

la méthode Lisrel (Linear Structural Relationship) qui repose sur l'analyse de la structure de covariance et

Imele Tsafack Stephanie Julienne¹

¹ Universite de Dschang-Cameroun

Received: 8 December 2019 Accepted: 1 January 2020 Published: 15 January 2020

Abstract

The objective of this work is to highlight the likely impact of Human Resources management personalization oriented toward career management and recruitment of secondary school teachers loyalty in Cameroon. This study passed through tow stages. Firstly, an exploratory qualitative study through an interview guide. This exploratory qualitative study permitted us to notice that teachers have a favourable opinion on having to choose their own conditions of work in general and to list the axes of personalization customization that can be taken into account in teaching resources management. Thereafter, the quantitative study has been carried out and data collection was done through a questionnaire administred on a sample of 414 secondary school teachers. These collected data were analized from the structural equations modeling. It shows that teachers feel an injustice linked to a uniform treatmentof staff, distributive injustice and procedural and express a desire to personalize their their treatment. All this negatively affect their loyalty visavis their profession (organizational commitment and intention to quit). We therefore suggest that government of Cameroon should seek to personaliza teaching staff management (in matter of career and recruitment) in order to absorb perceived injustice and to boost loyalty.

Index terms— loyalty, career, recruitment, injustice, teacher.

Resume-Cette thèse a pour objectif de mettre en évidence l'impact probable d'une GRH à la carte orientée vers la gestion de carrière et le recrutement 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 ressentent une injustice liée à un traitement uniforme du personnel, injustice distributive et procédurale et expriment un désir 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 et de recrutement) afin de resorber l'injustice perçue et de booster la fidélité.

Mots-clés: fidélité, carrière, recrutement, justice, enseignant.

Abstract-The objective of this work is to highlight the likely impact of Human Resources management personalization oriented toward career management and recruitment of secondary school teachers loyalty in Cameroon. This study passed through tow stages. Firstly, an exploratory qualitative study through an interview guide. This exploratory qualitative study permitted us to notice that teachers have a favourable opinion on having to choose their own conditions of work in general and to list the axes of personalization customization that can

1 BEFFAT ET AL., (1999) L'EXPRIMENT EN CES TERMES: « LA DIVERSITÉ DES COMPOSANTES DES RELATIONS D'EMPLOI »

be taken into account in teaching resources management. Thereafter, the quantitative study has been carried out and data collection was done through a questionnaire administered on a sample of 414 secondary school teachers. These collected data were analyzed from the structural equations modeling. It shows that teachers feel an injustice linked to a uniform treatment of staff, distributive injustice and procedural and express a desire to personalize their treatment. All this negatively affect their loyalty vis-à-vis their profession (organizational commitment and intention to quit). We therefore suggest that government of Cameroon 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 (Ajountimba, 2006). Suite à ce constat, quelques recommandations ont été faites en vue de rationaliser la gestion du personnel enseignant. C'est ainsi qu'on a vu naître la publication des textes officiels relatifs à l'orientation de l'éducation au Cameroun, à l'organisation du ministère et au statut des personnels. Mais, ces dernières décennies au Cameroun, on observe un personnel enseignant en perpétuel mouvement. D'ailleurs, une récente communication 1 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 fait état de deux courants majeurs en recherche: un 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.

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; Tee 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; Eneman 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.

1 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

organisationnelle perçu et les attitudes des enseignants du secondaire vis-à-vis de leur profession. Nous voudrions vérifier si le désir 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.

2 II.

3 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.

Plusieurs études ont montré l'existence d'un lien entre les attitudes au travail et la satisfaction des salariés (Kenf-Nintewe, 2014). Il s'agit pour nous dans ce paragraphe de préciser les aspects de ces concepts sur lesquelles agir si l'on désire influencer les attitudes des individus au travail. Mais avant de mettre en lumière ce lien, définissons tout d'abord ces concepts.

Pinder (1984), estime que la motivation au travail est « un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée ». Roussel (2000) définit la motivation comme étant « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Cette définition met en exergue la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend des caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme 2 Le terme « satisfaction » est quasiment consubstantiel aux études de motivation; c'est pourquoi on ne peut le passer sous le silence, au risque de se laisser prendre par les glissements sémantiques qui caractérisent les usages commun de ces termes. Le petit dictionnaire Robert la définit comme « le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite ». La satisfaction au travail partage de ce fait les mêmes difficultés d'appréhension que la motivation, étant comme elle une réaction intrapsychique résultant de l'évaluation par l'individu de ses activités de son travail ou de son emploi, et du sentiment que les résultats obtenus à travers celui-ci sont conformes à ses attentes, à ses aspirations comme à ses valeurs. Elle est définie par Dion (1986) comme étant « un état affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail (contenu de la tâche, relation de travail, salaire, occasion de promotion, et toute autre condition de travail) et l'évaluation de ce qu'il reçoit effectivement ». Certains penseurs à l'instar des partisans de l'école des relations humaines disent qu'un employé satisfait fournira une bonne performance; ils posent généralement un modèle dans lequel la production augmente avec le niveau de satisfaction (Bergeron, 2007).

, crainte, convoitise, avidité, jalousie?). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs etc.

Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut être soit fort, soit faible, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez le même individu à différents moments et selon les circonstances (Pinder 1984 (Roussel 2000)).

Deux principales théories font le liens théoriques entre la justice organisationnelle et la fidélité vis-à-vis de l'organisation à savoir la théorie de l'équité et la théorie de la justice organisationnelle.

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.

En ce qui concerne la théorie de la justice organisationnelle, elle a été développée par Greenberg en 1987. Elle ne s'oppose pas à la théorie de l'équité, mais la complète. Greenberg Le modèle de Solow se place dans une

perspective microéconomique. Il s'intéresse essentiellement à la performance de l'entreprise qui peut résulter de la mise en place d'un salaire d'efficience. Dans ce modèle, on considère que la production est fonction du travail au même titre qu'un autre facteur. Autrement dit, le salarié est une machine qui selon son intensité de travail produit un nombre défini d'unités par heure (Cahuc, Zylberberg, cité par Grard Delphine op cit). La principale différence avec une machine ici est le fait que le salarié peut décider de l'intensité de son travail; celle-ci dépend d'un choix de la part du salarié. Pour Solow, cette intensité correspond à l'effort; l'employeur doit donc faire en sorte qu'il soit aussi dans l'intérêt du salarié de fournir cet effort et Solow utilise pour cela le salaire.

Comme l'effort dépend du salaire réel (w), il définit une fonction d'effort $e(w)$ qui est croissante avec w , mais supposée décroissante à partir d'un certain niveau de salaire. La fonction du salaire dans ce modèle est donnée par $F(Le(w))$ où Le correspond à la quantité de travail efficace produite par les salariés et qui dépend du salaire (w) versé à ces salariés.

A partir de cette fonction de production, Solow dégage la fonction de profit de l'entreprise: $\pi = F(Le(w)) - wL$

Où wL est le montant des salaires versés à l'ensemble des salariés.

Cependant, le salaire w doit être supérieur au salaire qui pourrait être proposé au salarié par une autre entreprise (W_u). Dans le cas contraire, le salarié risque de ne pas accepter le contrat.

Cette théorie peut véritablement s'appliquer à cette thèse en ce sens qu'elle pourra permettre de développer des incitatifs qui, appliqués au salaire d'un enseignant selon ses conditions de travail, pourront le maintenir à son poste.

Dans la théorie de la dynamique essentielle de Lewin (1951) qui lie le comportement humain aux stimuli de l'environnement. Cette théorie stipule que l'environnement psychosociologique du groupe de travail influence les résultats de ce dernier (Brunet, 2001). Il l'exprime à travers la formule $C = f(P \times E)$ qui signifie que le comportement (C) de l'individu subit l'influence de sa propre personnalité (P) et celle de l'environnement qui l'entoure (E) pour produire les perceptions. Ceci explique le fait que des populations comparables dans des établissements apparemment semblables n'obtiennent pas les mêmes résultats. En effet, dans un environnement il peut régner deux types de climat à savoir un climat autoritaire et un climat participatif. Chacun de ces deux types de climat détermine d'une manière spécifique le comportement de ceux qui travaillent dans un environnement.

Cette théorie, appliquée à la présente thèse, nous permettra de mettre en relief le rôle de l'environnement dans l'explication des comportements et attitudes du salarié au travail.

Développée par Ajzen (1985), la théorie du comportement planifié découle d'un constat selon lequel les individus n'agissent pas toujours conformément à leurs attitudes. Son objectif est donc de déterminer les paramètres et les processus permettant d'expliquer et de prédire les comportements humains. Il s'agit en réalité d'une extension de la théorie de l'action raisonnée (TAR) de Fishbein et Ajzen (1975) comportemental perçu (Nohotio, 2017). Il s'agit des croyances qu'a le sujet relativement à ses ressources, ses capacités, ses opportunités ainsi que l'importance relative qu'il accorde au comportement dont il est question.

Toutes les théories présentées ci-dessus permettront donc d'appréhender la fidélité de l'enseignant vis-à-vis de sa profession.

4 III.

5 Methodologie

Etant 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. a) Recherche Qualitative i. Méthode de recueil des informations adoptée.

Dans ce travail, nous avons préféré l'entretien semi-directif centré comme méthode de collecte de données. Pour Romelaer (2005) cité par Colle (2006), l'entretien semi-directif centré est un entretien « dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité ». Nous avons choisi cette méthode pour plusieurs raisons. D'abord, cette méthode nous a permis de concilier les choix présents dans la littérature et ceux proposés spontanément par les répondants ce qui a permis l'émergence des choix qui n'ont pas été évoqués dans la littérature, mais qui devraient être pris en considération dans l'élaboration de notre questionnaire. Nous rejoignons Romelaer op cit qui pense que l'entretien semi-directif centré procure au chercheur non seulement des informations sur ce qu'il cherche a priori, mais aussi les données auxquelles il n'aurait pas pensé, c'est-à-dire venant de la réalité du terrain.

« L'entretien semi-directif présente l'avantage d'être un instrument éprouvé qui offre une bonne garantie pour l'obtention de résultats robustes et significatifs », affirme Colle (2006). Cette validité lui vient de la spontanéité des réponses et de la multiplicité des entretiens. Par opposition à l'entretien directif, les informations issues de l'entretien semi-directif centré sont plus riches. Pour bien mener cet entretien, nous avons eu recours au guide d'entretien. Dans le paragraphe suivant, les caractéristiques de cet instrument seraient présentées.

6 ii. Le guide d'entretien

Nous voulions par cet entretien non seulement répertorier les choix dont disposent les enseignants actuellement dans leur emploi et ceux qu'ils souhaiteraient bénéficier, mais également nous cherchions à vérifier leur degré de satisfaction vis à vis de leur traitement actuel et l'impact que tout cela peut avoir sur leurs attitudes au travail.

7 iii. Contenu des questions

Pour ce qui est de l'élaboration de ce questionnaire, le contenu portait effectivement sur les choix dont disposent les enseignants actuellement dans leur emploi et ceux qu'ils souhaitent davantage disposer d'une part et d'autre part leur avis par rapport à l'implémentation de la GRH à la carte et l'impact que cela pourrait avoir sur leurs attitudes au travail.

8 iv. Format des questions

Ce guide était constitué des questions ouvertes avec relances.

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

La version finale du guide présenté en annexe nous a permis de mener les entretiens. Ce 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 question ouverte était adressée au répondant (questions relatives aux choix actuellement disponibles, aux choix souhaités, à leur avis par rapport à l'implémentation de la GRH à la carte dans leur profession et à l'influence de tels choix sur leurs attitudes au travail (Colle, 2006), ce qui augmente la fiabilité des réponses fournies.

La limite de cette échelle est liée au fait qu'elle peut accentuer l'effet du halo qui survient lorsque les questions posées sous forme d'échelles orientées dans le même sens, le répondant a tendance à répondre de la même manière. Pour pallier cette limite, nous avons formulé certains énoncés de façon négative afin d'inciter le répondant à réfléchir au sens de la question.

v. L'ordre des questions Nous avons regroupé les questions dans trois catégories de variables à savoir les variables indépendantes, les variables dépendantes et la variable médiatrice. Dans chaque catégorie, nous avons rassemblé les questions en sous-groupes, chacun représentant l'ensemble des items de mesure d'un même indicateur. Ceci a été fait dans le but d'éviter que les personnes interrogées répondent à la fois aux questions liées aux variables indépendantes et aux variables dépendantes et que cela pose le problème de « common variance ».

9 vi. Le prétest du questionnaire

Pour évaluer la qualité de la formulation des différentes questions, nous avons procédé au prétest. 3 Cité par Colle 2006 Ce prétest s'est appliqué en deux étapes ; à la première étape, nous avons soumis le questionnaire à l'appréciation de quelques docteurs et doctorants et à la deuxième étape, nous l'avons soumis à une vingtaine d'enseignants du secondaire, un échantillon de la population cible de l'étude. Tout ceci nous a permis de vérifier la validité de contenu des construits ou la cohérence des items ; limiter le biais de formulation des questions; éviter les effets d'instrumentation liés à l'interaction entre les questions et évaluer la durée de remplissage du questionnaire. Au terme de Tout au long de notre étude qualitative, nous avons pu réaliser un total de quinze entretiens. Les 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.

ii. Répartition suivant l'âge et la fonction. Le tableau suivant ressort la répartition de cet échantillon suivant le critère âge et la fonction.

Tableau 1: Caractéristique de l'échantillon de l'étude qualitative exploratoire selon l'âge des répondants et la fonction. iii. 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

11 IV. INFLUENCE PROBABLE DE CES CHOIX SUR LES ATTITUDES DES ENSEIGNANTS AU TRAVAIL

(au travers des désidératas) bien que ceci ne soit pas toujours réel dans la pratique. cela est perceptible dans les propos de cet enseignant: « l'enseignant a la possibilité de choisir la matière qu'il enseigne, sa région d'affectation, ses jours et heures de cours sur la base des désidératas. Si ces choix pouvaient être respectés ce serait une bonne chose. Mais régulièrement ils ne le sont pas surtout en matière d'affectation et de temps de travail ».

10 Les choix cités par les enseignants sont les suivants:

? Choix relatifs à la rémunération ? La mobilité géographique ? La matière à enseigner ? La 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.

11 iv. Influence probable de ces choix sur les attitudes des enseignants au travail

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

Aussi avons-nous cherché à comprendre l'impact possible de l'offre des choix sur l'intention de départ volontaire des enseignants. La question qui a été posée est celle de savoir si un enseignant serait en mesure de quitter sa profession pour une autre qui lui offre des possibilités de choix et les enseignants répondent: « je pourrais quitter l'enseignement pour une autre profession qui m'offre des choix à condition que ces choix me permettent de bénéficier d'une rémunération plus consistante » dit l'un. L'autre continue en disant: « oui il est possible que je quitte l'enseignement pour une autre profession qui m'offre des choix puis que j'y mettrai 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 ». b) Resultats De L'etude Quantitative Et Commentaires.

i. Vérification de la validité et de la fiabilité de l'échelle de mesure. Tableau 2: Validité et fiabilité de l'échelle de mesure Les coefficients étant tous supérieurs à 0,5 , on peut conclure que l'échelle de mesure issu du modèle corrélé de l'ACP reste la meilleure pour mesurer la GRH à la carte. Cette échelle se présente comme ci-dessous (tableau 3). Tableau 3: Echelle confirmée pour la mesure de la GRH à la carte.

Facteur 1 (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 choiserais de prendre ma retraite plus tôt si l'occasion m'était donnée.

Facteur 2 (choix relatifs aux conditions de recrutement 1) Ainsi, nous avons par cette analyse confirmatoire qui vient de s'achever passé en revue tous les instruments de mesure de notre recherche. Synthèse des résultats obtenus sera présentée dans le tableau suivant.

Tableau 4: Synthèse de l'analyse confirmatoire des échelles de mesure. iii. Test de l'influence des choix relatifs à la carrière sur la fidélité des enseignants Pour les choix relatifs à la carrière, nous avons testé un premier modèle avec toutes variables à expliquer à savoir l'implication vis-à-vis de la profession (affective et calculée) et l'intention de quitter la profession tel qu'il se manifeste à travers la figure ci-contre.

12 Choix relatifs à la carrière

Implication affective vis-à-vis de la profession Implication calculée vis-à-vis de la profession iv. Modèle initial avec toutes les dimensions de la fidélité ? Étude de la significativité des corrélations.

Cependant, les résultats de ce premier modèle ont révélé une corrélation non significative entre les choix relatifs à la carrière et l'implication affective avec un R^2 nul malgré l'absence de variances négatives et de bons indices d'ajustement du modèle aux données. La figure ?? et le tableau 5 ci-dessous en sont des illustrations telles que sorties de l'ordinateur.

Figure ??: Résultats du test du modèle initial de l'influence de la demande de personnalisation de la gestion de carrière sur la fidélité des enseignants vis-à-vis de la profession. L'analyse de la significativité des différentes relations exprimées par le modèle sera faite à partir de la figure 7 et du tableau 11 ci-contre. Comparé au précédent, ce second modèle semble meilleur dans la mesure où il présente non seulement des relations significatives, mais aussi de bons indices d'ajustement (confer tableau suivant). On y observe des t de Student significatifs respectivement aux seuils de 5% pour l'implication calculée et de 10% pour l'intention de quitter l'enseignement. Le signe (-) devant les coefficients de corrélation indique une relation inverse entre le désir de choisir les conditions de recrutement et l'implication affective d'une part et l'intention d'abandonner l'enseignement d'autre part. Ceci veut dire que plus le désir de personnalisation du recrutement se fait sentir aux enseignants, plus leur implication calculée diminue. Mais comme dans le cas précédent, l'intention de quitter la profession diminue. Les raisons de cette diminution de l'intention de quitter l'enseignement sont les mêmes que précédemment.

? Qualité d'ajustement du modèle. Le tableau qui suit va nous fournir plus de renseignement sur la qualité d'ajustement du modèle aux données. On constate par ce tableau que le modèle s'ajuste bel et bien aux données car tous les indices de la qualité de l'ajustement sont valides.

V.

13 Conclusion

Parvenue au terme de cette deuxième partie de notre thèse portant sur les analyses empiriques, 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, deux axes de la personnalisation ont retenu notre attention : l'offre des choix en matière de carrière et en matière de conditions de recrutement. Ces deux axes ont été explorés 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 d'une part et d'un lien médiatisé par les perceptions d'injustice d'autre part. Pour ces études quantitatives, la modélisation en équations structurelles a servi de cadre analytique.

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

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

13 CONCLUSION

404 des résultats obtenus dans ce travail. employee turnover process”, Psychology Bulletin, vol 86, n°3, pp 493-522.
15. Peretti J.M. (1970) ^{1 2 3}

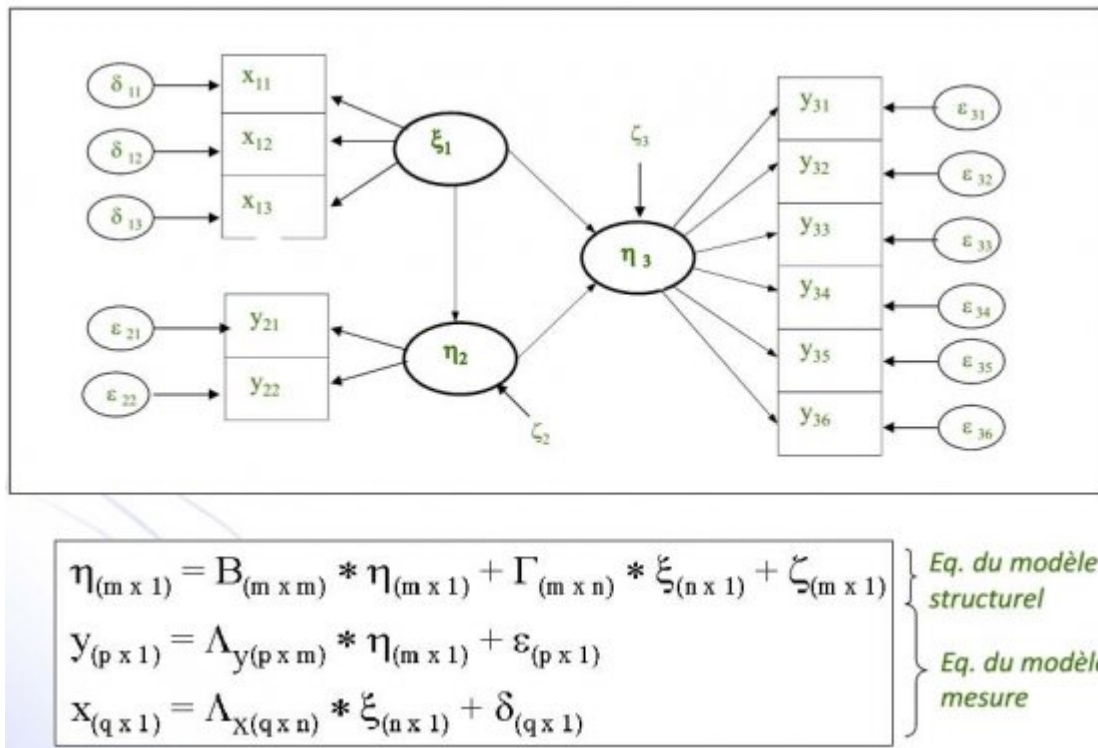


Figure 1:

$$\eta_{(m \times 1)} = B_{(m \times m)} * \eta_{(m \times 1)} + \Gamma_{(m \times n)} * \xi_{(n \times 1)} + \zeta_{(m \times 1)}$$

$$y_{(p \times 1)} = \Lambda_{y(p \times m)} * \eta_{(m \times 1)} + \varepsilon_{(p \times 1)}$$

$$x_{(q \times 1)} = \Lambda_{x(q \times n)} * \xi_{(n \times 1)} + \delta_{(q \times 1)}$$

Figure 2:

405

¹Hédonisme : morale qui fait du plaisir le but de la vie.

²0,970 0,940 0,076 0,952 0,968 0,779 0,787 GRH à la carte (2 dimensions) Choix relatifs à la carrière 5 0,988 0,968 0,047 0,987 0,975 0,612 0,586 Choix relatifs aux conditions de recrutement 4

³© 2020 Global Journals

$$C = \begin{pmatrix} \text{cov}(x) & \text{cov}(x, y) \\ \text{cov}(y, x) & \text{cov}(y) \end{pmatrix}$$

$$= \begin{pmatrix} (I - B)^{-1}(\Gamma\Phi\Gamma' + \Psi) & (I - B)^{-1}\Gamma\Phi \\ \Phi\Gamma'(I - B)^{-1} & \Phi \end{pmatrix}$$

Figure 3: Figure 1 :

$$RMSEA = \sqrt{\frac{F_0}{DF}}$$

Où $F_{ML} = \log|C| + tr(\Sigma C^{-1}) - \log|\Sigma| - (p + q)$

En pratique, on l'estime avec :

$$RMSEA_{estimated} = \sqrt{\frac{F}{DF} - \frac{1}{n-1}}$$

On l'accepte en dessous de 0.08 en général, un intervalle de confiance peut être obtenu.

Figure 4: Figure 2 :

L'influence Du Désir De Personnalisation De La Gestion De Carrières Sur La Fidélité Des Enseignants Vis-A-Vis De Leur Profession Au Cameroun

ce déficit en ajoutant aux éléments de la TAR le contrôle explicite ? ». Ces relances étaient utilisées dans l'objectif de recentrer l'interviewé avait tendance à s'éloigner du sujet.

4) A la fin de l'entretien, nous-nous rassurons que l'interviewé ne voit plus un autre point à évoquer, puis nous lui disions merci.

classent les échelles en quatre catégories à v. La conduite des entretiens savoir: Rogers (1980) et Quivy et V

© 2020 Global Journals

©
2020
Global
Jour-
nals

[Note:]. Nous utilisons constamment les questions de relance du genre « pouvez-vous être un peu plus explicite ? », « pouvez-vous en donner quelques exemples ? », « qu'est-ce que cela veut dire exactement ? », « quoi Volume XX Issue III Version I vi. Le critère de saturation Selon Romelaer (2005), l'entretien semi-directif centré est un moyen d'enquête apportant une grande richesse à l'analyse. ? L'échantillon doit être suffisamment divers, c'est-à-dire comporter au moins une modalité de chaque critère. Il ne s'agit ni de rechercher une représentativité statistique ni un échantillon complet, mais d'explorer des situations variées « l'idée ici n'est pas d'avoir une représentativité statistique et un échantillon complet. L'idée est d'avoir exploré suffisamment la variété des situations » (Romelaer, 2005). L]

Figure 5:

de petits échantillons. Il suffit que le nombre d'observations soit supérieur ou égal à 10 fois le nombre d'indicateurs de la variable formative la plus complexe, et/ou 10 fois le nombre de relations structurelles émanant du construit central du modèle structurel.

? « Aucun problème d'identification »

Le principal avantage dans le domaine de la gestion est de permettre l'estimation aisée de modèles structurels comportant à la fois des construits formatifs et réflexifs. En dépit des avantages sus mentionnés, la cette opération, certa

Dans le cadre de cette recherche, nous insisterons sur la méthode PLS (partial least square) qui semble l'une des méthodes les plus utilisées dans la

littérature après LISREL qui est la méthode que nous allons employer pour l'analyse de nos données. iv. La méthode PLS

On désigne habituellement sous le nom de « méthode PLS », l'application des techniques et algorithmes de régression en moindres carrés partiels (partial least squares) à l'estimation de modèles d'équations structurelles.

Une fois la spécification du modèle théorique achevée, l'estimation est réalisée de manière itérative: dans le modèle de mesure, les variables latentes sont estimées par des combinaisons linéaires de leurs indicateurs pondérés 4 . Dans le modèle structurel, les liens entre variables latentes (coefficients de régression linéaires) sont estimés par des régressions multiples entre les variables sélectionnées. L'objectif est la maximisation de la variance expliquée des variables dépendantes par les variables indépendantes, c'est-à-dire la maximisation de la covariance entre variable explicative et variable expliquée. d)

Avantages et limites de la méthode

i. Avantages

? « Une méthode simple »

La modélisation structurelle

c) Constitution de l'échantillon et administration du questionnaire i. Consti

? Le problème de la consistance

L'estimation des paramètres des modèles

structurels

par la méthode

Year 2020
 36
 Volume XX
 Issue III Ver-
 sion I
 G)
 (

Global	Indices	Test de fiabilité interne	Test de validité convergente	Test de validité discriminante:
Journal of				
Human				
Social				
Science				
-				

© 2020 Global Journals

[Note: choiRcr3L'enseignant devrait choisir son nombre d'année de service et sa date de retraite dès le dossier de candidature au concours d'entrée à l'ENS choiRcr4]

Figure 7:

L'influence Du Désir De Personnalisation De La Gestion De Carrières Sur La Fidélité Des Enseignants Vis-A-Vis De Leur Profession Au Cameroun

? Significativité des corrélations.

38 choicar ,65 ,61 ,37 CHOICAR5 ,60 CHOICAR4 ,78 ,42 CHOICAR3 ,31 choicar ,37 ,42 CHOICAR3 e1 e

Year

2020

Volume 5: Significativité des relations Implication affective Implication calculée Estim. S.E C.R P Estim

XX

Is-

sue

III

Ver-

sion

I

(

G

)

- NB: Les chiffres gras représentent les relations significatives. ? Vérification de l'ajustement. Tableau 6: 1

Global

Jour-

nal

of

Hu-

man

So-

cial

Sci-

ence

l'enseignement pour un autre métier qui leur offrirait des

-Soit

il

s'agit

tout

sim-

ple-

ment

de

l'inertie

selon

possibilités de choisir. Cette situation traduit donc tout

laquelle

l'enseignant

ne

ressent

ni

lib-

erté

de

choix

à

sauf la fidélité puis que cette intention de rester est

maintenir

la

rela-

tion,

ni

une

forte

9

L'influence Du Désir De Personnalisation De La Gestion De Carrières Sur La Fidélité Des Enseignants

Vis-A-Vis De Leur Profession Au Cameroun

a) c) d) b)

,04 IMPCALP1 e5 ,40 ,63 IM

im-

p-

calP

,61

e35

e)

IMPCAP3 e7

INTENP6 e23 ,51 INTENP7 e24 ,72 ,34 INTENP8 e25 ,58 La significativité des relations est consignée dans

Implication affective Estim. S.E C.R -0,022 0,078 -0,286 0,775 P 0,000 -0,021 De ce tableau, il en ressort que

n'existe pas de lien entre le désir de personnalisation

X² /ddl

2,920

Tableau 10: Indices d'ajustement du m

GFAGFI RMSEA CFI

0,90 0,0897 0,0689 0,906

[Note: ? Vérification de l'ajustement du modèle. Les indices d'ajustement du modèle consignés dans l'autre tableau qui suit vont fournir plus d'amples informations.]

Figure 9: Tableau 9 :

	Implication calculée				Intention de départ			
	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P
choiCR	-	0,108	-	0,014	-	0,091	-	0,065
	0,265		2,445		0,168		1,846	
R ²		0,136				0,215		
Standardized regression weights		-0,190				-0,123		

[illegible]

Figure 11:

[Note: © 2020 Global Journals]

15

-
- 406 [Mobley et al. ()] , W H Mobley , R Griffeth , H H Hand , B M Meglino . 1979. (Review and conceptual analysis
407 of the)
- 408 [Dion et al. ()] D Dion , M Paquerot , I Et Sueur . *la fidélisation des partenaires: enjeux stratégiques et variables*
409 *d'action*, (Deauville) 1986. (17 ème congrès de l'Association Française de Marketing (AFM))
- 410 [Mobley ()] 'Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover'. W H
411 Mobley . *Journal of Applied Psychology* 1977. 62 p. .
- 412 [Jakobowicz ()] E Jakobowicz . *les modèles d'équations structurelles à variables latentes*, 2013.
- 413 [Bouchikhi and Kimberly ()] 'l'entreprise à la carte: un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle'. H
414 Bouchikhi , J R Kimberly . *Revue Internationale De Gestion* 1999. 24 p. .
- 415 [Colle ()] *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'autodétermination*,
416 R Colle . 2006. Aix Marseille III. Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Césanne (Thèse de)
- 417 [Maingari ()] 'La professionnalisation de l'enseignements au cameroun, des sources aux fins'. D Maingari .
418 *Recherche & Formation* 1997.
- 419 [Meyssonnier (ed.) ()] *Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié: l'exemple des*
420 *ingénieurs*, R Meyssonnier . Avril-Mai-Juin (ed.) 2006. 60 p. . (Revue de Gestion des Ressources Humaines)
- 421 [Greenberg ()] 'Organizational justice: yesterday, today and tomorrow'. J Greenberg . *Journal of Management*
422 1987. 16 p. .
- 423 [Levy-Leboyer ()] *Remotiver au travail: développer l'implication de ses collaborateurs*, éditions d'Organisations,
424 C Levy-Leboyer . 2006. Paris.
- 425 [Bergeron ()] *satisfaction, motivation et performance au travail*, L Bergeron . 2007.
- 426 [Greenhaus ()] 'Sources of conflict between work and family roles'. J H Greenhaus . *Academy of Management*
427 *Review* 1971. 10 p. .
- 428 [Ajountimba ()] *Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun*, L Ajountimba . 2006.
- 429 [Ajzen ()] 'The theory of Planned Behavior'. I Ajzen . *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
430 1987. 30 p. .