Volume 20 Issue 20
Originally issued as G3



Global Journal of human-social science: G
Linguistics & Education
Volume 20 Issue 3 Version 1.0 Year 2020
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-460X & Print ISSN: 0975-587X

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

By Imelé Tsafack Stéphanie Julienne
Université de Dschang-Cameroun

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 permited 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 custumization 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 vis-avis their profession (organizational commitment and intention to quit).

Keywords: *loyalty, career, recruitment, injustice, teacher.*

GJHSS-G Classification: *FOR Code: 130399*



Strictly as per the compliance and regulations of:



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

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

Imelé Tsafack Stéphanie Julienne

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.

Motsclés: 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 permited 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 custumization 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 vis-avis 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.

Keywords: loyalty, career, recruitment, injustice, teacher.

I. Introduction

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

La question de la rétention du personnel et des raisons qui motivent les travailleurs à maintenir ou rompre le lien d'emploi n'est pas récente. La littérature fait état de deux courants majeurs en recherche: un

Author: Université de Dschang-Cameroun, Douanla Jean Christian, Université de Dschang-Cameroun. e-mail: simeletsafafck@gmail.com

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

© 2020 Global Journals

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

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

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

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

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

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

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

Dans le cadre de cette recherche, nous sommes concernés par les relations entre le sentiment de justice organisationnelle perçu et les attitudes des enseignants du secondaire vis-à-vis de leur profession. Nous voudrons 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.

II. Revue de la Littérature

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

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 désir 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

© 2020 Global Journals

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], 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).

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).

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 propose dans sa théorie de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations à savoir la justice distributive et la justice procédurale ou justice des processus. Pour lui, le sentiment d'équité tel que perçu par Adams est apte à rendre compte du sentiment de justice distributive. Cependant, il propose de joindre à ce construit et à l'analyse qui en est faite le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en œuvre dans l'organisation.

Cette justice procédurale concerne essentiellement des processus mis en œuvre pour prendre des décisions d'attribution des récompenses tels que le système d'évaluation des performances, les processus d'avancement, les processus d'appel des décisions et processus de participation aux prises de décisions. Selon la place qui est réservée à l'individu dans ces processus, il se sentira traité équitablement ou non.

D'autres théories expliquent les attitudes et comportement au travail.

Développée par Homans et al. (1958), la théorie de l'échange socialstipule que l'entreprise cherche à développer une relation durable avec certains salariés; ce qui se traduit par des relations sociales de qualité, une politique de communication et une recherche du bien-être de salariés (Peretti, 2005). Le contrat

[2] Hédonisme : morale qui fait du plaisir le but de la vie.

© 2020 Global Journals

psychologique permet d'appréhender la relation d'emploi entre la personne et son organisation. Le contrat psychologique peut être défini comme un ensemble de croyances individuelles sur les obligations mutuelles qui existent entre l'employeur et le salarié (Rousseau, 1990). On retrouve ainsi l'opposition entre deux types de contrats à savoir le contrat transactionnel et le contrat relationnel.

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

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

Il existe deux théories économiques du salaire d'efficience qui ont recours à une fonction d'effort: le modèle de Solow (1979) et le modèle du tire-au-flanc de Shapiro et Stigliz (1984).

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:

$$Max\ \pi_{=} \text{F(Le(w))} - \text{wL}$$

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 (Wu). 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 x 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.

Developpée par Ajzen (1985), la théorie du comportement planifié decoule d'un constat selon lequel les individus n'agissent pas toujours conformément à leurs attitudes. Son objectif est donc de déterminer les paramètres et les processus permettant de'expliquer et de prédire les comportements humains. Il s'agit en réalité d'une extension de la théorie de l'action raisonnée (TAR) de Fihbein et Ajzen (1975) selon laquelle le comportemnent découle d'une intention (motivation interne) qui à son tour est la résultante de l'attitude et d'une norme subjective. Cette norme subjective est la perception qu'a l'individu des jugements de son entourager relativement à l'adoption ou non d'un comportement. Mais, la TAR ne prend pas en compte le contrôle que le sujet pense avoir sur ses actes. La TCP vient combler

© 2020 Global Journals

ce déficit en ajoutant aux éléments de la TAR le contrôle comportemental perçu (Nohotio, 2017). Il s'agit des croyances qu'a le sujet relativement à ses ressources, ses capacités, ses opportunités ainsi que l'importance relative qu'il accorde au comportement dont il est question.

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

III. 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 sémi-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.

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.

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.

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 commencions par présenter notre posture de chercheur et les objectifs de la recherche et de l'entretien, ce qui garantissait l'anonymat et la confidentialité des informations fournies.
2) *La phase d'entame de l'entretien:* la question d'entame de l'entretien consistait tout simplement à vérifier si l'enseignant perçoit qu'il a une certaine liberté de choix dans sa profession que ce soit au niveau de la haute hiérarchie ou au niveau de son lieu de service actuel.
3) *Pendant l'entretien:* par la suite, une succession de 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). Nous utilisions constamment les questions de relance du genre « pouvez-vous être un peu plus explicite ? », « pouvez-vous en donnez quelques exemples ? », « qu'est-ce que cela veut dire exactement ? », « quoi

© 2020 Global Journals

d'autres ? », « pouvez-vous être un peu plus 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 rassurions que l'interviewé ne voit plus un autre point à évoquer, puis nous lui disions merci.

v. *La conduite des entretiens*

Rogers (1980) et Quivy et Van Campenhaudt (1995) recommandent de respecter les conditions suivantes dans la conduite des entretiens:

- Le chercheur doit s'efforcer de poser le moins de questions possible.
- Le chercheur doit s'efforcer de formuler ses interventions d'une manière aussi ouverte que possible.
- Le chercheur doit éviter de s'impliquer lui-même dans le contenu de l'entretien.
- Il faut veiller à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et un contexte adéquats.
- Sur le plan technique, il est très indispensable d'enregistrer les entretiens et utile de noter de temps en temps quelques mots.

Lors du déroulement de nos entretiens, nous nous sommes efforcée à prendre en compte ces recommandations.

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

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

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. Mais ce moyen est extrêmement lourd et couteux pour le chercheur et la question qui se pose dès lors est celle de savoir quel nombre d'entretiens minimum faut-il pour que le chercheur reste pertinent par rapport au sujet de recherche et à la méthode choisis. Ici se soulève la question de la saturation sémantique selon laquelle. Pour Colle (2006), c'est la qualité et la richesse des entretiens qui compte et non leur nombre. Romelaer op cit recommande donc de prendre en compte le critère de saturation sémantique qu'il exprime en ces termes: « *quand on cherche à voir dans quelle mesure les descripteurs pertinents du sujet de recherche déjà identifiés par la littérature sont présents dans le terrain étudié ou quand on veut identifier des descripteurs qui n'ont pas encore été mentionnés par des chercheurs ou des experts (…), le critère n'est pas le nombre d'entretiens, mais la saturation sémantique* (…) » (Romelaer, 2005).

La saturation exige la vérification des deux conditions ci-dessous:

- Il faut que les derniers entretiens n'apportent plus aucune information nouvelle par rapport à celles obtenues dans les entretiens précédents.
- 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).

Dans le cadre de notre étude, nous avons tenu à respecter ces conditions. Pour la première, nous avons attendu que les trois derniers entretiens ne nous apportent plus aucune information nouvelle. En ce qui concerne la seconde, nous avons veillé à prendre en compte toutes les caractéristiques de l'échantillon (les enseignants opérant dans des zones reculées et ceux opérant dans les centres urbains, les enseignants de salle et les membres de l'administration scolaire, les jeunes et les âgés, les enseignants travaillant dans des régions différentes …). Les résultats de cette étude quantitative seront présentés dans la section suivante.

b) Recherche Quantitative

i. *Echelles de mesure des variables*

Dans cette sous-section, nous allons préciser les critères de choix des échelles de mesure et les échelles de mesure retenues pour les différentes variables.

ii. *Le questionnaire.*

iii. *La rédaction du questionnaire*

Tout au long du paragraphe précédent, nous avons présenté les échelles de mesures de différentes variables. Par la suite, ces échelles ont été regroupées pour élaborer le questionnaire d'enquête. Pour ce faire, nous avons choisi des échelles de notation, déterminé

© 2020 Global Journals

l'ordre des questions et procédé au prétest du questionnaire.

iv. *Les échelles de notation*

Il s'agit ici de définir le type de modalité de réponse et le nombre de possibilités proposées aux répondants (nombre d'échelons de l'échelle). Evrard et al. (2003)[3] classent les échelles en quatre catégories à savoir:

- L'échelle verbale selon laquelle chaque catégorie de réponse est associée à un mot.
- L'échelle métrique selon laquelle les catégories sont représentées par les chiffres.
- L'échelle mixte avec les catégories extrêmes repérées verbalement et les catégories intermédiaires par les chiffres.
- L'échelle graphique avec les catégories ancrées graphiquement.

Dans notre cas, nous avons opté pour l'échelle verbale, le questionnaire étant relativement long. Cette échelle, nous l'avons préféré de type Likert, qui consiste à mesurer le degré d'accord du répondant pour une proposition pour sa simplicité d'utilisation. Pour le nombre d'échelons, nous avons choisi sept points pour deux raisons. D'abord, il s'agit d'un nombre impair ce qui nous permet d'avoir un point neutre sur le continuum (ni d'accord, ni en désaccord). Deuxièmement plus le nombre d'échelons augmente, plus les capacités cognitives, d'endurance et de concentration des répondants sont sollicitées (Colle, 2006), ce qui augmente la fiabilité des réponses 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 ».

vi. *Le prétest du questionnaire*

Pour évaluer la qualité de la formulation des différentes questions, nous avons procédé au prétest. 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 cette opération, certaines questions ont dû être reformulées, d'autres ajoutées et d'autres tout simplement supprimées.

c) Constitution de l'échantillon et administration du questionnaire

i. *Constitution de l'échantillon*

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

ii. *L'administration du questionnaire*

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

iii. *L'estimation des paramètres.*

Dans le cadre de l'estimation des paramètres du modèle complet, les deux sous-ensembles sont estimés soit simultanément, soit alternativement en recourant à différents types d'algorithme:

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

[3] Cité par Colle 2006

© 2020 Global Journals

utilise l'approche du maximum de vraisemblance; elle requiert la multi normalité des données,

- la méthode GLS (*Generalized Least Squares*) est moins sensible à la non normalité mais demeure très sensible à la complexité du modèle,
- les méthodes ADF (*Asymptotic Distribution Free*) et WLS (*Weighted Least Squares*) ne requièrent pas la multi normalité mais exigent des échantillons de plus de 2 500 observations,
- la méthode PLS (*Partial Least Square*) qui repose sur l'analyse de la variance et utilise l'approche des moindres carrés partiels.

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 par la méthode PLS apparaît plus simple que les méthodes basées sur l'analyse des covariances, car elle permet de traiter des modèles relationnels complexes, comportant un grand nombre de variables, avec l'assurance d'obtenir une solution admissible.

❖ « Peu d'hypothèses probabilistes »

La méthode PLS ne nécessite pas la multi normalité des variables comme c'est le cas avec LISREL. Elle peut fonctionner avec des variables nominales, d'intervalle ou continues. Les contraintes de taille d'échantillon sont également plus souples: par opposition aux méthodes CBSEM, pour lesquelles un échantillon minimum de 200 observations est exigé, l'estimation par la méthode PLS peut être réalisée sur 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 méthode PLS présente quelques limites qui peuvent justifier son utilisation restreinte en sciences de gestions.

ii. *Les limites.*

Les principales sont les suivantes:

❖ La non prise en compte des erreurs de mesure

❖ L'absence d'indices d'ajustement des modèles (fit indices)

Contrairement aux modèles estimés par les méthodes de type Lisrel, les chercheurs utilisant le méthode PLS ne disposent pas d'indices d'ajustement (fit indices) permettant de juger de l'ajustement du modèle testé aux données empiriques. Ces indices sont jugés très utiles, car ils permettent à la fois de juger de l'ajustement d'un modèle considéré isolément, mais également de comparer entre eux plusieurs modèles alternatifs.

❖ L'impossibilité de traiter les modèles non récursifs

Contrairement à l'algorithme à la base de Lisrel, l'algorithme PLS, qui est fondé sur des procédures de régression multiple, ne permet pas d'estimer les modèles comportant des interactions bilatérales entre variables latentes (modèles dits non récursifs, ou modèles « en boucle »).

❖ Le problème de la consistance

L'estimation des paramètres des modèles structurels par la méthode PLS n'est qu'approximativement exacte, en raison de la non prise en compte des erreurs de mesure. Les estimations ne deviennent donc asymptotiquement correctes que sous une double condition de « consistance » (Mc Donald, 1996) : la taille de l'échantillon doit être très grande, et le nombre d'indicateurs par variable doit être également très grand. Dans la pratique, ces conditions ne sont pratiquement jamais réunies, ce qui a pour conséquence une tendance à la sous-estimation des relations structurelles et à la surestimation des contributions des indicateurs aux construits (loadings).

iii. *La méthode LISREL*

Développée par Jöreskog en 1970, Lisrel utilise un système d'équations structurelles basé sur l'estimation de la matrice de covariance. Il s'agit donc de juger la qualité d'ajustement du modèle aux données

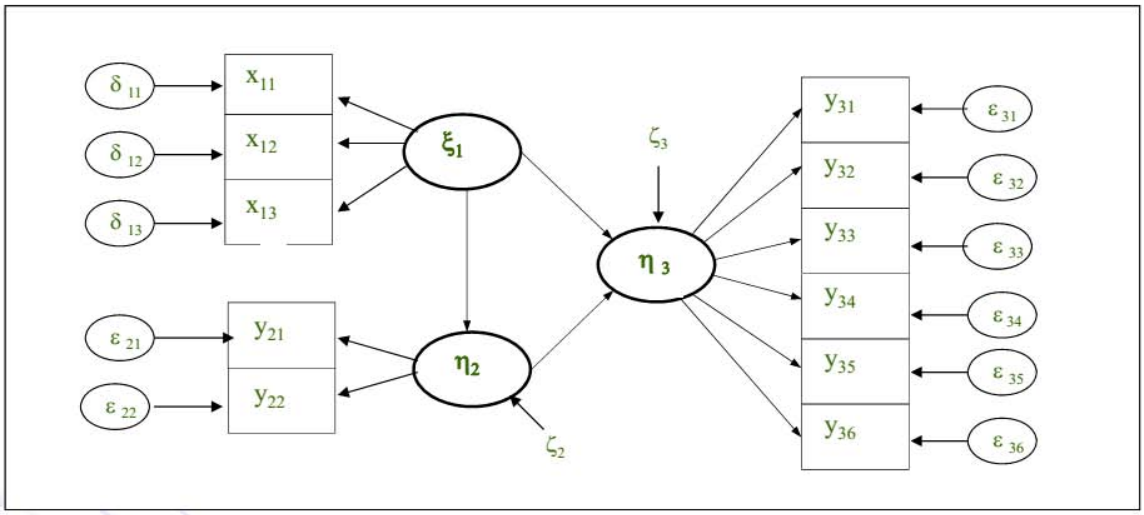
[4] Pour plus de détails, voir Lacroux 2009, pp.6.

© 2020 Global Journals

par ses propres propriétés distributionnelles. Cette méthode permet de spécifier, estimer comparer et évaluer des modèles afin de confirmer une théorie. Lisrel est donc une méthode confirmatoire (ou « a priori ») qui nécessite un fort substrat théorique afin de penser en terme de modèles et d'hypothèses. La spécification du modèle est donc une phase cruciale dans le travail de modélisation.

e) Modélisation

La figure ci-dessous représente un exemple de modèle structurel de la covariance (Lisrel).



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

Eq. du modèle structurel

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

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

Eq. du modèle de mesure

Figure 1: Exemple de modèle structurel de la covariance (Jakobowicz, 2013).

À partir du modèle théorique construit a priori, on obtient une matrice de covariance théorique Σ comportant les coefficients de corrélation attendus. A partir des données réelles, on construit la matrice de covariance observée (ou empirique) S qui comporte les coefficients de corrélation de la relation entre deux variables. Les paramètres du modèle seront estimés de manière itérative de sorte à minimiser la différence entre les deux matrices S et Σ à partir des équations suivantes:

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

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

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

On va tenter d'obtenir une matrice de covariance à partir de ce modèle. Cette matrice pourra donc s'écrire de la façon suivante:

$$C = \begin{pmatrix} \mathrm{cov}(x) & \mathrm{cov}(x,y) \\ \mathrm{cov}(y,x) & \mathrm{cov}(y) \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} (I-B)^{-1}(\Gamma\Phi\Gamma' + \Psi) & (I-B)^{-1}\Gamma\Phi \\ \Phi\Gamma'(I-B)^{-1} & \Phi \end{pmatrix}$$

© 2020 Global Journals

Avec:

- p+q= Nombre de variables manifestes
- n= Nombre d'observations
- Σ= Matrice de covariance au niveau de la population
- S= Matrice des covariances observées
- C= Matrice des covariances obtenue grâce au modèle
- Φ= Matrice de covariance de ξ
- Ψ= Matrice de covariance de ζ

La méthode LISREL consiste en l'utilisation d'un estimateur afin de rendre la matrice de covariance calculée à partir du modèle (C) le plus proche possible de la matrice de covariance observée(S) en terme de maximum de vraisemblance.

f) Prérequis à l'utilisation de la méthode Lisrel

L'utilisation de cette méthode suppose:

- la linéarité du modèle.
- l'indépendance des observations.
- la normalité multivariée des données.
- l'unidimensionnalité des blocs de variables.
- un nombre d'observations minimum de 5 par paramètre à estimer; en pratique, 200 observations minimum sont recommandées (Roussel et al., 2002). Les deux conditions les plus difficiles à respecter sont généralement la normalité des données et la taille de l'échantillon.

g) Qualité d'ajustement du modèle

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

- *le test du χ2:* si le modèle étudié est exact alors (n-1)F= χ2(DF) avec DF le degré de liberté égal au nombre de covariances moins le nombre de paramètres. Le modèle est considéré comme bon si χ2/DF<=3 et p-valeur <=0.05,
- *GFI (Goodness of Fit Index):* cet indice donne la proportion d'information expliquée par la matrice S; une valeur supérieure ou égale à 0.9 indique une bonne qualité du modèle,
- *RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)*: cet indice calcule la différence entre la matrice de covariances obtenue et celle de la population globale.

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

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

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.

- *NNFI ou indice de Tucker-Lewis:* il permet de mesurer l'augmentation de la qualité d'ajustement quand on passe du modèle de référence (null model) au modèle étudié. On acceptera le modèle pour une valeur supérieure ou égale à 0.95
- *CFI (Comparative Fit Index):* cet indice permet de comparer le modèle étudié au modèle d'indépendance complète. On acceptera le modèle pour une valeur supérieure ou égale à 0.9.

IV. Presentation des Resultats

a) Resultats De L'etude Qualitative Et Commentaires.

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

i. *Caractéristiques de l'échantillon.*

L'objectif de cette étude exploratoire ne visant pas à tester un modèle, mais de mettre en évidence les différents avis des enseignants au sujet d'une application de la GRH à la carte à leur traitement et les différents choix dont ils souhaiteraient avoir, nous avons opté pour un échantillon de convenance. À en croire Igalens et Roussel (1998), *« une recherche exploratoire comporte souvent une collecte des données effectuée sur un échantillon de convenance ou de commodité »*. Compte tenu des emplois de temps chargés des répondants, nous-nous sommes rendu dans les lieux de

© 2020 Global Journals

service par plusieurs fois afin de prendre des rendez-vous. Les entretiens se réalisaient dans la plupart des cas pendant les heures de pause ou à des heures creuses, selon la volonté du répondant sollicité. Les interviewés ont été répartis suivant l'âge, la fonction, le sexe, le statut matrimonial, l'ancienneté, le nombre d'enfants en charge.

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.

		Tranche d'âge				Total	Pourcentage
Fonction	sexe	25-35	36-45	46-55	>55		
Enseignant de salle	Masculin	3	2	1	1	7	46.67
	Féminin	3	0	1	0	4	26.67
Membre de l'administration	Masculin	0	0	1	1	2	13.33
	Féminin	0	1	1	0	2	13.33
Total		6	3	4	2	15	100
Pourcentage		40	20	26.67	13.33	100	

De ce tableau, il en ressort que notre échantillon comporte deux catégories d'enseignants selon leurs fonctions à savoir les enseignants de salles dont l'action se limite à la salle de classe représentant 73.34% (soit 46.67% de sexe masculin et 26.67 de sexe féminin) de la taille de l'échantillon et les membres de l'administration dont le quotidien est partagé entre les tâches administratives et quelques heures de cours en classe (26.66%), soit 13.33% de sexe masculin et 13.33% de sexe féminin. De toutes les personnes interviewées, celles ayant un âge compris entre 25 et 30 ans représentent 40% de la taille de l'échantillon et celles ayant un âge compris entre 36 et 45 ans 20% contre 26.67% et 13.33% pour celles dont l'âge est compris entre 46 et 55ans et plus de 55ans respectivement.

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

Les choix cités par les enseignants sont les suivants:

- Choix relatifs à la rémunération
- La mobilité géographique
- La matière à 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*

© 2020 Global Journals

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.

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 mettrais mes idées en valeur. Je serais plus à l'aise de travailler où on tient compte de mes points de vue ».* Une enseignante corrobore en disant: *« je peux quitter l'enseignement pour un autre corps qui m'offre des choix puisque je m'y sentirais traitée avec respect et liberté »*.Pour terminer, un autre déclare: *« comment ne pas ? si je dois être consulté pour toute décision me concernant dans le cadre de mon travail, dites-moi qui refuserait cela ».*

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

Indices	Choix relatifs à la carrière	Choix relatifs aux conditions de recrutement
Test de fiabilité interne	0,612	0,629
Test de validité convergente	0,586	0,678
Test de validité discriminante:	$\rho_{vc1et}\,\rho_{vc2} >$ 0, 1521	

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 préfèrerais que l'on m'offre des espaces de choix en ce qui concerne ma carrière.
choicar9	Je choisirais de prendre ma retraite plus tôt si l'occasion m'était donnée.
Facteur 2 (choix relatifs aux conditions de recrutement 1)	
choiRcr3	L'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

© 2020 Global Journals

choiRcr9	Dans l'ensemble, l'enseignant postulant devrait recevoir le maximum informations relatives à la profession et ses exigences
Facteur 3 (choix relatifs aux conditions de recrutement 2)	
choiRcr4	La fiche de renseignement relative au concours d'entrée à l'ENS devrait préciser le nombre de places disponibles par discipline et par région, voire par département
choiRcr5	Chaque candidat au concours devrait aller en compétition non seulement avec les autres candidats qui sollicitent la même filière, mais aussi et surtout ceux qui sollicitent la même région ou le même département comme lieu de service.

Ainsi, nous avons par cette analyse confirmatoire qui vient de s'achever passé en revue tous les instruments de mesure de notre recherche. Synthèse des résultats obtenus sera présentée dans le tableau suivant.

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

Intitulée de l'échelle	Nombre d'items	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	Fiabilité	Validité
Sentiment de justice (2 dimensions)								
Justice distributive	4	0,980	0,958	0,053	0,965	0,978	0,766	0,549
Justice procédurale	3							
Implication organisationnelle (2 dimensions)								
Implication calculée	3	0,980	0,940	0,090	0,911	0,956	0,692	0,650
Implication affective	2							
Intention de quitter (1 dimension)	7	0,970	0,940	0,076	0,952	0,968	0,779	0,787
GRH à la carte (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							

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.

ii. *Test de l'influence directe du désir de choisir sur la fidélité des enseignants*

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

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.

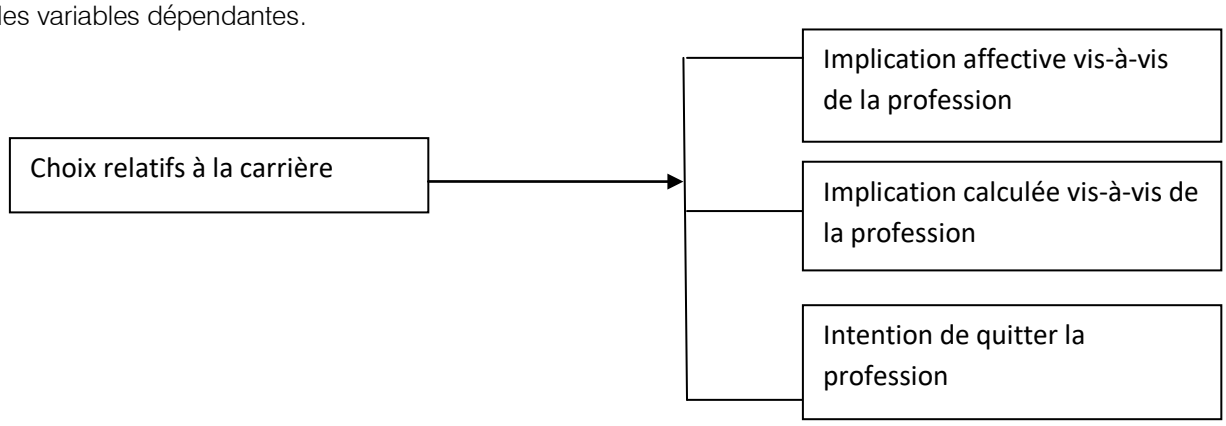


Figure 2: Modèle d'analyse de l'influence des choix relatifs à la carrière sur la fidélité des enseignants.

© 2020 Global Journals

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 3 et le tableau 5 ci-dessous en sont des illustrations telles que sorties de l'ordinateur.

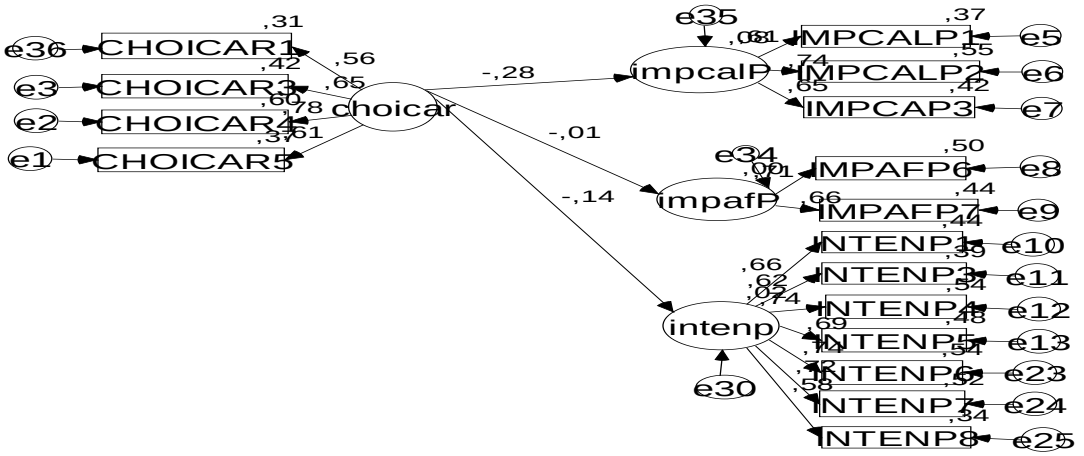


Figure 3: Résultats du test du modèle initial de l'influence de la demande de personnalisation de la gestion de carrière sur la fidélité des enseignants vis-à-vis de la profession.

Tableau 5: Significativité des relations

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

NB: Les chiffres en gras représentent les relations significatives.

❖ Vérification de l'ajustement.

Tableau 6: Indices d'ajustement

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

Forte de cela, nous envisageons un nouveau modèle sans l'implication affective.

v. *Modèle sans implication affective.*

Les résultats de cette seconde analyse sont exprimés par la figure 4 et les deux tableaux qui suivent.

© 2020 Global Journals

❖ Significativité des corrélations.

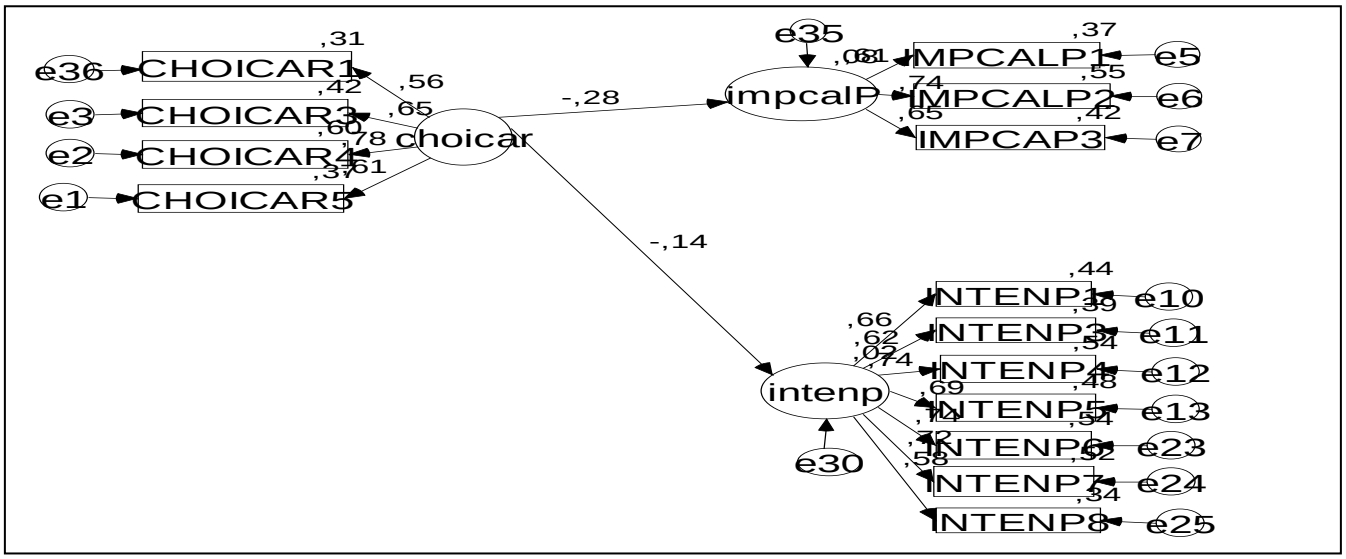


Figure 4.1: Modèle d'analyse de l'impliction sans l'implication affective.

Le tableau suivant présente la significativité des différentes relations.

Tableau 7: Significativité des relations.

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

Le tableau 7 ci-dessus présent les tests t de Student significatifs entre le désir de disposer des choix en matière de carrière et l'implication calculée (au seuil de signification de 1%) d'une part et l'intention de départ volontaire (au seuil de signification de 5%) d'autre part. cela signifie que le désir de personnalisation de la gestion de carrière exprimé par les enseignants évolue en sens inverse avec l'implication calculée et l'intention de quitter la profession. Autrement dit, plus le désir de personnalisation de la carrière se fait sentir, moins est son implication calculée vis-à-vis de sa profession.

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

- Soit il s'agit de la rétention qui résulte d'un attachement stimulé principalement par un raisonnement ou un calcul personnel de la part de l'enseignant. C'est-à-dire que l'enseignant désire rester dans la profession pour les avantages qu'il y tire.
- Soit il s'agit du dévouement qui correspond à une sorte de conscience professionnelle de l'enseignant. Ce dernier reste dans la profession par ce qu'il perçoit des barrières au changement, barrières perçues par l'enseignant comme étant importantes pour lui. L'engagement décennal[5] pris en début de carrière chez les enseignants du secondaire en est un exemple.
- Soit il s'agit tout simplement de l'inertie selon laquelle l'enseignant ne ressent ni liberté de choix à maintenir la relation, ni une forte adhésion aux valeurs de l'enseignement. Il semble s'y être attaché au fil du temps par habitude et par facilité. Il s'agit dans ce cas de ce que l'on pourrait qualifier

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

© 2020 Global Journals

de « passivité » car l'enseignant se maintient dans sa profession tout simplement parce que tout changement suppose des efforts.

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

Il peut également s'agir d'un « exploiteur malheureux ». Celui-ci s'en sort généralement très mal car non seulement il ne produit rien, mais en plus il critique constamment. Il est insatisfait de sa situation et réduit ainsi ses efforts au minimum. Il reste au sein de l'organisation par manque d'opportunités ou par facilité. En plus, le matricule qui accompagne l'entrée dans la profession d'enseignant procure à l'enseignant une certaine sécurité de l'emploi, un emploi à vie qu'il n'aura pas toujours la chance d'avoir s'il venait à quitter l'enseignement.

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

❖ Mesure de l'ajustement.

Tableau 8: Indices d'ajustement du modèle

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

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

vi. *Modèle du test de l'impact des choix relatifs aux conditions de recrutement sur la fidélité des enseignants*

Initialement, nous cherchions à tester le modèle traduit par la figure suivante.

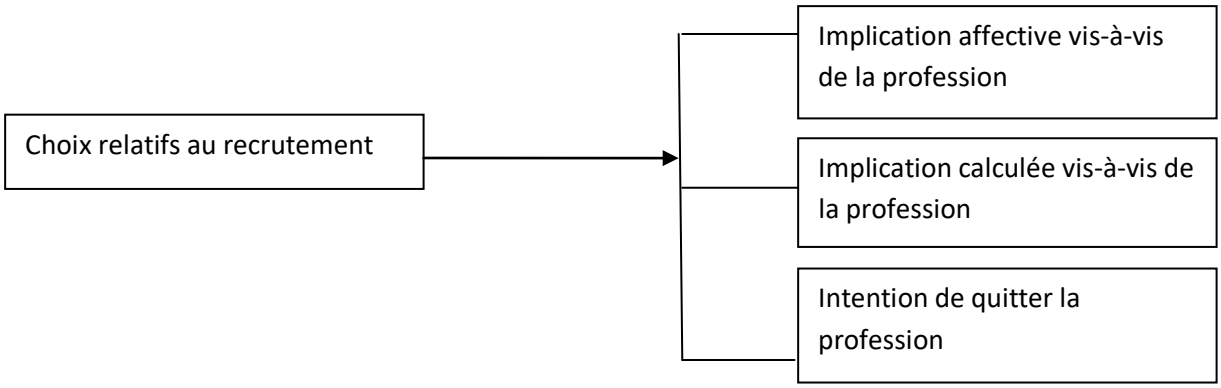


Figure 5: Modèle d'analyse de l'influence des choix relatifs aux conditions de recrutement sur la fidélité des enseignants.

Cependant, comme dans le cas précédent, les sorties d'ordinateur représentées à travers la figure et les tableaux qui suivent nous ont poussé à recourir à un nouveau modèle sans l'implication affective ; pour les mêmes raisons que précédemment.

© 2020 Global Journals

vii. Modèle initial avec toutes les dimensions de la fidélité.

❖ Étude de la significativité des relations.

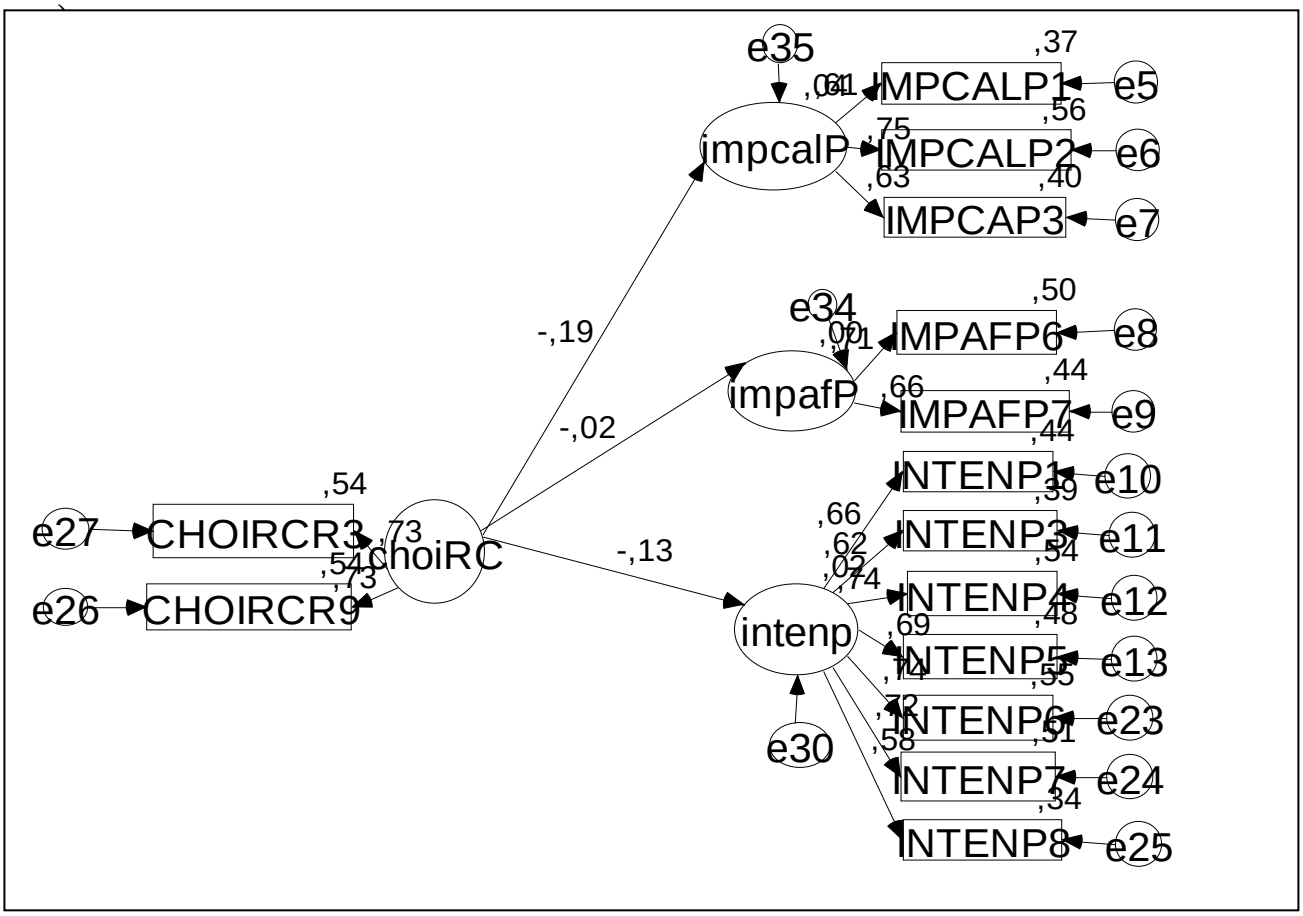


Figure 6: Modèle d'étude de l'impact du désir de personnalisation du recrutement sur la fidélité des enseignants vis-à-vis de leur profession.

Tableau 9: Significativité des relations.

	Implication affective				Implication calculée				Intention de départ			
	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P	Estim.	S.E	C.R	P
choiRc	-0,022	0,078	-0,286	0,775	-0,264	0,108	-2,441	0,015	-0,170	0,091	-1,871	0,061
R^2	0,000				0,136				0,216			
Standardized regression weights	-0,021				-0,189				-0,125			

De ce tableau, il en ressort que la variable « implication affective » affiche une probabilité supérieure au seuil de signification et un R^2 nul, ce qui ne fait pas bon signe. On peut alors conclure qu'il n'existe pas de lien entre le désir de personnalisation exprimé par les enseignants et l'implication affective vis-à-vis de la profession d'enseignant. Autrement dit ce n'est pas le fait de personnaliser la gestion de carrière qui ferait aimer le métier d'enseignant.

❖ 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.

Tableau 10: Indices d'ajustement du modèle

X^2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	AIC
2,920	0,926	0,897	0,068	0,892	0,906	279,956

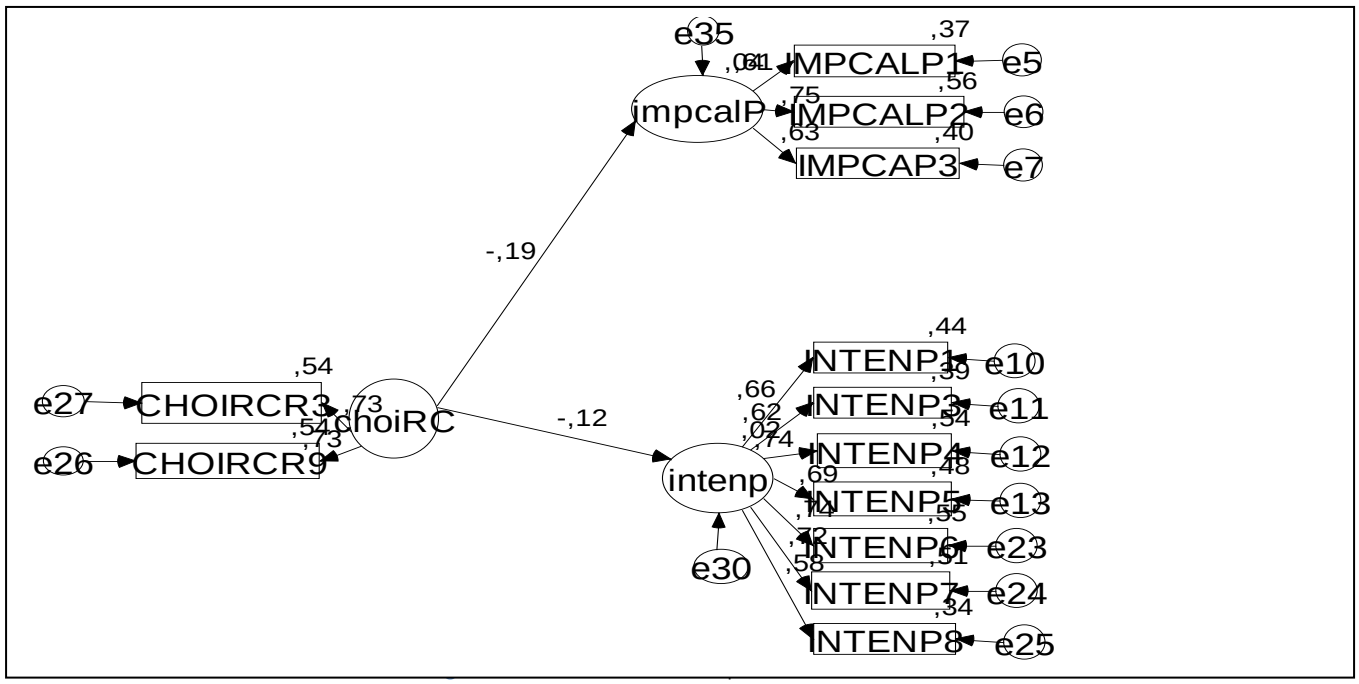
© 2020 Global Journals

Comme on peut le constater à partir du tableau qui précède, ce modèle présente deux indices d'ajustement qui n'atteignent pas le minimum requis (AGFI et TLI inférieur à 0,9). Ceci nous fait envisager un nouveau modèle dans lequel l'implication affective est exclue.

viii. *Modèle sans l'implication affective.*

❖ Étude de la significativité des relations.

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.



Le tableau suivant ressort la significativité des résultats issus de ce modèle.

Tableau 11: Significativité des résultats.

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

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.

Tableau 12: Indices d'ajustement

X^2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	AIC
2,265	0,955	0,932	0,055	0,942	0,942	169,767

© 2020 Global Journals

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

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

References Bibliographiques

1. Ajountimba, L. (2006) Stratégies d'amélioration de la gestion des enseignants au Cameroun.
2. Ajzen I. (1987). The theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* vol. 30, pp.179-211.
3. Bergeron L. (2007). satisfaction, motivation et performance au travail.
4. Bouchikhi H. & Kimberly J.R. (1999), "l'entreprise à la carte: un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle", *Revue Internationale De Gestion*, vol 24, n°3, pp.114-124.
5. Colle, R. (2006). L'influence de la GRH à la carte sur la fidélite des salariés: le rôle du sentiment d'auto-determination. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Césanne, Aix Marseille III.
6. Dion D., Paquerot M. et Sueur I. (1986), "la fidélisation des partenaires: enjeux stratégiques et variables d'action", *17ème congrès de l'Association Française de Marketing (AFM)*, Deauville.
7. Greenberg J. (1987), "Organizational justice: yesterday, today and tomorrow", *Journal of Management*, vol.16, pp 209-216.
8. Greenhaus J.H. (1971), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, vol.10, pp 76-88.
9. Jakobowicz, E. (2013). les modèles d'équations structurelles à variables latentes.
10. Levy-Leboyer C. (2006), *Remotiver au travail: développer l'imlication de ses collaborateurs*, éditions d'Organisations, Paris.
11. Maingari D. (1997), La professionnalisation de l'enseignements au cameroun, des sources aux fins. *Recherche & Formation*.
12. Meyssonnier R. (2006), "Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié: l'exemple des ingénieurs". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°60, Avril-Mai-Juin, pp. 48-78.
13. Mobley W.H. (1977), "Intermediate linkage in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Jounal of Applied Psychology*, vol 62, pp 237-240.
14. Mobley W.H., Griffeth R., Hand H.H. & Meglino B.M. (1979), "Review and conceptual analysis of the

© 2020 Global Journals

employee turnover process", *Psychology Bulletin*, vol 86, n°3, pp 493-522.
15. Peretti J.M. (2005), Ressources Humaines et gestion des personnes, Vuibert, Paris.
16. Quivy R. et Vancamperhoudt L. (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, 2ème édition, Paris, Dunod.
17. Roussel P. (1998), Rémunération, motivation et satisfaction au travail, *Économica*.
18. Roussel P. (2000). La motivation au travail, concepts et théories, *Les notes du LIRHEn°326,* Toulouse.
19. Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et EL Akremi A. (2002), Méthodes d'équations structurelles: recherche et application en Gestion, Paris, Économica.

© 2020 Global Journals