303 mesure de l'implication organisationnelle issu de l'ACP et validé au début de cette analyse confirmatoire.

304 26 ii. AFC pour l'intention de quitter la profession

305 Tous les items retenus pour la mesure de l'intention de quitter l'enseignement présentent de bons indices
306 d'aplatissement et d'asymétrie (coefficients compris entre -2 et +2). Sur sept items, quatre (intenp1, intenp3,
307 intenp4 et intenp7) présentent des distributions asymétriques à droite (coefficients d'asymétrie positifs) et les trois
308 autres (intenp5, intenp6 et intenp8) les distributions asymétriques à gauche (coefficients d'asymétrie négatifs).
309 Par contre, toutes les distributions sont platycurtiques (coefficients d'aplatissement négatifs).

310 Pour le cas de l'intention de départ volontaire, un seul modèle est représenté contrairement aux cas précédent.
311 Cela est dû au fait que le modèle issu de l'ACP coïncide avec le modèle unidimensionnel issu de la littérature.
312 Tous les indices d'ajustement du modèle aux données sont significatifs, c'est à dire GFI, AGFI, TLI, CFI tous
313 supérieurs à 0.9 (0.970, 0.940, 0.952, 0.968 respectivement) et RMSEA inférieur à 0.8 (0.076). χ^2/dl s'élève à
314 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
315 donc valider l'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire issue de l'ACP sous réserve d'une vérification.
316 L'échelle de mesure de l'intention de départ de la profession telle que spécifiée au niveau de l'ACP est valide
317 et fiable dans la mesure où tous les coefficients ρ de Jöreskog (de fiabilité interne et de validité convergente)
318 sont supérieurs à 0,5 (0.779 et 0.787 respectivement), ce qui est très bon. Ceci nous permet donc de confirmer
319 l'échelle issue de l'ACP.

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

326 Deux modèles sont en comparaison ici : le modèle bidimensionnel corrélé issu de l'ACP et le modèle
327 unidimensionnel. Comparé au modèle unidimensionnel, le modèle bidimensionnel présente de très bons indices
328 (GFI, AGFI, TLI, CFI supérieurs à 0.9 (0.988, 0.968, 0.987, 0.975 respectivement) ; RMSEA inférieur à 0,8 (0.047)
329 et AIC le plus petit (41.219 contre 1262.341). Ceci nous permet donc de conclure une fois de plus que ce modèle
330 doit être validé pour la suite des analyses. Les rhôs étant tous supérieurs à 0,5 (0.612 et 0.586 respectivement).
331 On peut conclure que l'échelle de mesure issue du modèle corrélé de l'ACP reste la meilleure pour mesurer la
332 gestion de carrière à la carte. Ainsi, nous avons par cette analyse confirmatoire qui vient de s'achever, passé
333 en revue tous les instruments de mesure de notre recherche. Synthèse des résultats obtenus sera présentée dans
334 le tableau suivant. Au regard du tableau ci dessus, tous les indices d'ajustements du modèle sont significatifs.
335 Forts de cela, nous rejetons l'hypothèse H1 : La demande de personnalisation de la gestion de carrières affecte
336 négativement l'implication affective ; et envisageons un nouveau modèle sans l'implication affective.

337 **27 e) Modèle sans implication affective**

338 Les résultats de cette seconde analyse sont exprimés par la figure ?? Ce modèle semble mieux s'ajuster aux
339 données dans la mesure où non seulement il présente de bons indices d'ajustement, mais aussi son AIC est
340 inférieur à celui du modèle initial. Nous validons ainsi les hypothèses H2 : La demande de personnalisation de
341 la gestion de carrières affecte négativement l'implication calculée ; H3 : La demande de personnalisation de la
342 gestion de carrières augmente l'intention de quitter la profession.

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

345 **28 f) Implications managériales de l'étude**

346 En matière de gestion de carrière, nous suggérons au gouvernement camerounais que le profil de carrière des
347 enseignants soit élaboré et vulgarisé afin que nul ne l'ignore. Que les conditions d'évolution dans la carrière
348 soient clairement précisées afin qu'en se conduisant d'une certaine façon, l'enseignant sache à quoi il s'attend.
349 Possibilité devra de ce fait être accordée à l'enseignant d'aspirer à une évolution et d'influencer cette décision.
350 On pourrait de ce fait instituer un certificat de bonne conduite renouvelable annuellement et délivré par la
351 hiérarchie directe de l'enseignant. Ce certificat de bonne conduite devra être joint au dossier en cas d'aspiration
352 à une évolution ou à une promotion. L'enseignant devra également être situé à chaque niveau de sa carrière,
353 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.

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

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

365 Et pour terminer, l'objectif étant de fidéliser les enseignants, les qualifications académiques complémentaires
366 des enseignants doivent être reconnues et revalorisées tout en les maintenant dans la profession. Les PLEG
367 Docteur (professeurs des lycées d'enseignement général titulaires d'un doctorat phd) peuvent par exemple être
368 reconnus comme tels et se voir accordés quelques priviléges incitatifs afin de limiter leur intention de migrer vers
369 d'autres administrations car il est plus coûteux de recruter un nouvel employé que de fidéliser un ancien.

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

374 Pour ce faire, à partir d'une étude qualitative exploratoire conduite sur la base d'un guide d'entretien exploité
375 sur un échantillon de 15 enseignants, nous avons pu mettre en évidence, non seulement les avis des enseignants
376 quant à une gestion personnalisée de leur personnel et son impact sur leur fidélité ; mais aussi les principaux
377 axes de la personnalisation pouvant être pris en considération dans la gestion dudit personnel. Enfin de compte,
378 un axe de la personnalisation a retenu notre attention : l'offre des choix en matière de carrière. Cet axe a été
379 exploré dans les études quantitatives sur la base d'un questionnaire administré sur 414 enseignants en vue de

28 F) IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DE L'ÉTUDE

380 mettre en relief leurs différents impacts sur la fidélité des enseignants dans le cadre d'un lien direct. Pour ces
 381 études quantitatives, la modélisation en équations structurelles a servi de cadre analytique.

382 Les résultats de cette seconde étude ont révélé l'existence d'un lien direct entre une demande de personnalisation
 383 exprimée par les enseignants et leur fidélité vis-à-vis de leur profession. Ceci dit, nous avons constaté que l'absence
 384 de la possibilité pour les enseignants d'effectuer un certain nombre de choix en ce qui concerne la gestion de leur
 385 carrière impacte négativement leur implication calculée vis-à-vis de leur profession. Ce résultat est conforme à
 386 ce qui affirmé dans la littérature, notamment dans l'étude de Colle (2006). Ceci peut se justifier par la sécurité de
 387 l'emploi que procure le statut d'enseignant fonctionnaire ou par le fait que l'employé se trouve dans une situation
 388 où il est difficile pour lui d'obtenir un autre emploi qui lui procure les mêmes avantages. Il n'est donc point
 389 question de fidélité, mais de retention. La même thématique pourrait être abordée dans un travail ultérieur
 390 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.

1 2 3 4

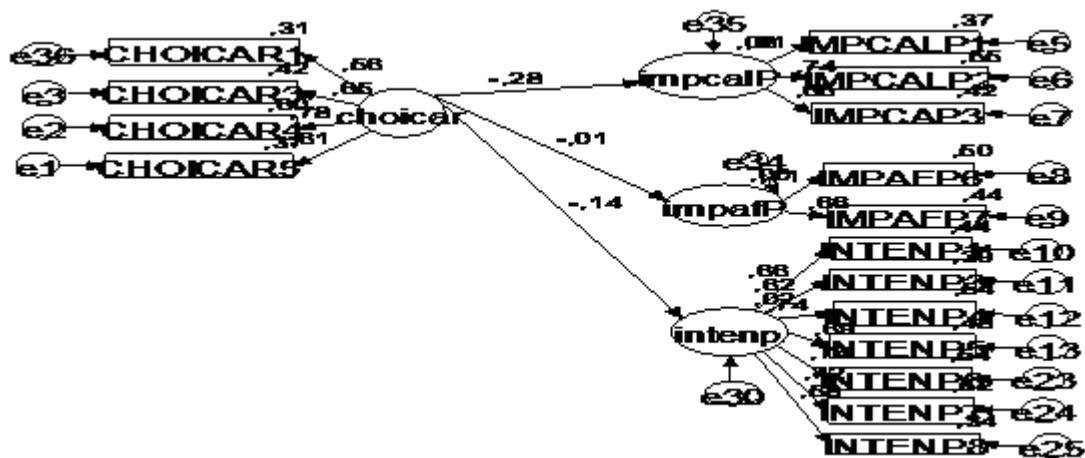
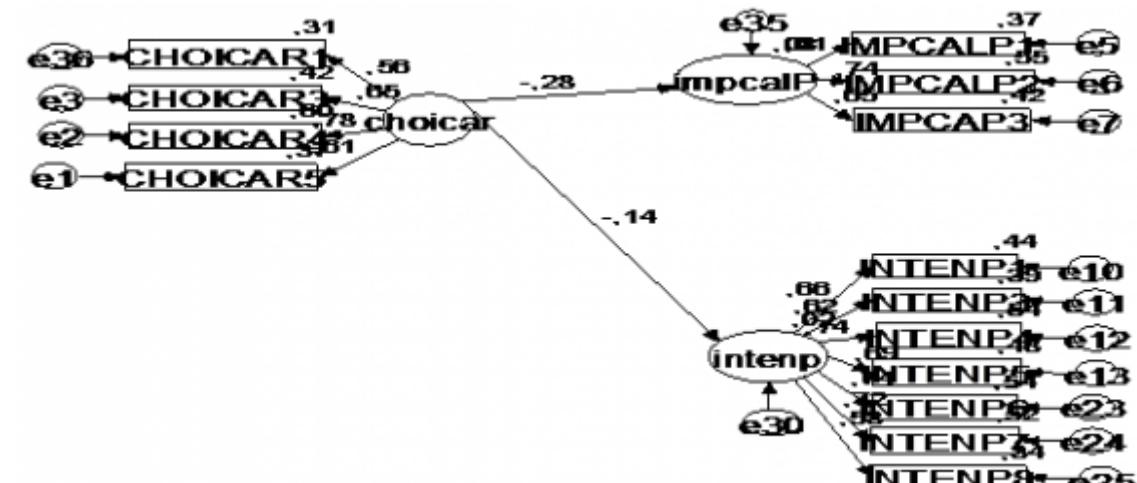


Figure 1:



1

Figure 2: Figure 1 :

391

¹Cité par Piasecki, 2017.

²© 2020 Global Journals

³[Source :auteur.]

⁴L'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 de formation),

d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires), de communication, etc. Colle (2004)

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.

28 F) IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DE L'ÉTUDE

Year
2020

Research guide d'entretien Voléait constitué des um@questions ouvertes avec XXrelances. Après son Is- élaboration, nous l'avons sue soumis à deux doctorants IX qui nous ont suggéré Verdes modifications, sionmodifications 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 commençons 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

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 -La personnalisation adaptive : elle semble davantage correspondre aux salari

une présentation différente ; Dans le cadre de notre étude, nous avons tenu à

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 GFI
	d'items
	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 :

Year 2020
61
Volume XX Is-
sue IX Version I
)
(
Global Journal
of Management
and Business
Research

28 F) IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DE L'ÉTUDE

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
choicar	-	0,091	-0,194	0,846	-0,471		0,122	-3,874	0,000	-0,235	0,102
		0,018									2,2
R ²			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

X 2 /ddl	Tableau 6 : Indices d'ajustement					AI
	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	
2,408	0,926	0,903	0,058	0,908	0,921	31

[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

cho	Estatim.	-0,472	S.E	0,122	C.R
					-
					3,877

R² 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 puisque cette intention de rester est

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

Figure 8: A

28 F) IMPLICATIONS MANAGÉRIALES DE L'ÉTUDE

-
- 392 [Bichon ()] *Comment conjuguer une GRH individualisée et la mobilisation des salariés au sein des équipes de*
393 *projet? vers "l'individualisation coopérative*, A Bichon . 2005a. Université Pierre Mendès-France (Thèse de
394 Doctorat) (IAE de Grenoble)
- 395 [Barreau ()] 'contrôle et autonomie des salariés: analyse historique, théorique et pratique'. J Barreau . *Actes du*
396 *Xème congrès de l'AGRH*, (s du Xème congrès de l'AGRHLyon, tome 1) 1999. p. .
- 397 [Dion et al. ()] D Dion , M Paquerot , I Et Sueur . *la fidélisation des partenaires: enjeux stratégiques et variables*
398 *d'action*, (Deauville) 1986. (17ème congrès de l'Association Française de Marketing (AFM))
- 399 [Avril-Mai-Juin] 'exemple des ingénieurs'. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°60, Avril-Mai-Juin
400 (ed.) p. .
- 401 [Colle and Merle ()] 'L'appropriation des outils marketing de fidélisation en GRH: enjeux et exemple
402 d'application'. R Colle , A Merle . *Actes de la journée de recherche sur la gestion de l'appropriation des*
403 *outils de gestion (JRAO)*, (s de la journée de recherche sur la gestion de l'appropriation des outils de gestion
404 (JRAO)Saint-Etienne) 2005.
- 405 [Bouchikhi and Kimberly ()] 'l'entreprise à la carte: un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle'. H
406 Bouchikhi , J R Kimberly . *Revue Internationale De Gestion* 1999. 24 p. .
- 407 [Colle ()] *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'autodetermination*,
408 R Colle . 2006. Aix Marseille III. Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Césanne (Thèse de)
- 409 [Cerdin and Peretti ()] 'la fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte'. J Cerdin , J M Peretti . *Revue de*
410 *Gestion des Ressources Humaines*, n°55, Janvier-Février-Mars, 2005. p. .
- 411 [Zekri and Et Zaiem ()] 'Le marketing des ressources humaines: L'empathie et son influence sur la satisfaction
412 au travail, Cas des SSII tunisiennes'. Ben Zekri , I Et Zaiem , I . *International Journal of Economics &*
413 *Strategic Management of Business Process (ESMB)* 2016. 6 p. .
- 414 [Quivy and Vancam ()] *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2ème édition, R Quivy , L Vancam . 1995.
415 Paris, Dunod.
- 416 [Roussel et al. ()] *Méthodes d'équations structurelles: recherche et application en Gestion*, P Roussel , F Durrieu
417 , E Campoy , A El Akremi . 2002. Paris, Économica.
- 418 [Cohen ()] 'Organizational commitment and turnover: A meta analysis'. A Cohen . *Academy of Management*
419 *Journal* 1993a. 36 p. .
- 420 [Peretti ()] J M Peretti . *Ressources Humaines et gestion des personnes*, (Paris) 2005. Vuibert.
- 421 [Levy-Leboyer ()] 'Remotiver au travail: développer l'implication de ses collaborateurs, éditions d'Organisations'.
422 C Levy-Leboyer . Paris. Meyssonnier R 2006. 2006. (Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de
423 vue du salarié)
- 424 [Mobley et al. ()] 'Review and conceptual analysis of the employee turnover process'. W H Mobley , R Griffeth
425 , H H Hand , B M Meglino . *Psychology Bulletin* 1979. 86 p. .
- 426 [Roussel ()] P Roussel . *La motivation au travail, concepts et théories*, Les notes du LIRHE n°326, (Toulouse)
427 2000.
- 428 [Greenhaus ()] 'Sources of conflict between work and family roles'. J H Greenhaus . *Academy of Management*
429 *Review* 1971. 10 p. .
- 430 [Ajountimba ()] *Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun*, L Ajountimba . 2006.
- 431 [Ajzen ()] 'The theory of Planned Behavior'. I Ajzen . *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
432 1987. 30 p. .