

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix - Travail - Patrie

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

CENTRE DE RECHERCHE DE  
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES  
HUMAINES SOCIALES ET EDUCATIVES

\*\*\*\*

UNITE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE  
EN SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

\*\*\*\*\*



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace - Work - Fatherland

\*\*\*\*\*

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

POSTGRADUATE SCHOOL FOR  
THE\*\*\*\*\* AND EDUCATIONAL  
SCIENCES

\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR  
SOCIALS SCIENCES

\*\*\*\*

**EFFET DU SUCCÈS SUBJECTIF DE CARRIÈRE SUR LE  
DÉSENGAGEMENT AU TRAVAIL: CAS DES  
INSTITUTEURS CAMEROUNAIS**

*Mémoire présenté et soutenu le 28 juillet 2022 en vue de l'obtention du Diplôme  
de Master Professionnel en Psychologie du Travail et des Organisations.*

**Option** : Ressources Humaines

Par :

**MOAMTSE Christelle**  
Licenciée en Psychologie Sociale  
Matricule : 15D778



**Jury**

Qualité	Noms et prénoms	Université
Président	EBALE MONEZE Chandel, Pr.	Université Yaoundé 1
Rapporteur	NYOCK ILOUGA Samuel, MC.	Université Yaoundé 1
Membre	NGONO OSSANGO Pancrace, CC.	Université Yaoundé 1



Je dédie ce modeste travail à la mémoire de mon époux, feu ZANG BELA Albert disparu trop tôt. J'espère que, du monde qui est le sien maintenant, il apprécie cet humble geste comme preuve de reconnaissance et d'amour de la part d'une épouse qui prie toujours pour le salut de son âme. Que Dieu, le tout puissant lui accorde miséricorde.

Qu'il me soit permis de présenter ici mes remerciements aux personnes qui ont rendu possible la présente étude et qui ont contribué à son élaboration sous quelque forme que ce soit.

Je tiens tout d'abord à dire ma reconnaissance au Professeur NYOCK ILOUGA Samuel qui, malgré les prérogatives qui sont siennes, a accepté sans réserve, de diriger ce mémoire. Il s'y est grandement impliqué par ses directives ; ses remarques et ses suggestions, sans oublier ses encouragements. Je tiens à le remercier pour ses qualités scientifiques, pédagogiques, mais surtout humaines.

Mes remerciements s'étendent également aux responsables du Master en Psychologie du travail et des organisations, pour leurs suivis et conseils durant la formation.

Mes camarades de promotion avec qui nous avons partagé des expériences au cours de la formation sont également remerciés.

Je ne manquerais pas non plus de dire un grand merci aux membres du jury qui ont accepté, sans réserve aucune, d'évaluer ce mémoire à sa juste valeur, et de me faire part de leurs remarques nécessairement pertinentes qui, avec un peu de recul, contribueront, sans doute, au perfectionnement du présent travail.

Et j'en viens à ma famille, à mes enfants, l'unique raison de mon existence, à mes frères et sœurs, à tous ceux dont les noms ne figurent pas ici, mais qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de travail de recherche, je vous remercie.

<b>DEDICACES .....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>ii</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABREVIATIONS .....</b>	<b>v</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>3</b>
<b>CHAP 1: PROBLEMATIQUE GENERALE .....</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 2 : LE SUCCES DE CARRIERE SUBJECTIF .....</b>	<b>19</b>
<b>CHAPITRE 3 : LE DESENGAGEMENT AU TRAVAIL .....</b>	<b>67</b>
<b>DEUXIEME PARTIE: CADRE OPERATOIRE .....</b>	<b>.93</b>
<b>CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>94</b>
<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATION DES DONNEES .....</b>	<b>117</b>
<b>CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>127</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>135</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>138</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1 :</b> Exemple de définitions de la carrière sans frontières Source : Greenhaus et Callanan (2006, p.279) .....	<b>33</b>
<b>Tableau 2 :</b> Comparaison entre carrière organisationnelle et la carrière sans frontières. Source : Sullivan (1999, p. 458) .....	<b>34</b>
<b>Tableau 3 :</b> L'importance de la gestion des carrières <b>Source :</b> Shimon. L, Saba, Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, 2002, p. 351. ...	<b>41</b>
<b>Tableau 4 :</b> gestion des carrières élément de conciliation. <b>Source :</b> Shimon. L, Saba, Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, 2002, p. 351. ...	<b>42</b>
<b>Tableau 5 :</b> Synthèse des travaux portant sur les dimensions du succès subjectif de carrière Source: Hennequin (2011, p.113) .....	<b>96</b>
<b>Tableau 6 :</b> Tableau synoptique des variables et hypothèses de la recherche .....	<b>102.</b>
<b>Tableau 7 :</b> Tableau de croisement des variables. ....	<b>103</b>
<b>Tableau 8 :</b> distribution des participants en fonction de l'âge .....	<b>105</b>
<b>Tableau 9 :</b> distribution des participants en fonction du sexe .....	<b>106</b>
<b>Tableau 10 :</b> distribution des participants en fonction de l'ancienneté .....	<b>106</b>
<b>Tableau 11:</b> distribution des participants en fonction du choix professionnel charge .....	<b>107</b>
<b>Tableau 12 :</b> distribution des participants en fonction du statut professionnel .....	<b>107</b>
<b>Tableau 13 :</b> distribution des participants en fonction du poste .....	<b>107</b>
<b>Tableau 14 :</b> distribution des participants en fonction du nombre de personnes en .....	<b>108</b>
<b>Tableau 15 :</b> distribution des participants en fonction de l'état civil .....	<b>108</b>
<b>Tableau 16 :</b> distribution des participants en fonction du diplôme .....	<b>109</b>
<b>Tableau 17:</b> échelle de fiabilité des items du questionnaire .....	<b>110</b>
<b>Tableau 18 :</b> Test d'adéquation de la solution factorielle .....	<b>111</b>
<b>Tableau 19 :</b> structure factorielle après rotation .....	<b>112</b>
<b>Tableau 20 :</b> résultats de l'analyse descriptive de la satisfaction de carrière.....	<b>117</b>
<b>Tableau 21 :</b> résultats de l'analyse descriptive de la satisfaction au travail .....	<b>118</b>
<b>Tableau 22 :</b> résultats de l'analyse descriptive de la satisfaction dans la vie professionnelle...	<b>118</b>
<b>Tableau 23 :</b> résultats de l'analyse du désengagement au travail .....	<b>119</b>
<b>Tableau 24:</b> Matrice des corrélations .....	<b>119</b>

**Tableau 25** : régressions linéaires pour la vérification de la première hypothèse  
(Moy-SC = Score Moyen de la satisfaction de carrière) .....121

**Tableau 26** : régressions linéaires pour la vérification de la deuxième hypothèse .....122

**Tableau 27** : régressions linéaires pour la vérification de la troisième hypothèse .....123

## ABREVIATIONS

**Moy.** : Moyenne

**E.T.** : Ecart type

**Art.** : Article

**H.R.** : Hypothèse de Recherche



## RESUME

Le désengagement selon Labregère (2015) est la diminution de l'implication de l'individu vis-à-vis de son entreprise et son travail. Il serait la conséquence d'une baisse de motivation qui pourrait être liée à une évaluation subjective négative de la carrière professionnelle. A cet effet, pour Guérin et Wills (1992) et Hennequin (2009), un individu est plus motivé et engagé lorsqu'il perçoit sa carrière comme une réussite. Ainsi dans cette optique, l'objectif général de notre recherche a consisté à cerner le lien entre le succès subjectif de carrière et le désengagement professionnel des instituteurs camerounais. En d'autres termes, cet objectif vise à vérifier si le succès subjectif de carrière prédit les variations du désengagement au travail. Il découle de cet objectif, l'hypothèse générale selon laquelle, Le succès de carrière subjectif réduit le désengagement des instituteurs au travail. Selon le modèle de Boudreau et al (2001), le succès subjectif de carrière dans le cadre de notre recherche est mesuré par la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie professionnelle. Quant à la variable dépendante, nous avons mesuré le niveau d'engagement en se servant d'un indicateur global. 165 participants ont contribué à cette recherche en remplissant un questionnaire auto-administré de type papier crayon. Les résultats révèlent que les trois dimensions du succès subjectif de carrière à savoir : la satisfaction de carrière ( $\beta=0.324$  ;  $P<.001$ ), la satisfaction au travail ( $B=0.257$  ;  $P<.001$ ) et la satisfaction dans la vie professionnelle ( $\beta=0.353$  ;  $P<.001$ ) entretiennent une relation positive et statistiquement significative avec le désengagement au travail. A cet effet, ces dimensions ne contribuent pas à la réduction du désengagement au travail. Par conséquent, le succès de carrière subjectif ne prédit pas la réduction du désengagement au travail chez les instituteurs.

Mots-clés : succès subjectif de carrière, satisfaction de carrière, satisfaction au travail, satisfaction dans la vie professionnelle, désengagement au travail.

## ABSTRACT

Disengagement according to Labregère (2015) is the reduction of individual's involvement in his company and his work. It would be the consequence of a drop in motivation which could be linked to a negative subjective evaluation of the professional career. To this end, for Guérin and Wils (1992) and Hennequin (2009), an individual is more motivated and committed when he perceives his career as a success. Thus, in this perspective, the general objective of our research consisted in determining the link between the subjective career success and the professional disengagement of teachers. In other words, this objective aims to verify whether subjective career success predicts variations in work disengagement. It follows from this objective, the general hypothesis that subjective career success reduces disengagement at work. According to the model of Boudreau et al (2001), subjective career success in the context of our research is measured by career satisfaction, job satisfaction and professional life. As for the dependent variable, we measured the level of commitment using a global indicator. 165 participants contributed to this research by completing a paper-and-pencil self-administered questionnaire. The results reveal that the three dimensions of subjective career success, namely: career satisfaction ( $\beta=0.324$ ;  $P<0.001$ ), job satisfaction ( $\beta =0.257$ ;  $P<0.001$ ) and satisfaction in professional life ( $\beta =0.353$ ;  $P<0.001$ ) have a positive and statistically significant relationship with work disengagement. To this end, these dimensions do not contribute to the reduction of disengagement at work. Therefore, subjective career success does not predict reduced work disengagement among primary school teachers.

**Keywords:** subjective career success, career satisfaction, job satisfaction, professional life satisfaction, job disengagement.

## INTRODUCTION GENERALE

La carrière professionnelle est la résultante de l'interaction entre des individus, les organisations et la société. Le succès d'une carrière professionnelle est souvent l'un des principaux objectifs que les individus se donnent dans la vie de travail (Abele, 2002). En ce sens, la réussite professionnelle intéresse beaucoup de chercheurs. Cet intérêt se justifie par les avantages qu'engendre le succès de carrière pour les employés, mais aussi pour les employeurs, en raison de son impact sur la performance individuelle et collective. Pour garantir la réussite professionnelle des employés, dans un environnement économique de plus en plus exigeant, les organisations ont besoin d'attirer, de motiver et de satisfaire les employés compétents qui vont les aider à leur tour à être performantes et efficaces (Dany, 2003).

Comme le montrent de nombreux travaux, la carrière peut être étudiée à travers sa dimension objective ou subjective (Cerdin, 2005 ; Lebègue, 2015 ; Dubar et Nicourd, 2017). Alors que la première renvoie aux phénomènes observables et mesurables, tels que la rémunération, les promotions et le niveau hiérarchique atteint (Judge, Cable et Boudreau, 1995 ; Schein, 1996 ; Wayne, Shore et Liden, 1999), la deuxième fait appel aux interprétations internes d'un individu et à l'évaluation de sa carrière à travers les critères les plus importants à ses yeux (Arthur, Khapova et Wilderom, 2005 ; Heslin, 2005). L'intérêt porté sur cette distinction permet de comprendre pourquoi une même carrière peut être diversement considérée comme un succès, comme un échec ou comme une carrière « normale ».

De nombreuses recherches sur le succès de carrière se sont focalisées sur sa dimension objective. En revanche, les perceptions individuelles du succès ont été peu abordées (Bietry et al ; 2014 ; Savickas et Pouyaud, 2016). Pour Collins et Watts (1996), il est important de considérer la carrière comme une construction subjective. Les individus donnent un sens à leur vie professionnelle à travers l'interprétation intrinsèque de leur propre expérience de carrière (Patton et Mc Mahon, 2014). Le succès de carrière subjectif est composé à la fois d'un succès de carrière subjectif en référence à soi et d'un succès de carrière subjectif en référence aux autres (Heslin, 2003).

Guérin et Wills (1992) et Hennequin (2009) affirment qu'un individu qui perçoit sa carrière comme une réussite contribue à la réussite de l'organisation et à l'atteinte de ses objectifs

stratégiques, en étant plus motivé et engagé. C'est sur la base de l'affirmation de ces auteurs que se définit notre étude qui a pour objectif d'examiner le lien entre le succès de carrière subjectif et le désengagement des instituteurs.

Le choix d'examiner le succès de carrière subjectif est justifié par le fait que la majorité des études ont tendance à se focaliser plus sur le succès de carrière objectif (El Kremi, Guerrero et Neveu, 2006). Le succès subjectif de carrière est important compte tenu de son association avec le bien être psychologique et le rapport au travail (Nabi, 2003 ; Peluchette, 1993) ainsi que la performance et l'engagement envers l'organisation (Hennequin, 2009). Toutefois, notre objectif est de contribuer à l'avancement de la recherche ou de la Science en introduisant le concept de succès de carrière subjectif auprès des enseignants. Ce sujet est pertinent pour les relations de travail, en ce sens qu'il touche à la fois aux préoccupations des individus et de l'organisation. Il permet également d'expliquer certains comportements observés en milieu organisationnel.

Notre recherche est composée de six chapitres. Le premier chapitre porte sur la problématique générale. Dans le deuxième chapitre nous présentons une synthèse de la littérature relative au succès de carrière et ses déterminants, les formes de carrières, les définitions de quelques concepts et le cadre théorique sur lequel nous basons notre recherche. Le troisième chapitre repose sur la synthèse de la littérature portant sur le désengagement au travail. Dans cette partie, nous avons évoqué quelques concepts connexes du désengagement pour mieux le cerner. Nous y avons développé les théories explicatives du désengagement, et la relation entre le succès de carrière subjectif et le désengagement au travail. A la suite de cette revue de littérature, nous présentons la méthodologie de notre recherche qui constitue le quatrième chapitre de notre recherche. Y sont présentés la description du type de la recherche, l'échantillonnage, la population et l'échantillon, l'outil de collecte des données...Le cinquième chapitre présente les résultats que nous avons obtenus suite aux analyses descriptives, le sixième et le dernier porte sur la discussion des résultats que nous avons obtenus, quelques suggestions et la limite de l'étude.

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

Cette première partie de notre travail est consacrée aux principaux éléments fondamentaux de l'étude, la littérature sur la thématique et les modèles théoriques. Elle est subdivisée en trois chapitres : le chapitre premier présente la problématique de l'étude ; le chapitre deuxième est consacré à la recension des écrits sur le succès de carrière subjectif; le chapitre troisième aborde la littérature sur le désengagement au travail.

# CHAPITRE 1: PROBLEMATIQUE GENERALE

## 1.1. Observations

L'éducation est l'une des préoccupations majeures des états en général et du Cameroun en particulier. Le devenir des nations dépend considérablement de l'action éducative. C'est aux enseignants principalement qu'il incombe d'assurer la délicate mission d'une éducation de qualité. En effet celle-ci dépendrait de l'adoption d'un comportement pédagogique favorable et d'une conscience professionnelle. Dans l'optique de garantir une éducation de qualité et d'assurer un bon suivi éducationnel au Cameroun, certaines dispositions ont été prises pour rendre plus efficace l'action pédagogique des enseignants, notamment des dispositions portant sur des obligations spécifiques des enseignants. Celles-ci règlementent l'exercice de la profession enseignante.

D'après le code de déontologie des agents exerçant dans le secteur de l'enseignement, il est prescrit dans le cadre des devoirs généraux, ce qui suit : art 13 : « sont interdites, toutes formes de supercherie propres à déconsidérer la profession » ; art 15 : « tout enseignant dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, doit veiller à la conduite du service public, en étant assidu, ponctuel, dévoué ... ». De même à l'art 23 : « l'enseignant est tenu dans l'exercice de ses fonctions, de servir l'intérêt général avec désintéressement, d'assurer à titre exclusif et personnel ses fonctions, de servir avec efficacité, pertinence, et efficience, et d'observer les textes et règlements ».

Le Décret n\*2000 /359 du 5 décembre portant statut particulier des fonctionnaires des Corps de l'Education Nationale leur soumet aux obligations relatives à, la présence à l'école à l'effet de dispenser les enseignements, la préparation des cours et leur adaptation à l'évolution des connaissances, le contrôle permanent des connaissances des élèves, la couverture des programmes scolaires (art 64). Les enseignants sont tenus de se comporter conformément à l'éthique de l'enseignement et aux bonnes mœurs, de servir partout où besoin est, de respecter le principe de laïcité de l'Etat (art 65). Selon l'article 66 alinéa 1, les enseignants sont tenus de respecter le service hebdomadaire d'enseignement et/ou de prestation ainsi qu'il suit :

- Professeurs d'Ecoles Normale d'Instituteurs : 14 heures auxquelles s'ajoutent les heures d'encadrement des stagiaires.

- Instituteurs principaux de l'enseignement Maternel et Primaire : 32 heures
- Professeurs des lycées d'Enseignement Secondaire General : 20 heures
- Professeurs des lycées d'Enseignement Technique Professionnel : 18 heures
- Professeurs des collèges d'Enseignement Technique et Professionnel : 20 heures
- Instituteurs de l'Enseignement Technique et professionnel : 32 heures.

D'après ces dispositions, il est recommandé aux enseignants une certaine discipline dans l'exercice de leur profession, en d'autres termes, les enseignants doivent faire preuve d'un engagement dans leur travail car la performance des élèves en dépend.

Par ailleurs, ledit statut particulier des enseignants constitue un dispositif légal de motivation des enseignants. Il avait pour objectif de motiver les enseignants du primaire et du secondaire. A cet effet, il est prévu les éléments complémentaires dans le salaire de l'enseignant tels que, la prime de technicité, la prime d'enseignement et d'évaluation et, la prime de documentation et de recherche (art 61). La limite d'âge d'admission à la retraite est fixée à soixante (60) ans (art 72), l'attribution de palmes académiques aux enseignants justifiant de quinze années au moins de service effectif (art 62), l'échelonnement indiciaire et le développement de profil de carrière.

Il semble donc que toutes ces dispositions relatives aux droits et obligations spécifiques des enseignants ne suffisent pas pour garantir la qualité de l'éducation attendue. De nos jours, sont observés chez la plupart des enseignants des comportements pédagogiques défavorables au processus apprentissage. Les enseignants ne respectent pas la réglementation qui encadre leur profession. Ils brillent par leur absentéisme à l'école, leurs retards, leur présentéisme, une préparation approximative des leçons et d'autres s'adonnent à l'exercice d'activités parallèles telles que le commerce, l'élevage, le transport des personnes et des marchandises, etc. Ceci se vérifie par certaines recherches menées auprès des enseignants du primaire. Ainsi, Mulkeen (2010) a noté que les enseignants de l'éducation de base n'effectuent pas toujours le nombre d'heures officiel préconisé pour l'enseignement du fait d'absences non autorisées.

Selon Bernard, Tiyab & Vianou (2004), « la majorité des instituteurs ne sont ni ponctuels, ni assidus, à leurs lieux de service et encore moins dévoués et appliqués au travail », et cela semble se vérifier au Cameroun où le taux de présence effective des enseignants dans les classes est de 25% dans la région du Centre, 20% dans la région du grand Nord, 19,49% dans la région du Sud, 37% dans la région de l'Ouest et 15,57% dans la région de l'Est. De même, Mamedong

(2004) révèle que « le taux de couverture des programmes et de rendement professionnel sont au plus bas ». En effet, ces observations posent le problème du rapport au travail des enseignants du primaire, un faible engagement dans l'exercice de leur profession. On n'assiste aux abandons fréquents des salles de classe, les remplacements clandestins dans les classes par des tierces personnes avec pour but l'exercice d'une autre activité n'ayant rien à voir avec l'enseignement, la falsification des certificats médicaux afin d'obtenir les congés de maladie et parfois de les prolonger. On a tendance à penser que les enseignants supportent mal leur métier.

## **1.2. Constat empirique**

Il est constaté aujourd'hui que la valeur sociale de l'enseignant du primaire a fortement diminué. La dévalorisation de l'enseignant et de son métier a atteint son seuil critique. L'enseignant est méprisé par ses élèves, les parents d'élèves, la hiérarchie administrative, et la société en générale. Certains parents nantis se moquent souvent de la situation sociale de l'enseignant en présence de leurs enfants, et ceux-ci à leur tour adoptent souvent des postures de mépris à l'endroit de l'enseignant concerné. De même, ces élèves exploitant la situation avantageuse de leurs parents refusent souvent de se soumettre à l'autorité du maître et font de plus en plus preuve d'impolitesse et d'impertinence. Autant de comportements inacceptables et désobligeant rendent non seulement difficile le maintien de la discipline en classe, mais aussi, l'enseignant peut arriver à éprouver du dégoût pour son travail. Si on ajoute à cela le manque de soutien et de reconnaissance des pouvoirs publics, le manque de moyen, et le mauvais traitement salarial qui leur sont réservés, on peut comprendre la complexité de la situation de travail des enseignants et le mal être qu'ils expriment.

En effet, les enseignants ne se sentent pas socialement considérés. Des études indiquent que le statut social de l'enseignant s'est dégradé aussi bien dans les pays développés que dans les pays sous-développés (Bennel, 2004). Il ressort du Document de Stratégie Sectorielle de l'Education et du Rapport d'Etat du Système Educatif National (RESEN, 2011), qu'il existe chez les enseignants une désaffection de leur métier. De même, pour Tsafack (1998), la considération qui était jadis attachée à l'enseignant n'est plus reconnue, et il pense que « ces enseignants au lieu de susciter de l'intérêt des élèves pour la profession qu'ils exercent, les découragent plutôt ». Cependant, à côté de cette dévalorisation, les enseignants sont aussi confrontés aux disparités professionnelles.



Au Cameroun, la crise de management qui affecte le système de production des connaissances et des savoirs n'est plus à démontrer. A titre comparatif aux autres catégories socio professionnelles de la fonction publiques, a l'indice 530, le salaire d'un enseignant du primaire est d'environ 65000fcfa inférieur à celui d'un policier, et de 25000 f CFA inférieur à celui d'un gardien de prison du même indice. De même, la prime trimestrielle de rendement dans les écoles primaires publiques se situe entre 2000 et 7000 FCFA, alors que celle du port d'arme versée au militaire serait de 75000f CFA par mois, soit 225000fcfa par trimestre. Une autre prime mensuelle dite de port de tenue, s'y ajoute sans compter des facilités diverses sans équivalent pour le corps enseignant (Kom, 2007). Ceci laisse voir que, les enseignants bénéficient d'une faible rétribution qui ne leur permette pas de vivre décemment.

Selon la théorie de l'équité d'Adams(1965), la motivation des employés dépend de leur perception de l'équité dans leur milieu de travail. Ainsi s'il y a écart entre la contribution et la rétribution, il est peu probable que l'enseignant se sente enclin à s'efforcer de mieux travailler. Les enseignants ont le sentiment d'avoir vu leur niveau de vie se dégrader par rapport à des professions dont les indices de fin de carrière étaient comparables avant 1994, date de la sévère réduction des traitements des personnels de l'Etat Camerounais (Rapport du Document de Stratégie Sectorielle de l'Education ; 2012). Dans l'ensemble le traitement des enseignants a diminué de moitié en valeur nominale depuis 1994, tandis que les prix doubleraient, ce qui équivaut à une réduction du pouvoir d'achat de l'ordre de 75% (Rapport du Document de Stratégie Sectorielle de l'Education ; 2012).

Au-delà d'une précarité de la condition enseignante du point de vue salarial, la profession fait également face à une carrière complexe. Avec des profils de carrière trop plate, c'est-à-dire avec peu de niveau hiérarchique, ou peu de poste de responsabilité (directeur d'école, maitre d'application,) les enseignants du primaire ont peu de possibilité de promotion. L'avancement à l'intérieur d'un grade est automatique mais les perspectives de progression vers un autre grade sont beaucoup plus limitées en raison du nombre restreint de postes disponibles. La structure de carrière des enseignants est uniquement verticale c'est-à-dire pas de mobilité transversale. Les voies de promotion se font la plupart des cas vers les postes de direction d'école. Face à cette perspective réduite de carrière, il est noté chez les enseignants une instabilité marquée par un important taux de turn-over. En effet, ceux qui aspirent à des évolutions dans leur carrière, n'hésitent pas à quitter leur profession s'ils trouvent de meilleures conditions dans

d'autres métiers (Sow et al ; 2004 ; Fomba et al ; 2004). Ainsi faute d'autres opportunités, certains enseignants ont tendance à quitter les salles de classe.

Dans la fonction publique Camerounaise, la gestion des avancements d'échelon ou de grade et celle des promotions sont soumises à une réglementation précise (cf. chapitre III du décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant statut général de la fonction publique de l'Etat, section 1 et 2 ; et du chapitre III du décret n° 2000/359 du 5 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education Nationale). Les critères généralement utilisés sont l'ancienneté, l'évaluation objective du personnel par le supérieur hiérarchique, la réussite à un examen professionnel (concours) ou l'obtention de certains diplômes universitaires. Or les évaluations ou les inspections sont très insuffisantes voire rares. Cela ne permet pas d'avoir une véritable gestion des carrières. L'avancement s'effectue alors à l'ancienneté et non au mérite. L'évolution de carrière qui regroupe entre autres, l'avancement d'échelon à l'intérieur d'une classe, les avancements de classe à l'intérieur d'un même grade, et les avancements de grade, manque de visibilité.

Par ailleurs, il est observé le manque de transparence dans la gestion des carrières des enseignants. Un certain nombre d'études ont également mis en évidence les interférences politiques et la corruption dans le processus d'affectation et de promotion des enseignants (Hallak et Poisson, 2006 ; Bennell et Akyeampong, 2007 ; Mulkeen 2010). En effet, le principe d'ancienneté et de mérite étant bafoués, nous assistons au phénomène selon lequel le jeune enseignant avec trois années d'ancienneté est nommé directeur d'école tandis que, ceux ayant accumulé plus de dix années d'ancienneté n'y espèrent guère. Suite à ce manque de transparence, l'engagement de l'enseignant pourrait être affecté. D'autre part, ce manque de transparence est aussi alimenté par l'absence du décret d'application du statut particulier des enseignants.

En 2000, les enseignants ont obtenu de l'assemblée nationale camerounaise une loi portant statut particulier de leur corps. Cependant, l'application de cette loi (Décret n°2000/359 du 5 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires de l'Education Nationale) est partielle (Kom, 2007). Il apparaît que des aspects qui font l'objet d'application sont ceux qui exigent un investissement important des enseignants (cf. ; statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education Nationale, chap. 1 et 2 sur les obligations spécifiques).

Les dispositions portant sur la valorisation du métier, l'amélioration des conditions de travail et l'augmentation du bien être des enseignants ne font l'objet d'aucun débat d'actualité et

restent non appliquées (cf. ; statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education Nationale, section 3 du chapitre 3 portant sur les dispositions particulières applicables au cadre des instituteurs de l'enseignement maternel et primaire ; chap. 3 portant sur le profil de carrière). Ainsi l'attente de la mise en application de ces dispositions alimente des réseaux de corruption des agents et des principes qui transforment des fonctionnaires en hommes stipendiés, portés à vendre leur service au plus offrant (Nyock Ilouga, 2014). Certains enseignants pour bénéficier des postes de responsabilités ou d'une mobilité professionnelle sont obligés de solliciter des réseaux de trafic. Ces conditions de travail font naître un sentiment d'injustice qui serait à l'origine de certaines frustrations chez les enseignants.

Quant aux difficultés liées au travail des instituteurs, elles sont peu motivantes. La fonction d'instituteur des écoles maternelles et primaires exige de nombreuses qualités telles, la rigueur, la patience, le sens de l'écoute et une autorité naturelle. De plus enseigner toutes les matières, du français, informatique, histoire, sciences de la vie, anglais ... à l'art musical demande une énergie redoublée voire inégalable, une bonne santé, ainsi qu'une certaine culture générale. Les recherches menées par Helou et Lantheaume (2008) sur la souffrance des enseignants ont révélé les difficultés éprouvées dans les situations de travail, aux contextes d'exercice.

Au Cameroun, les enseignants du primaire souffrent des conditions difficiles de travail au travers de l'absence de bureaux, matériels informatiques, bibliothèques et documentation. Autrement dit, les manuels et autres matériels pédagogiques essentiels sont dans l'ensemble hors de portée des apprenants et des enseignants, en raison de leur coût ou de leur indisponibilité sur le marché (Document de Stratégie Sectorielle de l'Education). La distribution du paquet minimum au primaire, destiné à appuyer le processus apprentissage est souvent aléatoire et incertain. Dans le cadre des activités pédagogiques de la classe, l'enseignant est soumis aux difficultés liées à la mobilisation des élèves. En d'autres termes, en classe, l'enseignant fournit un travail d'intéressement des élèves afin de les enrôler dans l'apprentissage, dans les activités qu'il propose. Si, l'enseignant ne parvient pas à produire cet intéressement, la classe sera difficile à tenir.

Cette séquence pédagogique va être de plus en plus dure à vivre, c'est-à-dire la situation d'enseignement devient épuisante. Les élèves devenant difficiles à intéresser, l'enseignant déploie de plus en plus d'énergie pour tenter d'y parvenir. Ainsi, il doit développer de plus en

plus d'efforts d'intéressement en trouvant des méthodes qui faciliteront l'apprentissage. Sur ce, la pédagogie semble n'être que cet effort incessant de capter l'attention des élèves, de donner et redonner les consignes, et de gérer les tensions, les disputes et les caprices au quotidien. Cependant l'immensité de cette tâche sans fin, conduit au découragement exprimé par la majorité des enseignants. En outre, les enseignants sont confrontés à la gestion des effectifs pléthoriques dans les classes. Il est donc très difficile pour l'enseignant de mener un encadrement pédagogique de qualité et parfois cette situation est à la limite stressante et démotivante, susceptible de dégrader la santé de l'enseignant. Le surpeuplement de la classe expose l'enseignant aux douleurs neuropathiques.

Tout de même, les enseignants se décrivent comme sous la pression permanente du travail. Le temps de service d'enseignement s'avère quantitativement moins importante que les autres temps. C'est le cas de l'accroissement du temps de correction des copies du fait d'évaluation plus fréquente en réponse à la pression institutionnelle et de celui de préparation des cours. Le travail de l'enseignant est comparable à un « puits sans fond », car il empiète même sur le temps personnel de celui-ci. Le travail de l'enseignant part de l'école avec le processus enseignement/apprentissage en présence des élèves en classe, et s'étend sur le temps personnel avec la correction de copies, la préparation des cours, la documentation, les recherches pour compléter les cours. Toute fois la difficulté de concilier vie professionnelle et vie familiale ou sociétale reste majeure et la nécessité de concilier les deux provoque un sentiment de manque de temps, d'envahissement et de pression

### **1.3. Constat théorique**

Le rapport de L'institut Internationale pour le Renforcement des Capacités en Afrique (UNESCO, 2011) révèle que, en Afrique l'enseignant se sent de plus en plus mal dans sa peau et que le taux d'insatisfaction des enseignants vis-à-vis de leur situation professionnelle est 50%, avec au Cameroun un taux de 56% de satisfaction et 44% d'insatisfaction. Taux suffisamment significatif pour qu'une attention sérieuse y soit portée. Pourtant, comme le souligne Bruns et Luque (2014), « l'enseignant est le principal facteur en termes d'impact sur les performances des élèves au niveau de l'école et aucune autre variable ne joue un rôle aussi significatif », de même les enseignants représentent la principale ressource d'un système éducatif. Ils influencent le

système éducatif. Incontestablement l'enseignant reste et demeure au Cœur de la communauté éducative.

Relativement au comportement pédagogique des enseignants, la baisse des salaires en Afrique et particulièrement au Cameroun, a eu des effets néfastes sur la qualité de l'éducation, en décourageant les enseignants (CONFEMEN, 2004). A cela s'ajoute une absence de perspective de carrière qui joue défavorablement sur leur satisfaction au travail. Ainsi, les enseignants impuissants face à ces difficultés tenteront de trouver des réponses visant à restaurer leur équilibre cognitif. Cela va se traduire par des modifications des croyances, des attitudes et comportements qui sont en accord avec la nouvelle cognition. Ce désengagement est lié au découragement, à l'usure ou à l'absence de satisfaction. De nombreuses données portant sur le métier enseignant en Afrique subsaharienne (le Cameroun inclus), traitent du faible niveau de satisfaction des enseignants de base (Michaelowa, 2003 ; Bennell et Akyeampong, 2007).

Toutefois, des études ont montré que l'insatisfaction au travail et dans l'emploi est corrélée avec les comportements contre productifs au travail tels que, l'absentéisme, la déviance de production, le présentéisme, le retard etc. (Judge et al, 2001). En revanche, la satisfaction au travail, lorsqu'elle est effective, procure le bien être psychologique et accroît l'envie de s'investir dans le travail pour atteindre des objectifs professionnels personnel et de réalisation de soi. C'est dans cet ordre d'idées que, Crozier (1977) affirme que : « dans les organisations, le comportement des individus sont mus par leurs intérêts ». D'après les recherches de Michaelowa (2002) ; Pontefract, Bonnet et Vivekanandan (2013), « la satisfaction au travail est une question complexe qui va au-delà des questions de salaire. Un environnement favorable, le respect sociétal ou la capacité des enseignants à être entendus au niveau national peuvent être tout aussi important ».

Pour Hennequin (2009), un individu malgré la promotion et le bon traitement salarial dont il bénéficie, peut également ressentir de la déception quant à l'orientation de sa carrière ou quant aux efforts qu'il a fournis. En d'autres termes la satisfaction dépendrait des critères internes de succès que le salarié s'est fixé. Ainsi, pour Khalil (2019), la satisfaction influence la perception de réussite et la satisfaction de carrière prédit le succès professionnel. Toute porte à croire que le succès professionnel perçu ou succès subjectif de carrière qui découle de la satisfaction de carrière pourrait également influencer le comportement du salarié. Ceci se vérifie par les travaux de Limoges (2006) qui démontrent que la perception de l'échec de carrière amènerait les

individus à trouver d'autres sources d'intérêt à l'extérieur de l'organisation et à adopter une vision instrumentale du travail. Le succès subjectif de carrière se révèle par un sentiment de réalisation de soi qui contribue au bien être, à la motivation, à l'engagement et à la performance au travail (Hamouche, 2013). En outre, le salarié qui perçoit sa carrière comme un succès adopte un comportement productif au travail.

#### **1.4. Problème de recherche**

Aujourd'hui, le niveau de performance globale du système éducatif Camerounais est très faible (Nji Mfout, 2010). Ce phénomène résulterait du mal être enseignant, des conditions de travail, de la gestion de leurs carrières etc.

Il est observé auprès des enseignants une manifestation du manque d'efficacité personnelle et collective, l'absentéisme élevé, la baisse de productivité ou perte de rentabilité, conduisant à une multiplication des retards, des absences, des erreurs, des malfaçons, et de présentéisme.

Si on se réfère à Admasachew, Dawson (2011) et Hoxey (2010) qui pensent qu'un niveau d'engagement élevé est associé à moins de présentéisme et d'absentéisme, alors, nos observations révèlent le mal-être des instituteurs et posent le problème de leur désengagement au travail dans un environnement où la dégradation de leurs conditions de travail et la dévalorisation de leur profession ont atteint les seuils critiques.

Le désengagement comme notre problème de recherche est une baisse, voire absence de motivation et un amoindrissement de l'intérêt du salarié pour son travail. C'est cesser d'être engagé. Il est une expression du mal être et du mécontentement. Selon Labregère (2015), « le désengagement est la diminution de l'implication de l'individu vis-à-vis de son entreprise et de son travail ». Le salarié ne trouvant plus de sens à l'exercice de sa profession, frustré par l'image que son environnement lui renvoie de lui-même, découragé par les perspectives de développement de carrière parfois inexistantes, découragé par les conditions de travail, va progressivement se sentir démotivé et sera passif dans l'exécution de sa tâche.

Le désengagement ou encore l'engagement négatif au travail se manifeste par le manque d'efficacité personnelle et collective, un fort taux d'absentéisme, la baisse de productivité ou perte de rentabilité, le développement du turn-over et l'augmentation des risques psychosociaux (Labregère, 2015).

Le désengagement a des conséquences négatives. Il conduit à une mauvaise qualité de travail, une baisse des résultats de l'organisation, une mauvaise ambiance au travail, et à une improductivité. Les salariés accusent un retard dans l'exécution du travail et n'ont plus aucun sens de créativité et d'innovation. Les facteurs susceptibles de favoriser le désengagement des salariés pourraient être : une rémunération insuffisante et aléatoire, un réel manque d'intérêt au travail effectué, l'absence de perspectives d'évolution dans la carrière, le manque de reconnaissance, et une charge de travail irréaliste.

Le désengagement observé chez les enseignants constitue une menace sérieuse à la qualité de l'éducation. Selon Nji Mfout (2010) « L'engagement de l'enseignant est hypothéqué ».

### **1.5. Question générale ou principale de recherche**

La question générale de recherche est la question à laquelle le mémoire va répondre. Elles se décomposent en plusieurs questions secondaires.

Dans le cadre de cette recherche, la question principale est la suivante :

- Le succès subjectif de carrière réduit-il le désengagement des instituteurs au travail ?

### **1.6. Questions de recherche**

En se référant aux travaux qui révèlent le faible niveau de satisfaction des enseignants et ceux démontrant une corrélation entre la satisfaction et l'engagement au travail, le comportement des instituteurs sus évoqué nous laisse penser sans risque de se tromper à un faible engagement voire un désengagement vis à vis du travail. La présente recherche se veut une contribution à la réflexion sur le désengagement au travail et sa relation avec le succès subjectif de carrière des personnels enseignants de l'éducation de base. Les études menées sur la relation entre le succès subjectif de carrière et l'engagement au travail auprès des enseignants du primaire sont peu nombreuses, voire inexistantes au Cameroun. Aussi, si le débat sur l'engagement des instituteurs au travail est d'actualité, la littérature scientifique camerounaise n'en reste pas moins pauvre, avec des analyses plutôt anciennes. Raison pour laquelle nous avons choisi les enseignants de l'Education de Base camerounaise pour mener notre étude.

Ce manque d'études de ce genre représente à nos yeux une brèche à exploiter. Aussi, avons-nous choisi les enseignants relevant de la compétence du Ministère de l'Education de Base

du Cameroun pour mener une étude sur la relation entre le succès subjectif de carrière et l'engagement au travail. De cette réflexion découlent les questions de recherche ci-dessous.

- Peut-on envisager un lien entre la satisfaction de carrière et le niveau de désengagement des instituteurs ?
- Quel est le lien entre la satisfaction dans la vie professionnelle et le désengagement des instituteurs au travail ?
- La satisfaction au travail réduit-elle le désengagement des instituteurs au travail ?

Ces questions semblent être la plus pertinente parmi tant d'autres car, l'engagement au travail ne dépend pas seulement de la satisfaction extrinsèque liée au salaire et aux promotions, mais aussi de la satisfaction intrinsèque liée à la perception que, le salarié a des attributs de son travail ainsi des perspectives de sa carrière professionnelle.

## **1.7. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE**

### **1.7.1. Objectif général**

Comme objectif général, ce travail voudrait vérifier le lien entre le succès subjectif de carrière des instituteurs et leur désengagement au travail.

### **1.7.2. Objectifs spécifiques**

Cette recherche va permettre de :

- ❖ Vérifier le lien entre la satisfaction de carrière et le désengagement des instituteurs au travail.
- ❖ Vérifier le lien entre la satisfaction dans la vie professionnelle et le désengagement des instituteurs au travail.
- ❖ Vérifier le lien entre la satisfaction au travail et le désengagement des instituteurs au travail.

## **1.8. Hypothèses de la recherche**

- ❖ **Hypothèse générale (HG)**



La littérature, nous démontre que les individus restent impliqués dans leur travail lorsque les organisations les aident à augmenter leur succès intrinsèque (Gartner et Nollen, 1989). De même le sentiment de succès de carrière contribue à la réussite de l'entreprise (Judge et al, 1999). Au regard de ces études, il existerait un lien positive entre la réussite professionnelle perçue et l'engagement au travail. Alors, nous nous en sommes inspirés pour formuler l'hypothèse générale suivante :

- Le succès subjectif de carrière réduit le désengagement des instituteurs au travail.

#### ❖ **Hypothèses de recherches**

D'après la littérature, la mesure de la réussite professionnelle perçue ou succès subjectif de carrière nécessite de mesurer ce qui compte réellement pour les salariés (Hennequin, 2009). Dans cette optique, des recherches ayant donné la parole aux salariés ont révélé que le succès subjectif de carrière se résumerait à la satisfaction professionnelle qu'ils éprouvent et, de ces études, différentes dimensions du succès subjectif de carrière ont véritablement été retenues (Hennequin, 2009). D'après les travaux de Boudreau et al. (2001), pour ne citer que ceux-ci, le succès subjectif de carrière se résume à la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie professionnelle. Dans le cas des instituteurs, ce modèle est celui sur lequel nous nous appuyerons dans l'établissement d'un lien entre la satisfaction liée à la carrière et le désengagement au travail. Par ailleurs, dans plusieurs travaux de recherche, la corrélation entre la satisfaction et l'engagement au travail est significative (Fu et Deshpande, 2012 ; Knoop, 1995), d'où la formulation des hypothèses opérationnelles suivantes :

**HR1** : La satisfaction de carrière des instituteurs réduit leur désengagement au travail.

**HR2** : La satisfaction dans la vie professionnelle réduit le désengagement des instituteurs au travail.

**HR3** : La satisfaction au travail réduit le désengagement des instituteurs au travail

### **1.9. INTERET DE LA RECHERCHE**

Cette recherche présente des intérêts théoriques, pratiques et académiques

#### **1.9.1. Intérêt théorique**

D'un point de vue théorique, cette recherche évaluera la réussite perçue en mobilisant la dimension subjective du succès de carrière et son influence sur l'engagement du salarié. En effet,

le succès de carrière subjectif constitue une dimension du succès de carrière. Il est souvent mesuré dans la plupart des recherches par la satisfaction de carrière, la satisfaction dans l'emploi (Boudreau et al, 2001; Brooke et al, 1988 Greenhaus et al, 1990; Heslin, 2003; Judge et al, 2010; Ng et al, 2005; Seibert et Kraimer, 2001).

Certains chercheurs pensent que le succès de carrière ne peut pas être mesuré seulement à partir des uniques aspirations des individus, mais qu'il faut tenir compte de la comparaison sociale (Greenhaus et al ; 1990). En ce sens, en mobilisant la théorie de la comparaison sociale, nous analyserons l'impact sur le succès de carrière perçu à la fois des critères en référence à soi, mais aussi des critères en référence aux autres. Les individus comparent leurs résultats à leurs objectifs et aspirations professionnels ou aux réalisations d'autres personnes. Ainsi, le succès de carrière sera considéré dans notre recherche comme un concept évaluatif de l'engagement nécessitant des standards d'auto-évaluation et de comparaison sociale.

De même, cette recherche contribuera à l'avancement des connaissances sur le succès de carrière. Elle permettra également, de démontrer l'influence du succès subjectif de carrière sur l'engagement au travail.

### **1.9.2. Intérêt pratique**

D'un point de vue pratique, comprendre les perceptions du succès de carrière a un grand intérêt à la fois pour les organisations que pour les individus. En raison de son importance dans les sociétés, le concept du succès de carrière subjectif continue de faire l'objet de plusieurs recherches destinées à l'identifier comme un facteur de désengagement du salarié (Near, 1984 ; Rosen et Jordee, 1990 ; Guérin et Wills ,1992 ; Nabi, 2003). Pour Jaques Limoges, le sentiment de ne pas réussir sa carrière peut en effet mener à l'adoption d'attitudes et de comportements contre productifs. Alors, identifier ce facteur semble pertinent dans le sens où cela permet aux organisations de façonner des systèmes de carrière plus efficace afin de garantir un engagement total ou élevé au travail.

La relation entre le succès de carrière et l'engagement au travail constitue un sujet d'intérêt, non seulement pour les salariés poursuivant une carrière, mais aussi pour les chercheurs et les praticiens en ressources humaines. Ceci se traduit par le fait que les chercheurs s'intéresseront aux facteurs qui déterminent les carrières les mieux ou moins bien réussies et leurs relations avec la productivité, les praticiens en ressources humaines chercheront à mieux orienter les carrières

de leur employés. Quant aux salariés, ils aspirent à bien réussir leur carrière, leur perception de succès aura des conséquences positives sur leur bien-être au travail, mais aussi sur leur vie professionnelle et leur vie personnelle (Abele, Spurk et Volmer, 2011 ; Dodeler et Tremblay, 2014 ; Garner, 2015 ; Karakas et Kilic, 2016). En définitive, comprendre les perceptions du succès de carrière permet aux organisations de mieux répondre aux attentes de leurs salariés.

### **1.9.3. Intérêt Académique**

Le travail scientifique est un exercice obligatoire à la fin du cycle de Master professionnel en Psychologie du travail et des Organisations ainsi, cette recherche est indispensable car, elle contribue efficacement à l'obtention de mon diplôme de Master II. Elle est aussi pour nous l'occasion d'approfondir les connaissances acquises en Ressources Humaines. Cette recherche contribuera également à une évolution scientifique en ce sens que certains chercheurs qui traiteront ce sujet pourront éventuellement la compléter. En tout état de cause, nous osons espérer que cette recherche restera une référence académique pour les générations futures.

## **1.10. DELIMITATION DE LA RECHERCHE**

Cette recherche est délimitée sur un triple plan : Thématique, Géographique et Théorique.

### **1.10.1. Délimitation Thématique et Théorique**

L'éducation occupe une place importante dans toutes les sociétés, raison pour laquelle nous avons opté mener notre recherche dans ce champ. A cet effet, vu les différentes difficultés auxquelles sont confrontés les enseignants, il est nécessaire de se pencher sur leur perception de carrière et leur engagement au travail. Ainsi nous nous limitons sur la relation entre le succès de carrière subjectif des enseignants et leur désengagement au travail. Il est important de considérer la carrière comme une construction subjective (Collin et Watts, 1996 ; Herr, 1992). Les salariés donnent un sens à leur vie professionnelle à travers l'interprétation intrinsèque de leur carrière (Patton et McMahon, 2014). Cette recherche consistera à vérifier si le succès de carrière perçu influence l'engagement au travail.

Sur le plan théorique, cette recherche se limite dans le champ de la Psychologie du Travail et des Organisations. La Psychologie du Travail et des Organisations est une branche de la Psychologie qui étudie le comportement d'un individu en situation de travail, ses relations

sociales et ses interactions avec l'environnement de travail (Lemoine, 2012). Avec pour objet la conduite de l'être humain dans le contexte du travail. Son principal but est d'améliorer la qualité de vie du travailleur. Dans cette optique, notre recherche s'intéresse à la conduite des instituteurs, notamment leur désengagement au travail. Ce travail de recherche présente deux concepts issus de la pratique de gestion des ressources humaines à savoir le succès subjectif de carrière (variable indépendante) et le désengagement au travail (variable dépendante).

### **1.10.2.Délimitation Géographiques**

La présente recherche se limite sur le plan géographique dans la région du Centre, le Département du Mfoundi, l'Arrondissement de Yaoundé 4 et, précisément dans les écoles publiques dudit Arrondissement, notamment, les écoles publiques de Nkolo, d'Ekounou, de Nkolndongo 1 et 2, de Nkomo, Mimboman dispensaire et plateau, et l'école publique d'odza.

## **CHAPITRE 2 : LE SUCCES DE CARRIERE SUBJECTIF**

Destiné à introduire cette recherche et à définir le cadre conceptuel et théorique, ce deuxième chapitre sera organisé en deux sections :

La première section aura comme objectif de donner un aperçu général sur l’historique des recherches sur la carrière et son évolution. Nous présenterons les différentes définitions de carrière et du succès de carrière selon leurs deux dimensions à savoir, objective (extrinsèque) et subjective (intrinsèque). Puis, nous exposerons sur l’évolution des carrières, particulièrement sur les carrières organisationnelles et les nouvelles carrières, et, nous aborderons le concept de la gestion des carrières, son importance et son objectif.

La seconde section aura comme objectif, la présentation de la théorie de la comparaison sociale, qui servira d’ancrage théorique pour mieux expliquer le processus d’évaluation du succès de carrière subjectif ou succès de carrière perçu.

### **SECTION 1 : CARRIERE ET SUCCES DE CARRIERE**

#### **1. HISTORIQUE DU CONCEPT CARRIERE**

Le mot carrière est issu de l’italien *Carriera* qui signifie « chemin de char » (1534) et du latin populaire « *carraria de carrus* ». Au XII<sup>e</sup> siècle, « *quarriere* » de l’ancien français et du latin populaire « *quadraria* » désignait « lieu où on taille les pierres ». Ainsi les carrières étaient selon l’origine Italienne des routes ou des chemins, des voies utilisées pour des courses des chars conduits par des chevaliers.

Au XVII<sup>e</sup> siècle, le terme carrière, qui désignait l’espace délimité permettant la course du cheval, a été utilisée pour désigner le temps ou l’itinéraire emprunté dans l’exercice d’une profession, et considéré comme l’espace de temps durant lequel un travailleur exerce sa profession. Nous constatons donc que la notion de carrière a subi une évolution dans le temps. On est parti de carrière comme lieu où les pierres sont taillées, puis carrière en tant que chemin réservé aux courses des chevaux et plus tard comme parcours professionnel désignant le temps pendant lequel on exerce une profession. Ainsi, la carrière est un concept complexe qui

n'a pas cessé d'évoluer. Elle peut être abordée selon différentes approches à savoir, carrière objective/subjective, carrière organisationnelle/carrière sans frontières, horizontale/verticale etc. (Barley, 1989 ; Karakas et Kilic, 2016). Cependant, il a été constaté que la carrière est un concept polysémique. Sa définition varie selon que l'on emploie le langage scientifique, le langage professionnel, et le langage populaire (Super et Hall, 1978). C'est alors à partir de ces appréhensions que plusieurs définitions du concept de carrière ont vu le jour.

## **2. DEFINITIONS DES CONCEPTS**

### **2.1. LA CARRIERE**

La carrière ou parcours professionnelle se définit comme le parcours personnel d'une personne dans sa vie professionnelle.

Pour le dictionnaire Larousse(2010), la carrière se définit comme la « vie professionnelle considérée comme un ensemble d'étapes à parcourir ».Ou une « profession à laquelle on se consacre et comportant des étapes », (1997).

L'oxford English Dictionary définit la carrière « career » comme étant le parcours et l'avancement d'une personne pendant une partie de (ou toute) sa vie.

La carrière est définie comme « la séquence des professions dans lesquelles une personne s'engage » (Tolbert, 1980, p.31). Elle correspond « à la période de vie qu'une personne passe à travailler pour produire certains résultats » (Cochrane, 1994, p.205). Ainsi, de ces définitions ressortent les thèmes suivants : le travail, le sens de vie, et l'évaluation sociale. Les individus s'engagent ainsi dans certaines activités professionnelles génératrices de résultats personnels constituant des signes de succès par la société.

Les premières définitions de la carrière considéraient la carrière comme une accumulation d'expérience (pizzomo, 1959) ou une suite des postes, des emplois ou des professions dans lesquels une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle (Shartle, 1959, p.23).

La carrière endosse plusieurs définitions et peut être étudiée sous plusieurs angles en fonction de la discipline mobilisée : la sociologie, la psychologie, l'histoire ou encore l'économie (Arthur & al, 1989 ; Moore & al, 2007 ; Cerdin, 2015). La carrière en psychologie est un concept qui met en lien la projection dans le temps d'un individu, en fonction de son contexte et de ses compétences professionnelles actuelles. L'approche psychologique associe la carrière à une

représentation, un désir que l'individu se fait de sa vie professionnelle dans le temps tandis que l'approche sociologique la perçoit en termes de statuts et rôles sociaux. La science économique considère la carrière comme une réponse aux forces du marché (Arthur, 2008).

Ces définitions mettent l'individu au centre de toute appréhension en ce qui concerne la carrière. Selon Van Maanen et Shein (1977), la carrière est « une suite d'expériences complémentaires qu'un individu accumule au cours de sa vie de travail dans le but de progresser, cette progression pouvant être appréciée soit en termes objectifs (grade, titre, rémunération), soit en termes subjectifs (sentiments, perception) ».

Pour cet auteur, la carrière est perçue comme une séquence d'expériences professionnelles aboutissant à une progression qui est appréciée par l'individu.

La carrière peut être évaluée en termes objectifs ou subjectifs (Arthur et Rousseau, 1996 ; Judge & al ; 1995). La distinction entre carrière subjective et objective dans la littérature remonte en 1937 avec les travaux d'Everett Huges. Cet auteur considère d'une part la carrière objective comme une succession de poste au sein d'une organisation structurée, et d'autre part, la carrière subjective, comme la perception de l'individu de son propre développement de carrière. Cette dualité constitue l'une des caractéristiques fondamentales et ontologiques de la carrière (Pralong, 2011). Goffman(1959) indiquait que la carrière comprend deux côtés : « le premier est relié aux valeurs internes les plus précieuses telles que l'image de soi et l'identité. L'autre côté concerne les positions officielles et le style de vie ».

### **2.1.1. La carrière objective**

La carrière a fait l'objet d'intérêt de plusieurs champs d'études telles que l'économie, la psychologie ou encore la sociologie (Collins, 199; Stebbins, 1970). Elle a été introduite dans les recherches en psychologie afin de comprendre et interpréter les comportements organisationnels, d'établir des relations entre les individus, traits de personnalité, les valeurs individuelles d'une part, et les aspirations de carrière d'autre part (Super, 1953). Ainsi, la psychologie la perçoit comme un concept qui met en lien la projection dans le temps d'un individu en fonction de son contexte et de ses compétences professionnelles actuelles.

Arthur, Hall et Lawrence (1989) décrivent la carrière comme « la séquence d'évolution des expériences de travail d'une personne à travers le temps. L'évolution renvoie à la progression hiérarchique. De même, c'est à travers le « temps » qu'un individu peut changer la façon de

« travailler » en raison des forces externes (Arthur, Khapova & Richardson, 2017). La carrière appartient à l'individu, mais elle est généralement gérée par l'organisation. En effet, l'organisation produit la « feuille de route » interne, renseignant les positions identifiables, les relations entre ces positions, les compétences nécessaires pour les occuper et les dispositifs permettant aux individus de parcourir cette route (Baruch, 2004).

Pour les organisations, la carrière constitue un moyen de renouveler leurs ressources humaines (Gunz, 1989) et d'actualiser leurs compétences (Guérin & Wils, 1992). Quant à l'individu, c'est un moyen pour se repérer et pour aller de l'avant. Dans sa dimension objective « la carrière concrétise les différentes étapes et séquences par lesquelles l'individu passe ou peut escompter passer grâce à une éventuelle nomination ou promotion » (Boutinet, 1993). La carrière « se compose d'une série de statuts et d'emploi clairement définis, de suites typiques de positions, de réalisations, de responsabilités et même d'aventures » (Becker, 1985).

L'objectivité de la carrière découle des propriétés observables et du contexte où la carrière se déroule indépendamment de nos perceptions. Encore considérée comme carrière externe, elle concerne la manière dont les organisations et les tiers perçoivent la carrière d'une personne : la conception, la progression et la réalisation de ses objectifs (Baruch, 2004). Elle est directement observable, mesurable et vérifiable par une tierce personne (Hughes, 1937). Selon la métaphore du voyageur, la carrière fait référence au chemin parcouru par l'individu dans un paysage donné (Nicholson & Waal-Andrews, 2005).

Les aspects de la carrière objective se manifestent sous forme de rémunération (Chao, 1997), de promotions (Dreher & Ash, 1990), de mobilité de carrière et d'avancement (Sullivan & Arthur, 2006 ; Veiga, 1983 ; Whitely, Dougherty & dreher, 1991). Généralement, la carrière objective est synonyme de progression hiérarchique (Guérin & Wills, 1992b, p.14). Cependant les carrières ne se limitent pas aux mouvements verticaux, elles s'étendent à d'autres mouvements horizontaux, tels que les transferts, voire à des mouvements descendants comme une rétrogradation. La carrière objective comprend également des mouvements latéraux à l'intérieur d'un même emploi en raison d'enrichissement des tâches ou d'une simple rotation de poste (Arthur et al ; 2005).

### **2.1.2. La carrière subjective**



La dimension subjective de carrière d'un individu renvoie à la façon dont il perçoit les choses, le sens qu'il attribue à sa situation. Les perspectives traditionnelles de carrière excluent généralement toute forme de perception personnelle. La carrière est souvent décrite en termes objectifs, or la carrière dépasse les simples manifestations extérieures et objectives. Elle implique l'identité de soi et reflète ce que les individus sont, ce qu'ils espèrent être, leurs espoirs, rêves, peurs et frustrations (Collin & Young, 2000). En ce sens, il existe une carrière pour chaque personne qu'elle doit individuellement interpréter et évaluer (Cochran, 1994).

D'après des recherches en psychologie organisationnelle, la carrière est perçue selon trois approches. Premièrement, la carrière est perçue comme une vocation avec un intérêt porté sur la cohérence entre le profil de personnalité et le profil de l'emploi (Holland, 1966). Deuxièmement, la carrière est considérée comme un moyen d'autoréalisation et de développement personnel (Shepard, 1984). Troisièmement, la carrière est conçue comme une composante de la structure de vie d'une personne (Levinson, 1984). Everett Hughes (1937) considère la carrière d'une personne comme une perspective dynamique, dans laquelle l'individu perçoit sa vie dans son ensemble et interprète le sens de ses différentes actions et de ce qui lui arrive.

Selon Hall (1976), la carrière est « la perception individuelle de la séquence d'attitudes et de comportements liés aux expériences et activités professionnelles au cours de la vie d'une personne » (p.4). Pour Amherdt (1999, p.77), la carrière peut être définie comme « l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active ». Quant à Saviskas (2013), il l'assimile à une histoire que les individus racontent à propos des projets qui les occupent. Ils écrivent une histoire sur eux en tant qu'acteurs et agents dans le théâtre du travail. Ainsi, la carrière peut être utilisée dans un sens plus large pour chaque aspect de la vie d'une personne.

Dans sa dimension subjective, Becker (1985, p.126) pense qu'une carrière est faite de changements dans la perspective selon laquelle la personne perçoit son existence comme une totalité et interprète la signification de ses diverses caractéristiques et actions, ainsi que tout ce qui lui arrive. Alors, la carrière subjective fait référence aux valeurs, aspirations et perceptions des individus par rapport à leur travail. Patton et Mc Mahon (2014) indiquent que les individus conçoivent leur carrière à partir de leurs perceptions et de leurs attitudes vis-à-vis de celle-ci, ce qui montre que la carrière est un construit subjectif créé par les individus.

La carrière subjective, émane des propriétés, des caractéristiques et des valeurs qu'accordent les personnes à leurs vies. Elle décrit une série d'expériences, de rôles professionnels vécus par l'individu et renvoie au sens attribué à ses emplois passés, à sa position actuelle et aux destinations futures (Arthur et al ; 2005 ; Hall, 1996 ; Pralong, 2011). Selon Boutinet (1993, p.17), la carrière subjective « traduit le niveau d'aspiration ou de résignation de l'individu ». Elle inclut, au-delà des objectifs traditionnels tels le salaire et les promotions, d'autres critères subjectifs associés aux sentiments et aux perceptions individuelles sont envisageables pour caractériser sa carrière. Ainsi, à une certaine étape de la carrière d'une personne, l'enrichissement d'une tâche ou la satisfaction morale peuvent être plus valorisants qu'une augmentation de salaire ou une promotion (Guérin et Wills, 1992).

### **3. LE SUCCES DE CARRIERE**

Le succès, issu du latin « succedere », apparait comme le résultat de l'évaluation d'une action. Le dictionnaire Larousse le définit comme le « résultat heureux obtenu dans une entreprise, un travail, une épreuve sportive, etc., ». Judge et al. (1995) le définissent comme l'évaluation des réalisations réelles ou perçues que les individus ont accumulées dans le cadre de leurs expériences professionnelles.

Pour l'individu, le succès implique la réalisation de certains objectifs tant économiques qu'affectifs (stott, 1970). Les objectifs peuvent être, le salaire, la promotion, la satisfaction, la création de quelque chose utile, l'estime de soi, la reconnaissance par les autres (Davies, 1970 ; Restubog, Bordia & Bordia, 2011). Ces objectifs peuvent changer au cours de la vie professionnelle d'une personne, et la non réalisation d'un objectif initial ne veut pas dire forcément que la personne a échoué, étant donné que les objectifs vocationnels ne cessent d'évoluer (Super, 1951).

La psychologie industrielle quant à elle définit le succès en termes de résultats qualitatifs et quantitatifs atteints par l'individu. La psychologie vocationnelle s'intéresse à son tour principalement à l'ajustement du travail, où les récompenses matérielles ne constituent pas les seuls déterminants du succès (Scott, 1970).

Le concept de succès de carrière a beaucoup évolué suite aux changements que la carrière a connus au cours de ces dernières décennies (Hennequin, 2009; Rasdi, Ismail, Ulu & Noah, 2009). Aujourd'hui les formes de carrière responsabilisent l'individu quant au développement de

son parcours professionnel et élargissent ses opportunités d'avancement contrairement à la carrière traditionnelle. Celle-ci présentait le succès de carrière comme une séquence de progression de poste (Radi, Ismail, Uli, & Noah, 2009), mesuré uniquement sur la base des critères objectifs, tels que le salaire, et le nombre de promotion obtenu (Hennequin, 2009; Kirch Meyer, 1998). Cependant certains travaux de recherche ont démontré que la satisfaction liée à la carrière ne dépendait pas seulement des salaires élevés ou des positions hiérarchiques obtenues. Elle dépendrait aussi de la satisfaction intrinsèque qu'un travailleur ressent suite à la réalisation de ses objectifs de carrière. Ainsi, un individu pourrait être satisfait du salaire et des promotions qu'il a obtenues et également ressentir la déception quant à l'orientation de sa carrière ou quant aux efforts qu'il a fournis (Rennequin, 2009).

Le succès de carrière a suscité beaucoup de débats qui ont abouti à des définitions qui tiennent en compte les nouvelles valeurs sociales et les enjeux organisationnelles émergents (Guérin & Wills, 1992) et qui incorporent des éléments psychologiques sur la manière dont les individus perçoivent leur carrière (Hennequin, 2009). Il regroupe « les conséquences positives et réussites psychologiques qu'un individu accumule au fil de ses expériences » (Judge & al ; 1995 :486).

Le succès est une finalité recherchée par les individus dans différents domaines, tant personnels que professionnels. Selon Abele (2002) « le succès est l'un des principaux objectifs que les personnes se donnent dans la vie ». Au niveau professionnel, le succès de carrière est un concept important dans le sens où, il constitue un attendu logique pour les employés, et contribue à la performance organisationnelle des entreprises.

Le succès de carrière est défini comme « l'évaluation des réalisations de l'individu dans le cadre de ses expériences de travail » (Judge et al, 1995).

Selon Arthur et al(2005), le succès de carrière est « l'atteinte des résultats souhaitables liées à la carrière d'un individu à un moment donné de sa vie professionnelle et tout au long de celle-ci ».

Par ailleurs ,Saba, Dolan, Jackson, & Schuler (2008), définissent le succès de carrière comme « la perception positive ou négative qu'entretient l'employé, quant à sa progression au cours des étapes plus ou moins ordonnées qu'il lui reste à parcourir avant d'arriver au sommet de ses compétences et de ses responsabilités et de bénéficier d'un statut social enviable.

Les carrières sont définies selon deux perspectives majeures. D'une part, elles peuvent être décrites comme une évaluation objective des aspects observables servant de standards pour apprécier la réussite dans un contexte social. D'autre part, elles peuvent être définies comme la valeur perçue que donne une personne au sens de sa carrière (Srikanth & Israel, 2012). En d'autres termes, la carrière peut être considérée objectivement comme un succès à l'aide d'indicateurs comme le niveau hiérarchique du poste ou le salaire, ou encore subjectivement en évaluant sa satisfaction à l'égard de la progression de sa carrière. Les travaux récents traitent du succès de carrière en distinguant les deux dimensions objective et subjective (Arthur & al. 2005 ; Dries & al. 2008 ; Heslin, 2005). Le succès objectif se définit comme un jugement porté par d'autres personnes sur les réalisations d'un individu suivant sa carrière à l'aide des critères observables tels que le niveau de rémunération atteint, le nombre de promotions obtenues et le poste occupé; le succès subjectif quant à lui fait référence au sentiment et à la satisfaction qu'éprouvent des individus face à leur carrière.

### **3.1. LE SUCCES DE CARRIERE OBJECTIF**

L'objectivité de la carrière émane des propriétés observables et du contexte où la carrière se déroule indépendamment de nos perceptions. Ainsi le succès objectif est défini comme le jugement porté par d'autres personnes sur les réalisations de carrière de l'individu à l'aide de critères observables (Hennequin, 2009).

Dans sa conception traditionnelle, le succès de carrière est considéré comme la progression de l'individu dans la hiérarchie organisationnelle, sur la base d'une relation de long terme avec l'entreprise (O'Reilly & Chatman, 1994). Le concept apparaît dès lors comme objectivement déterminable grâce à des mesures reposant sur des critères externes tels que le salaire et le statut hiérarchique. Ceux-ci constituent les symboles classiques du succès les plus utilisés dans la littérature (Hall, 1976).

D'autres chercheurs, notamment des sociologues, ont intégré un autre critère, le statut professionnel, qui désigne la perception sociétale du pouvoir procuré par un poste. En effet, le statut professionnel occupe une place importante dans le succès extrinsèque en raison de son lien direct avec le niveau de rémunération et la promouvabilité (Judge & al. 1999).

En outre, le succès de carrière objectif correspond à l'appréciation sociétale (Cerdin, 2004). Toutefois ces critères objectifs ne concernent pas toutes les carrières ni tous les secteurs

d'activités. Certains emplois comme les free-lances ne connaissent pas de possibilités de promotion (Hennequin, 2009). De même, les rémunérations dans la fonction publique sont déterminées par des grilles de salaires bien précises et sont indépendants des niveaux du succès atteints par les agents (Bastid et Bravo, 2006). Ainsi, le succès de carrière ne peut être déterminé que par des critères objectifs, d'où l'intérêt du volet subjectifs. Aussi, ce qui peut être perçu par certains comme un succès peut sembler l'inverse à d'autres (Bartolome et Evans, 1980). Les perceptions individuelles de réussite tendent à être fondées sur des critères moins visibles et plus subjectifs.

### **3.2. LE SUCCES DE CARRIERE SUBJECTIF**

L'idée que les individus ont leur propre définition de leur carrière n'est pas nouvelle. La nature du succès psychologique est issue des débats de Lewin(1936) sur la psychologie du succès et de l'échec à travers ses expériences sur les niveaux d'aspiration et l'établissement des objectifs. Pour cet auteur, on ne peut parler de succès et d'échec pour un individu que par rapport à un but qu'il s'est fixé, par rapport à un niveau de performance qu'il s'est donné comme objectif à atteindre. Ainsi, le niveau d'aspiration est fonction du but idéal. Toutefois, la transposition pratique dans le domaine de la carrière fut longue.

Le changement des valeurs et des attitudes envers le succès a favorisé le développement des recherches. En effet, les organisations avaient et ont toujours besoin de répondre aux besoins des salariés qui ont de nouvelles attentes dans leur carrière (Van Mannen & Schein, 1979). En 1976, Hall a traduit le concept de succès psychologique au domaine des carrières, en expliquant que le succès menait à une augmentation de l'estime de soi puis à celle de l'implication dans le travail. La tendance à cette période était d'utiliser les propres critères de succès des salariés notamment l'accomplissement et le bonheur (Tarnowieski, 1973).

Toutefois, ce n'est véritablement qu'à la suite des travaux de Korman et Korman (1980) qu'une évolution a eu lieu. En effet, les recherches de ces auteurs ont montré que les cadres pouvaient être insatisfaits de leur carrière alors qu'ils disposaient de niveaux hiérarchiques laissant supposer pour la société une réussite incontestable (Korman & al. 1981). Ainsi, un individu peut reconnaître qu'il a réussi sur la base de critères objectifs mais être déçu par les efforts requis ou l'orientation prise par sa carrière. Dès lors, les chercheurs ont insisté sur la

nécessite de conceptualiser et d'étudier les aspects subjectifs de la réussite professionnelle (Gattiker & Larwood, 1988).

La littérature relative au succès de carrière est intégrée à celle du succès de carrière subjectif. Ainsi la carrière subjective encore appelée carrière individuelle est la description de l'expérience vécue par l'individu. Elle traduit une histoire unique, le sens attribué par chacun à ses emplois passés, à sa position actuelle et aux destinations futures qu'il peut imaginer. Barley (1989), pense que « la carrière subjective englobe l'interprétation de l'individu de ses expériences professionnelles ». Pour Judge et al (1994), il s'agit « d'une évaluation subjective que les employés font de leur carrière ». Cette évaluation selon Abele et Spurk (2009), Heslin (2003) est fondée sur des aspirations personnelles ou sur la base des critères externes, par rapport à un groupe ou à une personne de référence. Les résultats de recherche de Betz et Fitzgerald(1987) indiquent que, l'évaluation que les personnes se font de leur carrière et la comparaison qu'ils font avec celle des autres déterminent leur perception du succès de carrière.

Le succès subjectif de carrière est l'ensemble des sentiments qu'éprouvent les individus face à leurs carrières en fonction de leurs valeurs ou de leurs objectifs personnels. Il provient de l'appréciation de l'individu, de l'opinion qu'une personne se fait de l'accomplissement de sa carrière. Il consiste en « un sentiment de réalisation personnelle » (Hennequin, 2009). Selon Nabi (1999), le succès subjectif de carrière est la perception individuelle du succès lié aux accomplissements et aux perspectives futures. L'individu est satisfait de la carrière elle-même (AKremi, Guerrero et Neveu, 2006) et de ce fait, l'individu se considère comme prospère (Sorensen et Feldman, 2005).

Le succès subjectif de carrière est défini par Van Maanen et Shein (1977) comme « l'appréhension interne individuelle et l'évaluation de sa carrière, une croix pour toutes les dimensions qui sont importantes pour cet individu ». Pour Gattiker et Larwood (1986), le succès subjectif de carrière, encore considéré comme carrière interne (Hall, 1996), reflète la perception que l'individu a de son expérience de carrière, et selon ces auteurs, cette perception est influencée par ses préférences en termes d'avancement ainsi que par ses besoins et ses valeurs. Nabi, (2003) pense que les individus qui arrivent à obtenir du succès dans leur carrière ressentent de la satisfaction quant à leur carrière parce qu'elle s'accorde avec leurs critères internes de succès qu'ils se sont fixés. Dans la même optique, les études menées par Guérin et Wills, (1992), démontrent qu'une progression de carrière qui ne correspond pas aux attentes et aux objectifs

fixés par l'individu peut engendrer des résultats négatifs. L'individu dans ce cas se décourage, ce qui aura un effet négatif sur sa performance au travail (Near, 1984).

Selon Rosen et Jerde (1990), une insatisfaction de carrière peut générer certains problèmes chez l'individu tels que le stress et l'abandon du développement de leurs compétences. Pour Limoges (2008), le sentiment de ne pas réussir sa carrière peut en effet mener à l'adoption d'attitudes et de comportements contre productifs et à la manifestation de problèmes de santé d'ordre physique ou psychologique. Les individus insatisfaits de leur carrière en viendraient à réduire leur engagement envers l'organisation et à exprimer l'intention de quitter leur emploi. Sur le plan des attitudes et des comportements, la perception de l'échec de carrière amènerait les individus, par exemple à trouver d'autres sources d'intérêt à l'extérieur de l'organisation, à adopter une vision instrumentale du travail, à refuser d'accorder leur soutien à leurs collègues, à résister à tout changement organisationnelle, à s'absenter sans raison valable et à manquer de ponctualité. A l'inverse, une personne qui perçoit sa carrière comme une réussite est plus prédisposée à être heureuse et motivée, ce qui renforce par conséquent sa performance au travail.

Hall(1996), Skrikanth et Israel (2012), pensent que, l'objectif ultime d'une carrière est le succès psychologique, qui se traduit par un sentiment de fierté et d'accomplissement personnel découlant de la réalisation des objectifs les plus importants dans la vie, tels que le bonheur familial et la paix intérieure.

Des études indiquent que les deux formes de succès sont liées (Baruch, 2006 ; et Judge & al. 1995). D'une part, le succès subjectif est l'anticipation du succès objectif en ce sens que nous nous sentons bien quand nous savons nos attentes favorables et, d'autre part, il suit le succès objectif et en est la conséquence directe dans le cas où les individus qui font bien les choses se sentent mieux. Par ailleurs, il a été montré que la satisfaction de carrière est fortement corrélée avec le niveau de rémunération (Ng & al., 2005). Gunz et Heslin (2005) évaluent les relations entre le succès objectif et le succès subjectif et caractérisent ce dernier en termes de succès psychologique. D'après ces auteurs, le succès est plus ressenti quand la carrière coïncide avec l'emploi auquel l'individu aspire. Il semble donc que l'interprétation subjective des résultats de carrière d'un individu, plutôt que le point de vue objectif, soit primordiale.

#### **4. LES MODELES DE CARRIERE: De la carrière traditionnelle aux carrières sans frontières.**

Le concept de carrière a connu des changements majeurs dans ce monde en évolution permanente (Gingras & al. 2006). Castells (1998, p.336) pense que ces changements résultent de la révolution des technologies de l'information, des crises économiques du capitalisme et leurs conséquences et, le développement des mouvements sociaux et culturels, tels que le féminisme.

Ces changements ont donné lieu à une nouvelle conception du parcours professionnelle, en ce sens que, le concept de carrière a évolué pour se conformer au changement permanent de la société industrielle (Castells, 1998). Les conceptions et définitions traditionnelles de carrière ne semblent plus appropriées pour le système de carrière contemporain. Les individus de manière générale, ont tendance à attendre moins de récompenses extrinsèques de la part des organisations. Ils recherchent, convoitent davantage un épanouissement, un développement personnel et une satisfaction dans la vie de manière globale.

L'approche traditionnelle de la carrière renvoie aux termes de « carrière organisationnelle » (Arthur & Rousseau, 1996) ou encore « carrière bureaucratique » (kanter, 1989). La carrière traditionnelle a été souvent liée à une promotion verticale gouvernée par les règles de l'organisation qui encadrent le développement de la carrière (Adamson, Doherty, & Viney, 1998). Elle est fondée sur la progression professionnelle linéaire.

Cependant, les changements que subissent les structures organisationnelles ont incité les chercheurs à s'interroger et remettre en cause le modèle de carrière organisationnelle. A cet effet, de nouvelles formes de carrières ont émergé. Hall(1976) parle de carrière « protéenne », Arthur(1994) de carrière « sans frontière » ou (boundaryless), notion traduite en français sous le terme carrière « nomade » par cadin & al. (2003). Ces nouvelles formes de carrières reposent sur, de nouvelles formes de promotions, le rôle central des individus sur la gestion de leur carrière, l'idée d'un acteur affranchi des contraintes des entreprises, mais néanmoins, la possibilité pour les entreprises comme pour les salariés de tirer avantage.

#### **4.1. La carrière traditionnelle**

La carrière traditionnelle aussi appelée carrière organisationnelle se définit selon Arthur et Rousseau (1996) comme « un parcours d'avancement professionnel, dont l'usage est restreint aux métiers à progression hiérarchique formelle ». Sullivan(1999), définit la carrière traditionnelle comme un avancement professionnel au sein d'une ou deux organisations, tandis que pour Wilensky (1961), elle est « une succession de fonctions parentes selon une hiérarchie de



prestige à travers laquelle les salariés évoluent de manière plus ou moins ordonnée et prédictible ».

Jusqu'au début des années 1990, de nombreuses organisations optaient pour des structures hiérarchiques bureaucratiques caractérisées par un paternalisme en termes de relations d'emploi (Rouillard & Lemire, 2003). Le modèle bureaucratique se caractérise par une hiérarchie administrative marquée par des frontières internes clairement définies et difficilement contournables (Goujon-Belghit, 2008 ; Rouillard & Lemire, 2003). L'organisation fournit des repères de carrières stables et objectifs tels que les grades, les salaires, les niveaux hiérarchiques et les filières types (Cadin, Bender, de Saint Ginez & Pringle.2000). L'avancement et la progression dans la hiérarchie sont les notions prédominantes dans ce type de carrière caractérisée par des cheminements verticaux entre les différents postes au sein d'une seule organisation.

La carrière organisationnelle est caractérisée entre autre, par un engagement mutuel sur le long terme entre l'individu et l'organisation, un processus jalonné d'étapes clés correspondant à l'ascension hiérarchique et une forte intervention de l'organisation dans la gestion de carrière (Falcoz, 2001). L'ancienneté et l'emploi à vie d'un seul employeur constituent les déterminants du concept de la carrière organisationnelle (Hall & Mirvis, 1995). Dans cette perspective les emplois restent stables, les fonctions ont peu de perspectives de changement et les réalisations personnelles restent mineures (Cadin & al ; 2003). Le modèle bureaucratique ou organisationnelle consiste essentiellement en des mouvements verticaux et est considéré comme un avancement et un processus de promotions vers le sommet hiérarchique (Hall, 1987). La trajectoire est linéaire et relativement prévisible (Hall & Mirvis, 1995).

Dans l'approche traditionnelle de la carrière, les salariés passent un contrat psychologique avec l'organisation. Ils sont fidèles et travaillent correctement pour l'entreprise (Hall, 1996). Le contrat psychologique est défini comme le résultat de l'analyse que fait un salarié des promesses et des engagements qu'il prend avec son employeur (Rousseau, 1990). Il existe deux types de contrats psychologiques : transactionnel et relationnel. Le contrat psychologique transactionnel renvoie aux obligations réciproques que chaque partie doit respecter et, le contrat psychologique relationnel se fonde sur des engagements moraux et renvoie à des obligations de nature socio émotionnelles qui s'inscrivent sur le long terme.

Quel que soit le type de contrat psychologique, l'employeur promet d'un côté de garantir aux employés la sécurité d'emploi, les actions de formation et de développement de compétences et les incitations financières (Hall & Marvis, 1995). De l'autre côté, les employés s'engagent à être impliqués et performants au travail (Rouillard & Lemire, 2003 ; Rousseau, 1998). Ainsi, le contrat psychologique prévoit en échange de sa place et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, que l'organisation offre à l'individu la possibilité de construire progressivement l'ensemble de sa carrière en son sein, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités » (Rouillard & Lemire, 2003).

Dans les carrières organisationnelles, « il existe un nombre limité de porte d'entrée, les postes les plus élevés dans la hiérarchie sont pourvus en interne plutôt qu'en externe, il existe une relation à long terme entre employeur et employé et, le salaire et les promotions sont déterminés par des règles impersonnelles, plutôt que par des décisions discrétionnaires » (Seltzer et Sammartino, 2009, p.111).

Réellement, les carrières organisationnelles reposent sur un contrat tacite sur le long terme, voire à vie, et qui stipule la réalisation d'une carrière en vue d'accéder à des niveaux hiérarchiques élevés et d'avoir plus de responsabilités. L'organisation voit le travailleur comme un individu fidèle, présent jusqu'à sa retraite. La flexibilité de carrière, sa marge de manœuvre, est restreinte pour le travailleur (Hall&Marvis, 1995). D'après cette vision, la frontière est représentée par l'entreprise. Le travailleur doit convenir à cette entreprise. Le succès dans ce cas est plus mesurable et plus objectif aux travers des récompenses, du salaire, des promotions, du statut, de l'autorité (Dahan & al., 1977 ; Dahan & Durfour, 2012 ; Cadin et al., 2003). Ce modèle est resté dominant jusqu'aux années 1980. Par la suite, selon la littérature, les carrières sans frontières (boundaryless) ou nomades l'ont succédé.

#### **4.2. Les carrières sans frontières**

La conception de la carrière selon plusieurs théoriciens des années 1990, notamment, Hall, Capelli, Arthur, Rousseau, Schein, est passée d'une carrière organisationnelle maîtrisée par l'entreprise dans un contexte économique stable, à une carrière gérée par l'individu présent dans un milieu beaucoup plus instable (Inkson & al., 2012 ; Clarke, 2013).

Pour expliquer ce type de carrière, la littérature comprend différentes définitions de la carrière sans frontières, cf. **Tableau 1**. La carrière sans frontière selon De Fillipi et Arthur(1994) est définie comme « une série d’opportunités d’emploi qui dépassent les frontières d’un seul lieu de travail ». Contrairement aux carrières traditionnelles, les carrières sans frontières ou carrières nomades transcendent les carrières délimitées par les organisations, elles rompent avec les idées traditionnelles d’avancement de carrière, elles prennent en compte les intérêts personnels des individus à travers les opportunités de carrière, elles sont reconnues et valorisées à l’extérieur de l’organisation, sont soutenues par l’appartenance a des réseaux externes et mettent plus l’accent sur la mobilité inter organisationnelle(Arthur et Rousseau, 1996).

La carrière nomade est en relation avec le contexte d’employabilité de l’individu. La frontière n’est plus une seule entreprise mais s’est élargie en devenant plusieurs entreprises, voire plusieurs pays. Les travailleurs sont maitres de leur carrière et définissent leur avenir en fonction des occasions qui se présentent à eux (Dahan & Durfour, 2012). Cette forme de carrière apparait dans une logique de changement au niveau sociétal et est en lien avec le marché du travail qui, devient de plus en plus instable et demandeur d’une employabilité plus importante du côté des individus (Cadin & al.,2003). L’instabilité peut être perçue à travers l’absence de connaissance d’un métier inconnu, appartenant au marché du travail instable et difficilement prédictible (Rousseau, 1993).

**Tableau 1.** : Exemple de définitions de la carrière sans frontières

Auteur (s)	Définitions ou description
Arthur et Rousseau (1996, p.3-5)	La carrière sans frontières est l’opposée de la carrière organisationnelle. « Une carrière sans frontière n’est pas une forme unique de carrière, mais un large ensemble de formes possibles qui s’oppose aux postulats de la carrière traditionnelle »
Baker et Aldridge (1996, p.135)	« Les employés qui sont capables de construire leurs vies professionnelles caractérisées par une forte mobilité inter employeurs, une forte accumulation de compétences et une forte identité sont considérées comme poursuivant une carrière sans frontières »
Bird(1994, p.335)	Les carrières sans frontières constituent « une réponse à une vision plus commune des carrières limitées : limitées dans les organisations, limitées dans des rôles, positions et emplois bien définis »

Briscoe (2006)	La carrière sans frontières s'effectue au-delà des frontières organisationnelles
Eby (2001, p.344)	« La carrière sans frontières transcendent les relations organisationnelles spécifiques et renvoie aux séquences d'expériences à travers les organisations et les emplois.

Source : Greenhaus et Callanan (2006, p.279)

La carrière nomade a été le modèle le plus en vue ces dernières années dans le champ des carrières, mais elle a été récemment critiquée puisque peu démontrée et validée empiriquement (Valette & Culié, 2015). De plus, la carrière peut être perçue objectivement ou subjectivement, et les éléments du succès y diffèrent selon l'angle observé (Lyons & al., 2005) appartenant respectivement aux carrières traditionnelles et nomades (Dahan & Dufour, 2012). Pour faciliter la compréhension des deux formes de carrières, une comparaison faite entre les deux types de carrières permet de présenter les caractéristiques majeures différenciant les carrières traditionnelles des carrières sans frontières (Sullivan, 1999), cf. **Tableau 2**.

**Tableau 2** : Comparaison entre carrière organisationnelle et la carrière sans frontières.

Critères	Carrière organisationnelle	Carrière sans frontières
La relation d'emploi	Sécurité de d'emploi	Employabilité
Les frontières organisationnelles	Une à deux entreprises	Plusieurs entreprises
Les compétences	Spécifiques à l'entreprise	Transférables
Le succès de carrière	Salaire, promotion, statut	Intérêt au travail
La responsabilité de la carrière	L'entreprise	L'individu
La formation	Programme formels	« sur le tas »
L'élément déterminant	L'âge	L'apprentissage

Source : Sullivan (1999, p. 458)

L'opposition entre les modèles repose sur sept critères principaux résumés par Sullivan (1999) :

- **La relation d'emploi**

La relation d'emploi est de moins en moins un échange entre la sécurité fournie par l'employeur et la loyauté apportée par le salarié. Elle est fondée davantage aujourd'hui sur la performance et la flexibilité contre de l'employabilité. Ce changement de contrat psychologique constitue le socle des nouvelles carrières.

- **Frontières**

La carrière revient aussi à franchir de plus en plus de frontières, organisationnelles, fonctionnelles, et géographiques.

- **Compétences**

Les compétences développées sont de plus en plus transférables ou transportables.

- **Succès de carrière**

La définition même du succès de carrière évolue, avec des individus recherchant de plus en plus du travail qui a du sens, même si le salaire, la promotion et le statut conservent leur importance.

- **Responsabilité pour la gestion des carrières**

La responsabilité de la gestion des carrières passe de l'organisation à l'individu. Cela ne veut pas dire que l'organisation se désengage mais que l'individu doit être davantage proactif. Aujourd'hui, le salarié prend une part de plus en plus active dans la propre gestion de son parcours professionnel. La responsabilité de la carrière incombe de plus en plus à la personne, porteuse d'aspiration personnelle et poursuivant un cheminement qui lui est propre.

- **La formation**

Dans la carrière traditionnelle, la formation se limite à des programmes formels. Dans le contexte des carrières sans frontières, la formation devient permanente. Chaque travail ou activité est considérée comme l'opportunité de se développer et d'apprendre.

- **L'élément déterminant**

Dans le contexte de la carrière traditionnelle l'âge constitue un critère de mérite, en d'autres termes l'ascension hiérarchique verticale ou l'accession à une certaine fonction dépend de l'âge, tandis que, dans le contexte de carrière sans frontières, la possibilité d'accès à une

fonction dépend des compétences. L'approche traditionnelle fondée sur l'âge suppose que les individus changent avec l'âge en acquérant plus de maturité (Nurmi, 1992 ; Robert & Mroczek, 2008).

Le débat pour savoir lequel des deux modèles, c'est-à-dire, le modèle de la carrière sans frontière et le modèle de la carrière traditionnelle, domine pour mieux décrire la carrière contemporaine semble vain. Ces deux modèles sont utiles pour réfléchir sur la carrière et à sa gestion. Ils servent non seulement à examiner la gestion de carrière mais, aussi à mettre en place une gestion des carrières à la fois au service des organisations et des personnes

Sullivan et Arthur(2006) décrivent la carrière sans frontières à travers deux dimensions de la mobilité : physique et psychologique. La première renvoie aux « mouvements effectifs entre emplois, organisations, professions et pays », tandis que la deuxième dimension fait référence à « la capacité perçue de faire des transitions ». Selon Briscoe et al, (2006), la mobilité psychologique peut renvoyer à un état d'esprit nomade traduit par un désir individuel à diversifier ses activités professionnelles au-delà de son environnement immédiat de travail. Dans cette optique, Marvis et Hall (1994) confirment que les individus ont besoin de plusieurs expériences professionnelles afin de s'adapter à la complexité et l'évolution du monde du travail.

Dany, (2003), pense que, les nouveaux parcours professionnels, l'autogestion des carrières, l'acteur libre et le travailleur indépendant constituent les caractéristiques désignant les nouvelles carrières. Ainsi, de celles-ci, plusieurs formes se sont dérivées, telles que les carrières protéiformes, capitalistes et intelligentes (Arthur & al., 2017 ; Baruch & Peiperl, 2000 ; Hall, 1996).

- **Les carrières protéiformes**

Le terme « protéiforme » vient du nom latin « proteus », qui signifie protéé, divinité marine dont la caractéristique essentielle est sa capacité de changer de formes. Son nom est à l'origine de « protéiforme » adjectif équivalent à « polymorphe ». Hall(1996) mobilise cet adjectif pour désigner l'ensemble des expériences variées vécues par chaque individu lors de son éducation, sa formation et ses emplois dans différentes organisations.

La carrière protéiforme, aussi appelée carrière protéine (Hall, 1976) est décrite comme une carrière aux motifs autodéterminés, dont les valeurs personnels constituent les principes directeurs. Dans cette perspective, le succès de carrière se mesure selon les critères subjectifs du

succès psychologique que l'individu fixe comme bon lui semble. La carrière protéiforme n'est pas un choix mais une conséquence imposée de la nouvelle donne économique, les individus ont la chance de reprendre le contrôle de leurs destinées en y intégrant leurs propres valeurs (Hall, 1976). Les décisions de carrière sont prises de façon à ce qu'elles correspondent aux valeurs individuelles (Briscoe et al., 2006). Dans cette optique, la littérature révèle deux caractéristiques importantes de la carrière protéiformes que sont, le management de carrière par soi ou « self-directed » et les valeurs propres ou « value driven ». Ainsi, les personnes possédant les deux caractéristiques sont qualifiées de protéiformes (Briscoe et Hall, 2006). Ce transfert de la responsabilité du sens du travail, du collectif vers l'individuel, a donc suscité un renouvellement des théories et des pratiques de l'orientation professionnelle.

- **La career-resilient**

La “ career-resilient” de Waterman et al(1994) représente la capacité de s'adapter aux changements, même dans des circonstances décourageantes. Les relations avec les employeurs sont des relations de partenariat basées sur un échange de performance contre de l'employabilité. Les employés prennent eux même la responsabilité de mener leur carrière, les organisations doivent fournir les outils pour développer les compétences. On parle d'un nouveau contrat psychologique.

- **La post-corporate career**

De Peiperl et Baruch (1997), la post-corporate career se met en place en dehors des organisations, de façon volontaire ou non, et confère une certaine indépendance et flexibilité à ceux qui y adhèrent. Cette carrière permet un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et pour éviter l'isolement, de nouvelles structures de support doivent être développées pour prendre la place de l'entreprise : le support social comme les associations de professionnels ou les communautés.

- **La carrière capitaliste**

Dans le contexte de la carrière capitaliste (Inkson et Arthur (2001), les employés redeviennent propriétaires et responsables de leur carrière. La carrière est perçue comme la

capitalisation des compétences, d'expertises et des relations interpersonnelles acquises tout au long de la vie professionnelle d'une personne (Bird, 1994). On parle de carrière capitaliste dans le sens où chaque individu investit du temps, de l'énergie, des compétences, des relations dans chaque emploi et chaque entreprise (Inkson & Arthur, 2001).

Ces nouvelles façons de mener sa carrière sont qualifiées de carrière « intelligente » dans le cas où elles permettent aux individus d'agir sur l'évolution de leur carrière (Arthur & al., 2017) ; De Fillipi & Arthur, 1994). Les individus doivent manager leur carrière en mettant sur pied plusieurs domaines de compétences (Jones & DeFillipi, 1996) : le « knowing-why », il renvoie aux motivations, intérêts et moyens pour poursuivre une carrière ; le « knowing-how », il se réfère aux compétences techniques et talents de l'individu ; le « knowing-whom », fait référence au capital social et aux capacités relationnelles pour mener une carrière ; le « knowing-what », vise la compréhension des opportunités et menaces de l'industrie dans laquelle on évolue ; Le « knowing-where », c'est la connaissance des frontières géographiques, culturelles auxquelles on peut se heurter pendant son parcours professionnel ; et enfin le « knowing-when », se réfère à la capacité du choix et du temps consacres à la carrière. Ces compétences de carrière sont requises pour avoir du succès dans une carrière nomade.

Les carrières intelligentes vont au-delà de la recherche d'une formation ou de l'amélioration des compétences. Elles permettent de comprendre la nature évolutive des emplois et le processus à travers lequel la connaissance se produit, se transmet et s'applique. Il s'agit de « prendre en compte les nouvelles opportunités de carrière, la flexibilité du travail et l'exigence croissante du savoir-faire professionnel » (Arthur & al., 2017).

Pour Roquet(2009), les carrières «à vie » ont plus de tendance à être temporaires et susceptibles de disparaître d'un jour à l'autre. La carrière traditionnelle, fondée sur l'ascension hiérarchique, s'effrite au profit de nouvelles formes de carrières plus flexibles et sans frontières.

D'après la littérature sur l'évolution des carrières, il existe d'un côté, les carrières organisationnelles linéaires qui se déroulaient dans des structures hiérarchiques rigides et dans un environnement stable (Yan & al., 2002). De l'autre côté, les nouvelles organisations sont plutôt dynamiques et les carrières contemporaines deviennent imprévisibles et multidirectionnelles (Arthur & Rousseau, 1996). Néanmoins, les organisations contemporaines n'ont pas totalement perdu le contrôle sur la gestion des carrières de leurs employés (Dany, 2003). Les individus sont



de plus en plus responsables de leur carrière, mais le rôle des organisations demeurent très important (Baruch, 2006).

## **5. LA GESTION DES CARRIERES**

### **5.1. Définition du concept de gestion des carrières**

La gestion des carrières occupe une place centrale dans la gestion des ressources humaines. Elle est la plus ancienne pratique de gestion des ressources humaines. Gérer les carrières c'est prendre en compte les attentes personnelles de chacun et les intégrer dans les plans d'évolution de carrière, tout en assurant une réussite professionnelle et personnelle de chacun en fonction des besoins et des possibilités de l'entreprise. Il s'agit d'un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation, c'est affecter les salariés aux postes de travail de manière judicieuses.

La gestion des carrières ou développement du potentiel humain vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des organisations, les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations des personnels.

Pour Peretti, la gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

Pour certains auteurs (Walker, 1980 ; Sonnenfeld & Peiperl, 1988 ; Foucher, 1988), la gestion des carrières signifie la gestion des mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation avec la planification des effectifs, le recrutement, la sélection, jusqu'à leur départ( départ volontaire, mise à pied, retraite) en y incluant la gestion de la mobilité interne( promotions, transfert, rétrogradations) et divers programmes d'appui sous-jacents à celle-ci( formation, développement, intégration, aide à la planification de carrière et planification de la relève).

Dans la même optique, London et Stumpf (1982), soutiennent que, la gestion des carrières a comme rôles de déplacer les employés, soit horizontalement, soit verticalement à l'intérieur de l'organisation, de combler les postes vacants par les employés les plus compétents et de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et formatrices.

D'après ces définitions, la gestion des carrières a pour rôle de prévoir et de coordonner l'évolution de chaque employé. Elle est une mission essentielle qui est du ressort de la direction des ressources humaines, elle a pour objectif d'introduire, d'orienter et de suivre le cheminement

professionnel d'une personne, depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences. Le développement du potentiel humain est une pratique très importante tant pour les organisations que pour les salariés. Cependant, deux modèles s'y opposent.

### **5.1.1. Gestion des carrières : gestion du personnel et gestion des ressources humaines**

La gestion de carrière s'inscrit dans une politique plus large relative aux salariés de l'entreprise. Elle a vu son essor avec la gestion des ressources humaines par rapport au modèle de gestion du personnel. Il Ya une vingtaine d'années, il existait dans bien des organisations ce qu'on appelait la gestion du personnel. Cette dénomination a changé avec l'apparition de la gestion des ressources humaines. Des lors, un nouveau regard est jeté sur l'organisation qu'elle soit privée ou publique en ce qu'elle est considérée désormais comme un regroupement d'humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre certains buts. Autrement dit, le système organisationnel ne dépend plus d'une seule personne, celle qui dirige, mais de l'ensemble des personnels dans leur volonté, leur motivation et leur compréhension des buts à atteindre.

La gestion des ressources humaines selon Igalens et Roussel (1998) « est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise ». Ce modèle considère les individus comme des ressources qu'il faut développer et non plus comme un cout qu'il faut minimiser. Il implique une perspective de long terme. Les salariés sont des ressources nécessaires à la performance de l'entreprise. Contrairement à la gestion du personnel qui adopte une approche collective, la gestion des ressources humaines est centrée sur l'individu. Ainsi, la gestion des carrières doit prendre en compte les particularités individuelles tout en considérant le cadre collectif.

La gestion du personnel renvoie à l'ensemble des tâches administratives nécessaires à une bonne gestion des ressources humaines. Elle s'organise autour de la minimisation des couts. Le court terme prime. Ce modèle adopte une approche collective de la gestion des salariés. Dans cette approche, il s'agit davantage de gestion des emplois que de gestion des carrières.

Il semble donc, que l'ancien modèles des carrières traditionnelles n'ait pas disparu, mais il n'est plus la norme actuelle (Baruch, 2006; Dany, 2003). Par ricochet, la gestion administrative du personnel n'a véritablement pas laissé la place à la gestion ressources humaines malgré que les règles du jeu de carrière aient changé.

## 5.2. Importance de la gestion des carrières

L'importance de la gestion des carrières a suscité de divers et de multiples débats. Pour Cerdin (2000), l'utilité de la gestion des carrières repose sur trois éléments centraux :

- Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnelles aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées ;
- Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés ;
- Fidéliser une partie des salariés.

Dans le tableau ci-dessous sont énumérés les besoins individuels et organisationnels que la gestion de la carrière permet de combler.

**Tableau 3** : L'importance de la gestion des carrières

Pour l'organisation	Pour l'individu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose</li> <li>- Améliorer sa flexibilité</li> <li>- Mettre en place une relève de qualité</li> <li>- Renforcer sa culture</li> <li>- Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs</li> <li>- Disposer d'un personnel compétent et motivé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible</li> <li>- Pouvoir développer leurs compétences</li> <li>- S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci</li> <li>- Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence, etc...)</li> <li>- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail.</li> </ul>

**Source** : Shimon. L, Saba, Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, 2002, p. 351.

### 5.3. Les objectifs de la gestion des carrières

Le développement du potentiel humain vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les aspirations des personnels. La gestion des carrières peut être considérée comme un élément de conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels. Ce point va être résumé sous forme de tableau.

**Tableau 4 :** gestion des carrières élément de conciliation.

Besoins organisationnels	Enjeu	Besoins individuels de carrière
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les objectifs stratégiques organisationnels pour les deux ou trois prochaines années ?</li> <li>- Quels sont les besoins et les défis auxquels l'organisation devra faire face au cours des prochaines années ?</li> <li>- Quelles sont-les Compétences, les connaissances et l'expérience qui seront requises pour relever des défis ?</li> <li>- Quelles exigences se posent en matière de recrutement ?</li> <li>- L'organisation a-t-elle des Attributs nécessaires pour relever ces défis ?</li> </ul>	<p>Les employés parviennent-ils à se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques ?</p>	<p>Comment définir un plan de carrière qui est susceptible :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'utiliser mes forces ?</li> <li>- De satisfaire mon besoin de me développer ?</li> <li>- De me donner des défis à relever ?</li> <li>- D'être conforme a mes intérêts ?</li> <li>- De correspondre a mes valeurs ?</li> <li>- De correspondre a mon style personnel ?</li> </ul>

**Source :** Shimon. L, Saba, Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, 2002, p. 351.

#### **5.4. Gestion de carrière fonction publique**

La fonction publique désigne l'ensemble des agents publics, titulaires et contractuels, occupant un poste au sein de la fonction publique d'Etat, d'une collectivité, ou des établissements publics de santé. La gestion des carrières dans le secteur public est un acte d'administration qui consiste en une prise en charge et un suivi de l'agent (titulaires, contractuels) depuis son recrutement jusqu'à la cessation définitive de fonction. Tout au long de leur carrière, les agents publics disposent de possibilités d'évolution au sein de la fonction publique via les avancements, mais aussi via les concours et examens professionnels internes.

La fonction publique a pour rôle de sauvegarder le système socio-politique, la création des conditions nécessaires à la satisfaction des besoins quotidiens qui correspondent au développement de la société et à la gestion de l'organisation du travail (Dragos, 1975). Toutefois, il existe trois fonctions publiques :

La fonction publique d'Etat, elle regroupe les personnels travaillant pour l'administration centrale ou des services déconcentrés (régions ou départements), ils peuvent également occuper un emploi au sein d'un établissement public.

La fonction publique territoriale, elle englobe les agents des collectivités territoriales et leurs établissements publics.

La fonction publique hospitalière, elle désigne l'ensemble des personnels exerçant dans les établissements publics sanitaires ou sociaux dépendant de l'Etat.

##### **5.4.1. Aperçu de la gestion de carrière dans la fonction publique camerounaise**

Au Cameroun, la fonction publique d'Etat gère les agents relevant du code du travail ( Loi n°92-007 du 14 Aout 1992), et les fonctionnaires, régis par le décret n° 94/1999 du 07 octobre 1994 portant Statut General de la Fonction Publique d'Etat, modifié et complété par le décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 et ses textes qui définissent les droits et les obligations des fonctionnaires, sans oublier les dispositions relatives à la gestion des carrières, l'organisation et le fonctionnement de la Fonction Publique.

Gérer le personnel de l'Etat implique de procéder au recrutement et à la nomination, puis d'en assurer entre autres, les avancements, les reclassements et intégrations, la suspension des

fonctions, l'admission à la retraite et la paie. Dans cette logique, cette gestion se présente comme suit :

#### **a. Le recrutement**

Le recrutement dans la fonction publique se présente sous deux formes ; celui externe, et celui interne. Le recrutement externe fait entrer dans la fonction publique des personnes qui lui sont étrangères. Quant au recrutement interne, il fait appel à des agents appartenant à un corps différent, mais qui faisaient déjà partie de la fonction publique.

Le mode de recrutement se fait par voie de concours direct (externe) ou indirect (interne ou professionnel), ou par recrutement sur titre.

Le recrutement par concours est déterminé par le nombre des postes à pourvoir. Les meilleurs sont recrutés dans la limite des places disponibles.

Le recrutement sur titre est fait selon le statut, le diplôme ou la formation professionnelle acquise par l'agent.

#### **b. La nomination**

Les agents recrutés par voies de concours sont nommés dans le corps, le grade et l'échelon définis par le poste ouvert. Les hauts fonctionnaires sont nommés au conseil des Ministres.

IL est à noter que la nomination doit tout autant satisfaire à certaines conditions liées au principe selon qu'une nomination a pour objet exclusif de pourvoir à un poste vacant. De même, il arrive que des nominations soient destinées à conférer à leurs bénéficiaires un titre leur permettant d'exercer d'autres fonctions plus intéressantes, satisfaisantes, ainsi que leurs intérêts personnels plutôt qu'à ceux du service.

#### **c. L'avancement**

L'avancement du fonctionnaire est conditionné par une évaluation favorable de ses performances, le succès à un concours administratif, un changement de qualification professionnelle, ou l'obtention de titre professionnelle, dans les conditions fixées par les statuts particuliers ou spéciaux (art.44 du décret n° 94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut General de la Fonction Publique de l'Etat). Il est prévu au sein de la fonction publique camerounaise trois

formes d'avancement : l'avancement d'échelon, l'avancement de classe et l'avancement de grade.

- **L'avancement d'échelon**

L'avancement d'échelon s'effectue à l'intérieur d'une classe et est fonction d'une évaluation favorable de l'agent public. Il a lieu tous les deux (2) ans (art. 45 du Statut General de la fonction publique). Tous les agents d'état peuvent en bénéficier.

- **L'avancement de classe**

L'avancement de classe à l'intérieur d'un même grade est fonction à la fois de l'évaluation et de l'ancienneté de service du fonctionnaire. Ainsi, pour bénéficier d'un avancement de classe, l'ancienneté requise est de deux (2) ans au dernier échelon de la classe à laquelle appartient le fonctionnaire en cas d'évaluation favorable. Il est conditionné par les appréciations générales déterminées par le Chef de service, et par la valeur professionnelle des agents. Pour cela, il est fonction de l'ancienneté et du mérite. L'avancement de classe induit une augmentation de traitement.

- **L'avancement de grade**

L'avancement de grade en grade est fonctions soit de l'ancienneté et d'une évaluation favorable du fonctionnaire, soit d'une qualification professionnelle nouvelle, ou du succès à un concours administratif. Néanmoins, l'avancement de grade en fonction de l'ancienneté et d'une évaluation favorable ne peut intervenir avant l'expiration d'une période de deux (2) années consécutives à compter de la date à laquelle le fonctionnaire atteint le dernier échelon de la deuxième classe de son grade, sous réserve qu'il soit âgé de 40 ans au moins. S'agissant de l'avancement de grade fondé sur une qualification professionnelle nouvelle, le fonctionnaire en bénéficie à compter de la date d'obtention du titre correspondant lorsque le fonctionnaire se trouve en position d'activité ou encore, à compter de la date de la reprise de service, à l'expiration d'une période de mise en disponibilité (disposition prévue par l'article 47 du Statut General de la fonction Publique).

De même, le fonctionnaire peut avancer de grade ou de cadre à l'issus d'une formation sanctionnée par un diplôme de spécialisation ou à la suite de l'obtention de certains diplômes

universitaires, ceci dans des conditions fixées par les statuts particuliers (art 49 du Statut General de la fonction publique).

#### **d. Le reclassement**

Le reclassement correspond à l'intégration d'un agent à un cadre supérieur, où, le titre exigé correspond au diplôme de celui-ci. Ce peut également être le fait d'une proposition du supérieur hiérarchique concernant un agent de classe principale de 3eme échelon. Dans d'autres cas, l'agent ayant atteint la classe exceptionnelle depuis quatre (4) ans obtient un reclassement indiciaire.

#### **e. Le détachement**

Le détachement est la position de l'agent de l'Etat placé hors de son institution d'origine, mais continue de bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite. Le détachement essentiellement révocable avant terme dans l'intérêt du service, peut être généralement prononcé sur demande dans un autre corps, dans une entreprise publique ou une institution privée, ainsi qu'auprès d'Etat étrangers et d'organisations internationales. Mais, il comprend toujours un droit à la réintégration dans le corps d'origine. La rémunération de l'agent détaché est assurée par la structure du détachement, L'agent détaché dans un corps peut demander à y être intégré au terme de dix (10) années consécutives de détachement, et si le statut particulier de ce corps ouvre une possibilité d'intégration des détachés. Ainsi, le détachement peut aboutir à un changement de corps.

#### **f. La disponibilité**

La disponibilité est la position du fonctionnaire qui, placé temporairement hors de son cadre, cesse de bénéficier pour la durée de cette position, de ses droits à la rémunération, à l'avancement et à la pension. La disponibilité des fonctionnaires appartenant au corps de l'administration générale est prononcée par arrêté du Ministre chargé de la Fonction Publique, après avis du Ministre utilisateur. Celle-ci se fait sur demande du fonctionnaire et ne peut être accordée au fonctionnaire suspendu de ses fonctions ou faisant l'objet de poursuites disciplinaires. La mise en disponibilité est destinée à permettre à son bénéficiaire de se livrer à des études ou à des recherches d'intérêt général, ou tout simplement de satisfaire à sa convenance



personnelle. La disponibilité prend fin du fait de l'administration, à la demande du fonctionnaire concerné après préavis de six(6) mois dument notifié au Ministre compétent.

#### **g. La suspension de fonction**

La suspension de fonction est une mesure préventive que le Ministre employeur se doit de prendre, dans le but de protéger l'intérêt général ou l'agent concerné contre les excès de pouvoir de l'administration.

La suspension des fonctions est effective quand il y a une présomption d'existence d'une faute grave, d'ordre professionnel ou pénal, de droit commun à l'endroit d'un agent de l'Etat, d'une constatation de la faute, par voie de demande d'explication en plus de celles administratives, civiles ou pénales. Elle se traduit par la constatation écrite, l'existence d'une poursuite disciplinaire et la suspension des fonctions avec celle des soldes. Cependant, l'abrogation de la suspension de fonction avec reprise en service et solde de l'intéressé est effectuée en cas de non jugement définitif de l'affaire, dans un délai de six mois, sauf en cas d'incarcération.

#### **h. La fin de carrière**

La carrière de l'agent de l'Etat s'achève par l'admission à la retraite, après avoir accompli au moins vingt-cinq années de service. La retraite est proportionnelle pour ceux qui ont accompli quinze ans de services effectifs. Il y a aussi la retraite d'invalidité pour inaptitude physique, permettant de percevoir mensuellement les arriérés de pension de retraite et éventuellement la rente d'invalidité.

Habituellement, le mode de sortie normal de la fonction publique est l'accession à la limite d'âge. Quand un fonctionnaire l'atteint, il a suffisamment d'ancienneté pour obtenir une pension de retraite jusqu'à la fin de ses jours.

### **I. LES TRAITEMENTS OU LA PAIE**

Le fonctionnaire a droit, après service, à une rémunération comprenant un traitement indiciaire, des prestations familiales obligatoires et, éventuellement, des indemnités et primes divers. L'étude du droit au traitement qui est la règle du service fait, sera précédée de celle de la

détermination du montant des traitements. Ceux, mensuel, des agents public sont la contrepartie la plus directe et concrète de leurs obligations. Le traitement est le même pour tous les grades et échelons du même corps. Et, l'échelle de traitement dépend de la grille indiciaire fixée pour chaque corps.

Jusqu' à un passé récent, la gestion de la carrière de l'ensemble des agents publics tous départements confondus relevait de la compétence exclusive du Ministère de la fonction publique. De nos jours, cette gestion du personnel de l'Etat et de la solde a subit une déconcentration (décret n\*2012/079 du 09 Mars 2012). Dans le cadre de cette déconcentration horizontale qui est le transfert des compétences du MINFOPRA vers les autres départements ministériels à l'instar de ceux en charge de l'Education, les activités relatives à la gestion des carrières et à la gestion de la solde leur sont transférées.

### **5.5. Gestion de carrière dans le secteur de l'éducation**

La gestion des enseignants repose sur une structure de carrière organisée autour des grades et des échelons, avec avancement progressif en lien avec les années de service. Cependant, l'avancement d'un échelon à l'autre n'est pas automatique, les perspectives de progression sont plus limitées en raison des structures de carrières trop plates et uniquement verticales. En d'autres termes, la carrière des enseignants connaît peu de niveaux hiérarchiques, ceci signifie qu'il y a peu de postes à responsabilités (directeurs d'école, maitre d'application), et donc peu de possibilités de promotion. De même les voies de promotion se font généralement vers des postes de Directeur d'écoles. Pour ces promotions, les critères requises sont l'ancienneté, la notation du supérieur hiérarchique ou la réussite à un examen professionnel. Mais les deux derniers critères sont défavorables en ce sens que les visites d'inspections et les concours professionnels sont très rares.

Par ailleurs, il est constaté dans le processus d'affectation des enseignants, des interférences politiques et de la corruption (Bennell et Akyeampong, 2007). Aussi, les promotions sont entachées de favoritisme ou même de corruption (Mulkeen, 2010). Tous ces aspects laissent apparaître le manque de transparence qui sévit dans la gestion du personnel enseignant. Pour défendre le point de vue de ces auteurs, Hodigui (2006) pense que, la gestion administrative des personnels du secteur éducatif est lourde et complexe du fait, de la multiplicité des intervenants

dans la gestion des ressources humaines, de la masse importante des personnels, de la diversité des corps et des grades.

## **SECTION 2 : APPROCHE THEORIQUE**

### **1. Le succès de carrière perçu dans un contexte social**

Le succès de carrière quel que soit sa dimension interne ou externe peut être évalué par des critères socialement définis, soit par des critères subjectifs personnels. Les notions d'avancement ou de progression sont nécessaires au concept de carrière et ont été abordés dans plusieurs travaux (Bretz & Judge, 1994 ; Jaskolka, Beyer & Trice, 1985). Tandis que les travaux antérieurs ont défini ce que les individus et les organisations devraient faire pour atteindre le succès dans le contexte social, les recherches récentes insistent sur l'importance de définir le succès de carrière en prenant en compte les aspirations individuelles, qui peuvent être contraire à la définition sociétal (Gattiker & Larwood, 1986, 1988 ; Korman & al. 1981 ; Poole, Langan-Fox & Omodei, 1993).

En prenant en compte les critères relatifs aux aspirations de carrière, Korman et al. (1981) ont trouvé que les cadres performants de leur échantillon n'étaient pas satisfaits de leur carrière et n'éprouvaient aucun sentiment de réussite par rapport à leurs réalisations. Pour Aryee et al. (1994), ces cadres se sont fondés sur leurs propres perspectives internes du succès et se considèrent parfois en situation d'échec. Il semble donc nécessaire d'utiliser des indicateurs diversifiés (Dries & al. 2008). Ainsi, outre les aspirations individuelles, le succès de carrière subjectif doit également prendre en compte d'autres critères tels que la dimension sociale (Abele & Spurk, 2009 ; Abele, Hagmaier & Spurk, 2016 ; Heslin, 2005). Dans cette section, il sera déterminé comment les perceptions de carrière d'un individu peuvent être influencées par un contexte social.

#### **1.1 La comparaison sociale : un aperçu théorique**

Estimer sa propre valeur, estimer sa propre réussite, ressembler aux autres, se sentir différents des autres, etc., découlent du mécanisme psychologique qui est la comparaison sociale (Friedmann, 2011). Selon l'effet « mare aux poissons », l'image qu'un individu a de lui dépend de la mare (milieu) dans laquelle il évolue. Pour savoir s'il peut être satisfait de ce qu'il est ou, de ce

qu'il a, l'individu est obligé de se comparer aux autres. Ceci démontre que rien n'a de sens dans l'absolu (Friedman, 2011). La comparaison sociale, est une notion théorisée en 1954 par Léon Festinger. Elle consiste en ce que les individus maintiennent leurs sens de soi en comparant leurs capacités, attributs, et attitudes à ceux des autres.

La théorisation et la recherche sur la comparaison sociale peuvent être attribuées à la psychologie sociale. La théorie de la comparaison sociale postule que en se comparant aux autres, les individus peuvent satisfaire une multitude de motivation personnelles (Helgeson et Taylor, 1993). Ils peuvent réduire leurs incertitudes personnelles en comparant leurs croyances et leurs capacités avec d'autres personnes (Festinger, 1954). Ils peuvent également accroître leur estime de soi en se comparant à des personnes moins performantes (Wills, 1991) et, renforcer leurs espoirs à travers la comparaison avec des personnes très performantes (Major, 1994).

Dans la théorie de la comparaison sociale, Festinger (1954) pose neuf hypothèses qui permettent de comprendre la manière dont les individus évaluent leurs opinions et leurs aptitudes à celles des autres. De celles-ci, il existe trois hypothèses plus importantes qui stipulent qu'il existe chez tout homme une tendance à évaluer ses opinions et ses aptitudes personnelles(hyp.1), on évalue ses opinions et ses aptitudes en les comparant avec celles des autres en l'absence de moyens objectifs non sociaux(hyp.2) et la tendance à se comparer à un autre décroît à mesure qu'augmente la différence entre soi-même et cet autre(hyp.8).

Le processus de comparaison sociale se déclenche lorsque l'individu veut réduire son incertitude (l'individu est incertain par rapport à sa position dans le monde) par rapport à ses croyances, ses représentations, ses compétences, ses capacités etc., on parle dans ce cas de la fonction informationnelle de la comparaison sociale. De même, la comparaison sociale a une fonction de valorisation de l'estime de soi, ici, l'individu utilise des différences relatives entre soi et autrui pour se valoriser ou défendre l'estime de soi. Par ailleurs, pour Nicholson (1995), le processus de comparaison s'arrête quand la cible de comparaison devient très différente. En d'autres termes, il est nécessaire que la cible de comparaison ait des caractéristiques similaires afin d'assurer une évaluation pertinente. Par exemple, « un apprenti du jeu d'échec ne va se comparer aux maîtres de ce jeu » (Festinger, 1954, p.120). Cet exemple montre que le mérite de nos réalisations dépend des réalisations des autres.

Contrairement à Nicholson (1995) qui, pense que la comparaison est efficace lorsqu'il s'agit des cibles aux caractéristiques similaires, d'autres chercheurs s'intéressent à la

comparaison aux groupes de référence Hyman (1960) et indiquent que les individus ne tirent pas leurs valeurs de leurs groupes de référence, mais les utilisent comme base d'évaluation. En effet, « un groupe de référence a une fonction comparative pour les individus dans la mesure où le comportement, les attitudes, les circonstances, ou autres caractéristiques de ses membres constituent des standards ou des points de comparaison qu'il utilise pour les jugements et les évaluations » (Kelley, 1952, p.412).

Roper (1940) est le premier à avoir introduit l'idée de groupe de référence en suggérant que les perceptions des individus, de leurs propres statuts, dépendent de la position qu'ils occupent par rapport à d'autres personnes. Pour Suls et Wheeler (2000), comme les individus appartiennent à plusieurs groupes, leurs perceptions varient dans la mesure où leur appartenance à ces groupes devient plus ou moins évidente. Les individus se réfèrent à des groupes de référence à la fois pour évaluer leur comportement antérieur (groupes de référence comparatifs) et pour avoir des directives sur le comportement actuel ou futur (groupes de référence normatifs). Le groupe de référence normatif développe un ensemble de standards sociaux relativement bien acceptés par la majorité des membres du groupe. Il fonctionne comme un groupe de référence positif en ce sens que les membres sont motivés à assimiler les valeurs du groupe afin d'assurer leur acceptation par celui-ci.

Toutefois, dans certains cas, un groupe peut fonctionner comme un groupe de référence négatif dans le sens où les individus adoptent des standards contraires à ceux du groupe afin de se différencier de celui-ci (Suls & Wheeler, 2000). Selon Shérif (1966), les normes résultent d'un processus comparatif et les standards sociaux, utilisés comme points de référence, émergent lorsque les membres d'un groupe se comparent à d'autres personnes.

## **1.2. Les processus de la comparaison sociale**

La comparaison sociale est un processus cognitif appliqué à une ou des informations qui concernent une ou plusieurs personnes en relation avec soi, et qui permet d'apprécier les similitudes et les différences entre soi et autrui. Qu'elle soit positive ou négative, l'évaluation de soi est une analyse réflexive fondamentale pour les êtres vivants (Festinger, 1954 ; Garneau, 2005; Tesser, 2003). Cette évaluation permet aux individus de se situer aux autres et par rapport à eux-mêmes. En effet, le processus de comparaison est en lien direct avec le bien être des

individus. Toutefois, étudier la direction de la comparaison permet d'indiquer si une personne recherche une information favorable ou défavorable sur soi-même.

La littérature a formulé deux hypothèses principales, d'une part, les implications évaluatives de la comparaison sont intrinsèques, et, d'autre part, le processus de comparaison implique de confronter ses propres capacités et attributs à ceux des autres (Collins, 2000). Ainsi, de cette même littérature, il existe trois types de processus de comparaison. Le processus descendant qui renvoie à la comparaison avec une personne que nous considérons subjectivement inférieure à soi, tandis que le processus ascendant fait référence au fait de se comparer à des personnes que l'on juge supérieures à soi. Quant au processus latéral, il consiste à se comparer à des individus que l'on considère identiques ou proches de soi.

- **La comparaison sociale ascendante**

La comparaison à d'autres personnes meilleures que soi est tout à fait logique, et semble constituer une hypothèse concurrente à la proposition originale de Festinger, postulant que les personnes similaires sont plus pertinentes pour la comparaison. Les individus ont de préférence à comparer leur performance à celle des autres, qui leur sont légèrement supérieurs pour montrer qu'ils sont presque aussi valeureux ou bons (Wheeler, 1996, p.30).

En effet, la comparaison ascendante a pour but de trouver quelque chose de similaire avec les personnes comparées et donc quelque part se valoriser à travers ces personnes. Avec cette forme de comparaison sociale, l'individu augmente l'estime de soi puisqu'il est convaincu qu'il a le potentiel pouvant lui permettre d'accéder aux positions de ceux que l'on juge supérieur. Autrement dit, il y a identification à ce que l'on vise et en cela déjà, on peut avoir l'impression d'être mieux que ceux que l'on juge identiques à soi. On se sentira sortir du lot et on en ressentira de la satisfaction.

- **La comparaison latérale**

La comparaison aux personnes similaires à soi a une haute fonction. Elle permet de conforter la justesse de nos opinions. Il y a une forme d'incertitude qui peut émaner face aux opinions jugées opposées aux nôtres. Alors, pour dépasser cette incertitude, on va aller comparer notre opinion à celles des personnes que l'on juge valable, c'est-à-dire, des collègues, des proches, des amis...Le mécanisme de comparaison latérale permet alors de se persuader, si on a

la même opinion que celle des autres, dans ce cas on considèrera la nôtre comme la bonne. De ce fait, il y a renforcement des convictions.

La comparaison latérale s'applique également à nos choix. Elle va donc nous permettre de nous rassurer. Festinger parle de pression à l'uniformité au sein du groupe, et que le caractère désuniformisant serait à l'origine parfois de conflits à l'intérieur du groupe. Cependant pour tenter de diminuer la pression à l'uniformité et diminuer les divergences qui sont apparues, l'individu peut soit, changer sa propre position, soit tenter d'obtenir un changement de la position d'autrui, soit il va restreindre le champ de comparaison c'est-à-dire restreindre l'ensemble des individus auxquels il peut potentiellement se comparer

- **La comparaison sociale descendante**

La comparaison descendante s'effectue spontanément dès lors qu'on est confronté à une maladie grave ou à une situation d'échec, qu'elle soit sentimentale, professionnelle etc. Celle-ci peut être fréquemment utilisée aussi par les personnes qui ont une faible estime de soi. Ainsi, lorsqu'un individu se compare à une personne plus en difficulté que lui et bien, il se sent rassurer. Par exemple, lorsqu'il pense qu'il y a plus malheureux que lui, d'un coup, il se sent vivre. Autrement dit, le processus descendant permet, d'augmenter le moral de certaines personnes, et pour d'autres, de leur permettre de mieux accepter leur sort. Les travaux de Wills (1991) révèlent que, la comparaison descendante contrairement à la comparaison ascendante mène souvent à des sentiments de réussite, de bonheur et d'estime de soi. Selon Gruder(1977), les individus à travers la comparaison sociale peuvent être désireux de satisfaire une motivation et, à augmenter leur estime de soi.

## **2. Les critères relatifs du succès de carrière perçu**

La perception est le processus par lequel nous prenons conscience, et donnons sens au monde qui nous entoure (Smith, 1982). Elle s'organise normalement autour d'un cadre de référence.

En ce sens, la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954) postule que, d'une part, les individus sont motivés à évaluer les résultats qu'ils ont réalisés et, d'autres part, ils essayent de le faire en comparant leurs attributs et résultats avec ceux des autres. Elle s'intéresse ainsi aux

perceptions des individus de leurs propres résultats avec ceux des autres (Nicholson, Audia et Pillutla, 2006). Le succès de carrière dans sa dimension subjective est considéré comme une interprétation opérée par l'individu. Cette interprétation découle de la comparaison des expériences professionnelles vécues avec des standards établis sous des influences à la fois psychologiques et sociologiques (Heslin, 2003 ; Seibert, Crant et Kraimer, 1999).

Les individus recourent aux différents référents pour évaluer leur succès de carrière subjectif. Dans la comparaison de référence à soi, les individus comparent leur succès actuel à leurs aspirations personnels (but idéal selon Lewin), leurs réalisations antérieures et leurs objectifs futurs (Abele et Spurk, 2009 ; Greenhaus et al. 1990 ; Heslin, 2003). Dans les comparaisons en référence aux autres, les individus évaluent leur succès de carrière selon certains standards externes, tels que les réalisations de leur collègues ou les membres de la famille et aussi des normes sociales telles que l'âge (Clark et Arnold, 2008). Ainsi, la perception du succès est déterminée tant par des stimuli internes que par des stimuli externes.

## **2.1 Les critères de référence à soi / comparaison avec des buts fixes.**

Le succès de carrière renvoie à l'appréciation et au jugement porté par la personne (Jaskolka & al. 1985). Le succès de carrière subjectif d'un individu reflète ses préférences et standards personnels (Gattiker & Larwood, 1988 ; Schein, 1996). Sans prendre en compte les réalisations des autres, l'individu fortement guidé par une aspiration de carrière est plus susceptible de percevoir sa carrière comme une réussite si son but fixé est atteint ou surpassé, tandis qu'il est enclin à éprouver un sentiment d'échec si son aspiration n'est pas réalisée (Dette, Abele & Renner, 2004 ; Heslin 2005). Le but fixé peut être, d'ordre professionnel, soit d'ordre personnel, tel que le développement personnel, la créativité, l'indépendance, les défis au travail, avoir un salaire élevé avant un certain âge ou l'équilibre vie professionnelle-vie privée (Brousseau & al. 1996 ; Finegold & Mohrman, 2001).

Hall (2002) et Shepard (2010) suggèrent que l'autosatisfaction émanant de la cohérence avec les standards personnels est plus valorisée et, c'est ce qui montre l'importance du succès de carrière subjectif en référence en soi. Alors, les objectifs et attentes que l'individu s'est fixés constituent le point de référence pour évaluer son propre succès. Dans la même optique, Thibaut et Kelly (1961) suggèrent que les individus utilisent des niveaux de comparaison afin de



déterminer leur bonheur et leur satisfaction. Ils comparent leurs situation actuelles à des états alternatifs comprenant leur propre passe ou futur.

Selon Schein (1990), chaque individu a ses propres raisons et ses attentes par rapport au travail qu'il exerce. La majorité des individus voient leur travail soit comme un emploi et une carrière soit comme une vocation (Schwartz & al. 1997). Les individus orientés vers l'emploi considèrent le travail comme un moyen de gagner leur vie. Seul l'aspect pécuniaire des récompenses leur intéresse. Ceux orientés vers la carrière perçoivent le travail comme un moyen d'avancer professionnellement. Ils s'investissent profondément dans le travail en vue d'atteindre des statuts hiérarchiques élevés. Quant aux personnes orientées vers la vocation, elles considèrent le travail comme un moyen d'accomplissement de soi et de bien-être. Lorsque les individus suivent une carrière en tant que vocation, les mesures subjectives en référence à soi deviennent pertinentes pour évaluer leur réussite de carrière (Hall & Chandler, 2005 ; Heslin, 2005).

Hall en 1976, utilisait le succès psychologique pour décrire la perception subjective du succès de carrière. L'origine de ce concept dérive des travaux de Lewin(1936) sur la psychologie du succès et de l'échec, notion utilisée par Lewin pour l'analyse de l'influence du succès et de l'échec sur les conduites. Puis, introduit dans la littérature sur le comportement organisationnel par Argyris(1958) pour expliquer le conflit entre les besoins individuels et les besoins économiques de l'organisation. Dans le contexte des carrières, le succès psychologique constitue le résultat issu de la fixation et de l'atteinte des objectifs et des aspirations (Hall & Chandler, 2005).

Schein (1978), dans la même continuité avait proposé le concept d'ancre de carrière pour identifier les besoins de chaque salarié et ce qui guide son choix. L'ancre de carrière permet alors de comprendre les aspirations individuelles des employés. Selon Schein, une personne en cohérence avec son ancre de carrière est plus susceptible d'éprouver du succès de carrière. Quant à Derr (1986), il a développé cinq dimensions pour décrire les aspirations du succès de carrière reflétant les valeurs personnelles, attitudes et motivations vis-à-vis du travail et de la vie. Ces cinq dimensions sont : Getting free ou la liberté, Getting ahead ou obtenir la supériorité, Getting secured ou être en sécurité, Getting high ou être au sommet et Getting balanced ou obtenir l'équilibre.

A partir de ces dimensions, certains individus, vont opter seulement pour des emplois qui vont leur procurer un statut et du prestige (Getting Ahead). D'autres désirent travailler pour une

organisation très connue et ayant une bonne réputation (Getting High). Il y a ceux qui recherchent des bonnes conditions de travail, des avantages et de la sécurité d'emploi (Getting Secured), tandis que d'autres se contentent de chercher des emplois qui leur assurent l'équilibre désiré entre le travail et la famille (Getting Balanced)), (Derr, 1986).

Selon certaines recherches sur les niveaux d'aspirations individuelles, les évaluations des capacités en l'absence de comparaison avec les autres sont instables (Gardner, 1939). Par ailleurs, d'autres recherches ont montré que la connaissance des opinions et des capacités d'un groupe de référence a des effets sur les évaluations qu'une personne effectue en interne (Festinger, 1954). La comparaison sociale permet à l'individu d'obtenir des scores différents à ceux des autres, de ce fait, son niveau d'aspiration à, tendance à se rapprocher du niveau de performance des autres (Festinger, 1954). Ces recherches montrent que les individus dépendent, outre de leurs aspirations personnelles, des attentes et réalisations des autres personnes pour évaluer leur succès de carrière.

## **2.2 Les critères de références avec d'autres personnes**

La plupart des travaux ont porté des intérêts sur l'influence des superviseurs (Jiang et Klein, 1999) et des mentors sur le succès de carrière des employés (Aryee et al. 1996 ; Bozionelos, 2004) et, la manière dont les employés évaluent leur succès de carrière par rapport à leurs paires a été peu explorée. Pour Heslin (2003) et Nicholson (2006), cela peut s'expliquer par certains politiques sociales destinées à occulter et à dissimuler la réalité inconfortable des écarts importants de salaires, de statuts et d'autres résultats en vue de maintenir la motivation des employés dont le succès objectif est limité. Toutefois, il est nécessaire de penser que les résultats obtenus par d'autres personnes peuvent également constituer un standard de comparaison, indépendamment des buts que la personne se fixe. En ce sens, la théorie de la comparaison sociale permet d'élargir le champ des relations pour prendre en compte celles liant l'employé aux différents groupes de référence.

Festinger(1954) constate que, dans le contexte où la réalité sociale doit être évaluée, les individus comparent leurs actions et leurs résultats avec ceux des autres. Plusieurs travaux ont validé les propositions de cette théorie (Suls et Wheeler, 2000). Dans le domaine professionnel et en présence des contingences de renforcement, telles que les promotions et les augmentations

salariales, les individus s'engagent régulièrement dans des comparaisons sociales avec leurs pairs (Mumford, 1983).

Lawrence(2006) a proposé le concept de groupe de référence organisationnel qui renvoie à l'ensemble d'individus qu'une personne considère faire partie de son environnement professionnel. La manière dont un individu est perçu par ses pairs est d'une importance théorique et pratique. En effet, les évaluations d'un employé par les pairs semblent apporter des mesures pertinentes de la performance. Ainsi, considérés comme des évaluateurs et ayant des contacts fréquents et proches entre eux, les pairs sont en mesure d'apercevoir un nombre de critères pertinents que d'autres évaluateurs traditionnels (Lounsbury, 1980).

Les employés ont tendance à chercher des personnes qui leur ressemblent en termes de carrière, à partir de celles-ci, ils vont mesurer leur progression. A travers cette comparaison sociale, certains trouvent qu'ils sont loin de la position qu'ils avaient anticipée, tandis que d'autres peuvent être en avance (Nicholson & al. 2006). Dans cette optique, Stebbins (1970) suggère que le fait pour un individu d'être en retard par rapport à un groupe de référence est susceptible de modifier la perception qu'il a de sa carrière et d'influencer son comportement.

Kraul(1975), a trouvé que les évaluations des pairs constituaient des indicateurs pertinents du succès parmi les cadres. De même, l'étude qualitative de Sturges (1999), destinée à analyser comment les cadres conceptualisent leur succès de carrière, a révélé que les individus apprécient, d'une part, leurs sentiments et réalisations personnelles et, d'autres part, l'affirmation et l'approbation des autres personnes.

Plus récemment, Heslin (2003) a exploré le recours aux critères en référence aux autres en demandant a 71 étudiants d'une université canadienne d'évaluer leur succès de carrière et d'indiquer précisément comment ils savent à quel point leur carrière est réussie. Il a trouvé que plus de deux tiers de ses répondants utilisaient des critères en référence aux autres tels que « Je suis relativement mieux payé par rapport à mon groupe de référence » et « les autres plus jeunes que moi ont professionnellement mieux réussi » (Heslin, 2005). En ce sens, selon la théorie de l'équité, les individus cherchent à faire le rapport entre leurs contributions et rétributions à celles perçues des pairs auxquels ils se comparent. En cas d'iniquité par rapport à leurs collègues, les individus sont susceptibles de réduire leurs contributions (Heslin, 2003).

### 2.3 Critères de comparaison avec les normes sociales

En plus des buts et objectifs personnels et les critères de référence aux autres, l'individu peut aussi également se comparer aux normes et aux valeurs en vigueur appliquées en société. Celles-ci influencent en effet la formation des objectifs individuels. Parmi ces normes, le critère temporel est généralement retenu pour évaluer la progression perçue de la carrière (Bandura, 2002).

En rapport avec la temporalité, Lawrence(1988), suggère que l'expérience humaine universelle qui est l'âge, est à la fois une expérience individuelle et sociale dans le sens où il crée des liens structurels entre les individus et les systèmes sociaux. En effet, les notions d'âge sont liées à des questions d'emploi, telles que les décisions de recrutement, les opportunités de promotion et la performance des employés (Dalton et Thompson, 1971 ; Kanter, 1977). L'âge et l'ancienneté professionnelle des individus développent un contrat temporel implicite entre employeurs et employés. Ainsi, les âges des employés à différentes positions forment un planning de carrière implicite (Lawrence, 1990, 1984). Il semble que des cadres recourent à leurs perceptions de ce planning pour évaluer leur propre progression de carrière (Lawrence, 1984 ; Rosenbaum, 1984).

Outre l'âge et l'ancienneté, il existe chez les individus, la notion d'être « dans le temps » ou « en retard » (Neugarten, 1968). Cet auteur a trouvé, que les individus qui estiment être en retard dans la progression de leur carrière sont plus susceptibles d'avoir des crises dans leurs vies que ceux qui sont dans les temps par rapport à leur planning. Lawrence (1984) a constaté que, les employés utilisent les normes organisationnelles liées à l'âge pour évaluer leur propre succès. Elle a démontré que ceux qui s'estiment en retard dans leur carrière adoptent plus d'attitudes négatives au travail que ceux qui se considèrent dans le temps. Ainsi, ceux qui sont dans le temps pensent avoir mieux réussi que les autres (Rosenbaum, 1984).

Par ailleurs, la similarité ou les différences d'âge sont évaluées en fonction des normes d'âge adoptées dans l'organisation. Elles aboutissent aux résultats positifs si elles sont conformes aux attentes partagées et aux normes sociales (Lawrence, 1988). En fait, l'appartenance à un groupe d'âge particulier influence le comportement en ce sens que les individus exercent des pressions sociales sur ceux qui ont des comportements atypiques. Dans les organisations, de telles pressions sociales (positives ou négatives) s'énoncent autour d'un âge typique pour les carrières définissant les situations de succès et d'échec (Lawrence, 1988). On attend par exemple qu'à

l'âge de cinquante (50) ans, un employé ait atteint une position avec un certain statut, de l'autonomie et de la responsabilité. Lorsque ces normes implicites ne sont pas respectées, l'évaluation est positive ou négative (Lawrence, 1988). De même, d'autres recherches ont révélés que les cadres utilisent des normes d'âge pour définir les employés performants (qui réussissent) et ceux en situation de plafond de carrière (Kanter, 1977).

Pour Lawrence(1990), les individus utilisent l'âge comme une échelle pour définir la période de temps qui s'écoule entre les niveaux successifs de carrière. Les individus peuvent être en désaccord sur les âges spécifiques caractérisant les niveaux de carrière, mais ils peuvent en même temps être d'accord sur le calendrier de carrière. Par exemple, un cadre peut considérer que les âges typiques des cadres sont respectivement 25 et 30 ans, tandis qu'une autre personne peut considérer qu'ils se situent entre 35 et 40 ans. Même si ces deux personnes ne partagent pas la même conception des âges typiques, ils sont d'accord sur le nombre d'années séparant les niveaux successifs de carrière (Lawrence, 1990). Ainsi, ce construit peut s'expliquer par le fait que les cadres fondent leurs perceptions sur la distribution réelle des cadres dans chaque niveau de carrière. Lorsqu'ils sont appelés à évaluer leur progression de carrière, ils se réfèrent à la répartition des cadres au sein de l'organisation. En effet, Lawrence (2006), suggère que, les cadres développent différentes perceptions des distributions organisationnelles qui influencent leurs attitudes. Alors, les cadres qui perçoivent leur carrière en avance ont des attitudes positives au travail plus que ceux qui les perçoivent en retard (Lawrence, 1984).

Les définitions du succès de carrière peuvent alors différer en fonction de la manière dont les individus perçoivent la distribution des niveaux de carrière au sein de leur groupe de référence organisationnel. De plus, le parcours de carrière perçus prend du sens dans l'organisation comme, un signal du succès de carrière déterminant si, chaque individu mérite de futures promotions (Lawrence, 1990). Il a été supposé que les cadres qui se considèrent plus jeunes que la moyenne, ont tendance à se percevoir comme « fast-track » ou « water walker », tandis que ceux qui se voient plus âgés se considèrent piégés dans « une voie lente qui mène nulle part » et comme des « Deadwood » ou « old-timers » (Lawrence, 2011).

D'après cette littérature, il semble qu'il existe des preuves théoriques et empiriques confirmant que les individus évaluent leur succès de carrière objectif et subjectif en se fondant sur des critères en référence aux autres et à soi. Toutefois, il existe dans la littérature, des mesures qui permettent d'opérationnaliser le succès de carrière.

## **2.4 Processus d'évaluation du succès de carrière subjectif**

### **2.5**

Dans l'évaluation du succès, chaque individu va choisir son propre standard. L'individu va juger de sa réussite professionnelle en fonction de son expérience, de son héritage socio-économique, des opportunités d'éducation et des groupes de référence choisis (Derr, 1986). Pour un cadre de référence dynamique, l'individu va utiliser des critères liés à son vécu actuel pour définir des buts auxquels il aspire (Hennequin, 2009).

Selon le schéma d'évaluation du succès de carrière (Derr, 1986), l'individu, en comparant ses buts personnels et le potentiel dont il dispose pour les atteindre, va établir une hiérarchie de désirabilité de ses objectifs. Ainsi, les buts les moins élevés de cette hiérarchie sont considérés comme moins importants pour lui et, une fois ces buts atteints, ils ne lui apportent qu'un sentiment faible de réussite. A l'inverse, les objectifs les plus désirés lui donnent un sentiment de réussite plus élevé. Pour comprendre l'évaluation réalisée par l'individu, il est donc nécessaire de bien connaître les buts auxquels il aspire et reconnaître les référents qu'il utilise. De même le sentiment de réussite qu'a l'individu dépend de la hiérarchisation de ses objectifs.

Concernant les standards de comparaison et le mode d'évaluation, il a été constaté, la nécessité d'introduire dans la mesure du succès subjectif des éléments de comparaison non seulement liés aux objectifs propres de l'individu, mais aussi, aux normes sociales et aux autres personnes. Heslin (2005), dans la même optique a insisté sur la nécessité de distinguer les critères de référence à soi (« self-referent »), des critères de référence aux autres (« other-referent »). La mise sur pied de ce cadre de référence a pour but de pouvoir évaluer avec pertinence les différentes dimensions du succès subjectif (Hennequin, 2009).

## **3. Opérationnalisation du succès de carrière**

Les recherches portant sur le concept de succès de carrière ne lui trouvent pas une définition unique et homogène (Gunz et Heslin, 2005). Les premiers travaux postulent que le succès de carrière est un concept objectif, tandis que d'autres recherches plus récentes le considèrent comme une perception subjective et intrinsèque.

Ainsi, il semble que le succès de carrière renvoie, d'une part, aux caractéristiques objectives et mesurables à travers des critères externes et, d'autre part, aux conceptions subjectives qui dépendent des perceptions individuelles (Heslin, 2005).selon l'approche

subjective, certains définissent le succès de carrière comme « les réalisations réelles et perçues que les individus ont accumulées suite à leurs expériences professionnelles », d'autres le décrivent comme « des sentiments d'accomplissement et de satisfaction ( Judge et al. 1999). Cependant, il existe une dissension sur la manière de mesurer le succès de carrière, notamment en ce qui concerne sa dimension subjective.

### **3.1. Les mesures du succès de carrière subjectif : une quête de satisfaction**

La carrière dans sa dimension subjective renvoie à l'ensemble des « réactions de l'individu à ses expériences de carrière passées et présentes » (Heslin, 2005). Celle-ci se réfère à l'interprétation qu'une personne se fait de l'accomplissement de sa carrière. Si pour Hennequin (2009), les mesures objectives présentent des avantages en termes de disponibilité, de standardisation et de collecte, alors pour Nicholson et De Waal-Andrews (2005), les mesures subjectives du succès de carrière ne sont identifiables que par introspection et non par observation. Le succès de carrière subjectif était mesuré en évaluant la satisfaction à l'égard de certains éléments relatifs au travail tels que : le salaire, l'avancement hiérarchique, et le développement de compétence. Selon Heslin (2005) les éléments extraprofessionnels sont également pertinent notamment, la reconnaissance et l'équilibre vie privée- vie professionnelle.

Le succès de carrière subjectif est un construit multidimensionnelle qui constitue un vaste champ de recherche (Dries & al. 2008 ; Gunz & Heslin, 2005). Précurseurs à travers leurs recherches sur la conceptualisation et l'opérationnalisation de la réussite de carrière subjective, Gatticker et Larwood (1986) distinguent cinq dimensions : le succès d'emploi, le succès interpersonnel, le succès financier, le succès hiérarchique et le succès dans la vie. D'autres chercheurs ont identifié des composantes supplémentaires telles que l'employabilité perçue (Bravo-Bouyssy, 2005) ; l'engagement de carrière ( Bachmann & Gregory, 1995), la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie ( Boudreau & al., 2001) ; les critères organisationnels liés au poste, les critères organisationnels liés à l'emploi, les critères individuels liés au contexte professionnel et extra-professionnel (Bastid, 2007) et; la suffisance perçue du revenu, la réputation , le statut social( Lau & al., 2007).

Dans la littérature, deux dimensions y reviennent très souvent : la satisfaction dans l'emploi et la satisfaction de carrière (Boudreau et al. 2001 ; Greenhaus et al. 1990 ; Heslin, 2003 ; Judge et al. 2010). De même Arthur et al. (2005) ont trouvé que seuls onze (11) sur quarante-neuf (49)

recherches opérationnalisant le succès de carrière comprenaient des mesures de satisfaction dans l'emploi et vingt (20) études comprenaient des mesures de satisfaction de carrière.

### **3.1. A. La satisfaction dans l'emploi**

La satisfaction dans l'emploi a été utilisée depuis longtemps comme une mesure du bien-être (Fasang & al. 2007), et de la qualité perçue des expériences au travail (Kalleberg & Mastekaasa, 2001). Les chercheurs en sciences sociales lui ont porté de l'intérêt en raison de la forte relation entre le degré de satisfaction au travail et la qualité de vie extraprofessionnelle d'une personne (Kalleberg, 1977), et de la forte corrélation qui existe entre la satisfaction au travail et les comportements positifs au travail (Judge et al. 2001).

La littérature nous propose plusieurs définitions de la satisfaction dans l'emploi. La satisfaction dans l'emploi peut être définie comme le résultat affectif provenant de la situation de travail du salarié (Cranny, Smith et Stone, 1992 ; Rice, McFarlin et Bennett, 1989). Pour Bretz et Judge (1994), elle représente « l'évaluation subjective du degré auquel les exigences d'un individu sont respectées par l'environnement du travail ». Elle se base sur deux principaux facteurs : les aspirations qui renvoient aux attentes subjectives et, l'ensemble d'opportunités objectives (Fasang & al. 2007).

Gattiker et Larwood (1986), suggèrent qu'il est évident qu'une personne soit satisfaite de l'une des dimensions de son emploi et insatisfaite d'une autre.

Pour Locke (1976), la satisfaction d'emploi est « l'état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail comme accompli ou facilitant l'accomplissement des valeurs de son travail » alors l'insatisfaction est « l'état émotionnel désagréable résultant de l'évaluation de son travail comme frustrant ou empêchant l'accomplissement des valeurs de son travail ou entraînant des dévalués. La satisfaction et l'insatisfaction au travail sont fonction de la relation perçue entre ce qu'une personne a besoin dans son travail et ce qu'elle perçoit de lui comme offrant ou comportant ». La variation de la satisfaction dans l'emploi étant observée, il existe deux facteurs qui interviennent : les caractéristiques perçues de l'emploi qui représentent le degré de satisfaction disponible dans une dimension particulière au travail et les valeurs du travail qui renvoient au sens que les individus donnent à ces caractéristiques perçus de l'emploi (Judge et al. 1998).



D'après la littérature, il existe plusieurs sources de satisfaction dans l'emploi : la nature de l'emploi, le salaire, les promotions, le style de management, la cohésion des groupes de travail et les conditions de travail (Mottaz, 1985). La satisfaction dans l'emploi est souvent utilisée comme indicateur du succès de carrière subjectif. Mais, il est possible qu'un salarié soit satisfait de son emploi sans que sa carrière soit perçue comme une réussite. En effet, un individu peut être très satisfait de son emploi actuel, mais insatisfait des résultats obtenus précédemment dans sa carrière (Heslin, 2003). En outre, quelqu'un peut ne pas apprécier son emploi, mais peut être satisfait de sa carrière en raison des perspectives que celle-ci lui offre (Heslin, 2005). Dans cette optique, Ilies et Judge(2002) précisent que, la satisfaction dans l'emploi est un construit dynamique susceptible de varier sur le court terme en fonction des changements substantiels de l'état affectif relatif au travail.

De plus, la satisfaction dans l'emploi ne se limite qu'au domaine professionnel et ne prend pas en compte d'autres aspects plus larges comme l'équilibre vie privée / vie professionnelle (Finegold & Mohrman, 2001 ; Heslin, 2005). Selon Hennequin (2009), le succès de carrière subjectif ne peut être réduit à cette seule dimension qui est la satisfaction dans l'emploi.

### **3.1. B. La satisfaction de carrière**

La satisfaction de carrière ou l'évaluation affective, est un concept pertinent tant pour les salariés que pour l'organisation (Khalil, 2018). Elle est une source de reconnaissance et d'accomplissement personnel pour les employés (Sturges, 1999). Quant aux organisations, la satisfaction de carrière des employés peut contribuer à la performance organisationnelle (Judge et al. 1999). La satisfaction de carrière selon Igbara, Greenhaus et Parasuraman, (1991) est reliée à l'engagement organisationnel et l'intention de départ (Weng & McElroy, 2012).

La satisfaction de carrière est examinée dans les recherches sur les carrières (Ng et al. 2005) et, elle est perçue comme le principal indicateur du succès de carrière subjectif (Abele & al. 2016 ; Gattiker & Larwood, 1986 ; Greenhaus & Kossek, 2014 ; Heslin, 2005 ; Judge & al. 1995). En effet, la satisfaction de carrière est définie comme le « sentiment individuel d'accomplissement et de satisfaction à l'égard de sa carrière professionnelle » (Judge & al. 1995). Elle correspond à la satisfaction que les individus retirent des aspects intrinsèques et extrinsèques de leur carrière (Greenhaus & al. 1990). Toutefois, contrairement à la satisfaction dans l'emploi, la satisfaction de carrière renvoie aux perceptions que les individus ont de leurs

accomplissements de carrière et, aux futures perspectives d'avancement (Abele & al. 2011 ; Emmerik & al. 2006 ; Gattiker & Larwood, 1986 ; Judge & al. 1995). Le succès de carrière rentre dans un cadre de temps plus large que la satisfaction immédiate et offre une étendue des résultats plus vastes que la mesure proposée par Greenhaus & al. (1990) comme l'équilibre de la vie au travail (Finegold et Mohrman, 2001).

La satisfaction de carrière est définie comme le sentiment de fierté et d'accomplissement issu du fait qu'une personne sait qu'elle a atteint ses objectifs (Gattiker et Larwood, 1989) ; Hall, 1996). Elle se réfère au degré auquel les individus considèrent leur progression de carrière comme conforme à leurs propres objectifs, valeurs et préférences (Bastid et Bravo, 2006 ; Heslin, 2003 ; Seibert et Kraimer, 2001). La satisfaction de carrière ne prend pas seulement en compte des salaires élevés et des positions hiérarchiques, mais aussi, la satisfaction intrinsèque qu'un employé ressent suite à la réalisation de ses objectifs de carrière (Hennequin, 2009).

La satisfaction de carrière est composée de deux (02) grandes catégories : la satisfaction interne et la satisfaction externe (Mortimer et Lorence, 1989 ; Gattiker et Larwood, 1988). La première renvoie à l'adéquation des individus avec leur carrière, la seconde catégorie détermine à quel point les individus sont satisfaits de leur emploi. Ainsi, la satisfaction de carrière renvoie au sentiment général et positif qu'a une personne à l'égard de sa carrière (Gattiker et Larwood, 1988).

#### **4. Importance du succès de carrière**

Plusieurs études se sont intéressées au concept de succès de carrière et à ses déterminants. Le concept du succès de carrière est important en ce sens que le succès individuel contribue au succès organisationnel. Ainsi, il constitue un facteur déterminant tant pour l'employé que pour l'organisation (Guérin & Wils, 1992). Selon Guérin et Wils (1992), le concept de succès de carrière est important parce qu'il répond à la fois aux besoins des salariés et de l'organisation, de même pour ces auteurs, la satisfaction des besoins organisationnels pourrait être réalisée grâce à la concrétisation des carrières individuelles.

L'harmonisation des besoins organisationnels et individuels constitue une source de motivation pour les employés et une source de performance pour les organisations. La carrière

selon Dupuich (2011), qui sous la responsabilité des employés et de celle de l'organisation, aboutirait à un partenariat favorisant une employabilité durable des individus.

Guérin et Wils (1992), en s'appuyant sur la hiérarchie des besoins de Maslow (1962), ont analysé les besoins individuels et ceux des organisations en lien avec le succès de carrière. Selon ces auteurs, les individus recherchent la sécurité, l'intégrité, la reconnaissance ou le sentiment de valeur personnelle et l'accomplissement. Pour Guérin et Wils (1992), la carrière permet de satisfaire tous ces besoins, selon le degré d'importance ou le niveau d'hiérarchisation que les individus accordent à chacun d'entre eux.

Quant à l'organisation, elle recherche une meilleure flexibilité afin de relever le défi imposé par le contexte économique (Guérin & Wils, 1992). Pour contribuer à son développement, l'organisation a la nécessité d'avoir des employés motivés et engagés (Brousseau et al. 1996). Alors dans cette optique, l'organisation a besoin d'utiliser et de développer les compétences de ses employés. En répondant aux besoins de ses employés, l'organisation répond en même à ses besoins stratégiques (Guérin & Wils, 1992). En d'autres termes, plus les besoins des salariés sont atteints, plus ils sont motivés et engagés et plus le développement de l'organisation est effectif.

Une progression de carrière qui ne correspond pas aux attentes et aux objectifs fixés par l'individu peut engendrer des résultats négatifs (Guérin & Wils, 1992). L'individu dans ce cas d'insatisfaction, se décourage, ce qui aura une conséquence négative sur sa performance au travail (Near, 1884). L'étude menée par Rosen et Jerdee (1990), a révélé qu'une insatisfaction de carrière peut générer certains problèmes chez l'individu tels que, le stress et l'abandon du développement de ses compétences. Pour éviter cette incommodité professionnelle, Guérin et Wils (1992) suggèrent donc aux organisations d'encourager les individus à changer leur perception de succès de carrière, ceci, dans le but d'harmoniser leurs attentes avec les opportunités existantes, ce qui éviterait également que la carrière devienne source de frustration.

Selon Paquet et Gosselin (2006), l'alignement des objectifs des individus et ceux de l'organisation s'avère un moyen de prévention de la démotivation, l'insatisfaction, le découragement et le désengagement des employés. Par ailleurs, le fait de permettre aux employés d'avoir des responsabilités, du pouvoir, de l'autonomie, des possibilités développement, des récompenses ainsi que l'opportunité de faire face aux défis favorise leur satisfaction (Guerin & Wils, 1992). Les individus évaluent et identifient leurs possibilités d'avancement professionnel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et mettent en place leur projet de carrière. Les

organisations devraient chercher à établir une cohérence entre les projets individuels et les projets organisationnels lorsque les individus gèrent leur propre carrière (Guérin & Wils, 1992). Elles devraient également mettre en place des programmes d'appuis à l'avancement de carrière, tels que les plans de carrière, les formations et les plans de développement des compétences (Guerin & Wils, 1992).

Par ailleurs, les mouvements de carrière considérés comme des formes de gratification, permettent de motiver et d'augmenter la satisfaction et l'engagement des employés au sein de l'organisation (Guérin & Wils, 1992 ; Thévenet, 1992). Toutefois, dans le contexte où les possibilités de mobilité ascendante sont moins disponibles, les organisations devront être capables d'offrir à leurs employés d'autres opportunités qui leur permettent d'atteindre un succès de carrière (Hennequin, 2009). Répondre aux attentes des employés, relatives à leur carrière est un moyen pour les organisations d'améliorer la qualité du travail et l'implication de leurs employés, en les récompensant pour leurs efforts (Hennequin, 2009). Dans cette optique, il est nécessaire pour les organisations, de connaître ce que leurs employés ressentent par rapport à leur cheminement professionnel (Hennequin, 2009).

Selon les études menées par Ballout (2007), le succès de carrière a un impact sur le comportement et la performance des individus, ainsi que sur le contrat psychologique de travail. D'autres études ont également révélé que les employés maintiennent leur engagement et leur productivité aussi longtemps qu'ils croient que leur organisation les aide à réaliser des expériences positives de carrière (Erdogan & Liden, 2004).

Ce chapitre avait pour objectif de faire la synthèse des travaux antérieurs sur le succès de carrière subjectif. Nous avons d'abord défini la notion de carrière, présenté les différents types de carrière, sans oublier la gestion des carrières et son importance. Toutefois, il est apparu qu'il est important dans une carrière professionnelle de prendre en compte les aspects subjectifs. Par la suite, nous avons abordé le modèle théorique sur lequel nous nous sommes appuyés pour éclairer la perception de la carrière comme une réussite. Nous avons enfin terminé par la présentation de l'importance du succès de carrière subjectif en milieu de travail.

## **CHAP 3 : LE DESENGAGEMENT AU TRAVAIL**

Dans ce chapitre, il sera question dans le cadre notre recherche, de présenter le concept de désengagement au travail. Cette partie sera présentée en deux parties :

La section 1 portera sur la définition et les causes du désengagement.

La section 2 sera réservée au contexte théorique. Celui-ci permettra d'expliquer et de comprendre le phénomène de désengagement.

### **SECTION 1 : LE DESENGAGEMENT AU TRAVAIL**

#### **1. DEFINITION ET APPROCHES CONNEXES**

##### **A. Définition**

Le désengagement est un concept qui dérive du verbe désengager auquel on a ajouté le suffixe 'ment'. Se désengager c'est cesser d'être engagé, se libérer d'un engagement. Dans le milieu professionnel, le désengagement correspond au découragement que peut éprouver un salarié vis à vis de son travail. Il est considéré comme une perception négative que les employés ont de leurs rôles et tâches et, à l'issue desquels certains d'entre eux peuvent adopter des comportements et attitudes de rejet de leur profession.

Selon Labregère (2015), le désengagement est « la diminution de l'implication de l'individu vis à vis de son entreprise et de son travail ».

Pour Autissier et Wacheux (2006), le désengagement est considéré comme l'émergence d'une perte de sens au travail.

D'après ces auteurs, le désengagement se réfère à une baisse de motivation et un amoindrissement de l'intérêt du salarié pour son travail. En effet ; lorsque l'environnement de travail et les politiques internes ne sont pas conformes aux attentes des salariés, ceux-ci deviennent frustrés. Ces frustrations empêchent le salarié d'être satisfait et freinent son engagement. La plupart des auteurs ayant traité le concept de l'engagement au travail se sont inscrits dans une approche positive du concept (Mathieu & Najac, 1990, Meyer, Stanley & al. 2002). En effet, on est tenté de définir simplement le désengagement comme étant exactement

l'inverse de l'engagement, en ce sens que, les attitudes et les comportements par lesquels il se manifeste sont contraires à ceux de l'engagement au travail. Dans cette optique, la littérature nous révèle que dans une situation d'engagement, l'individu cherche à tout prix à s'arrimer à l'organisation, et que le désengagement pourrait s'apparenter à une répulsion active dont l'objectif consiste à se séparer de l'ancre du désengagement (Kouadio & Emery, 2018). Ainsi, si s'engager revient à renforcer le lien avec soi et l'ancre d'engagement, se désengager revient par extension à s'en défaire (Kouadio & Emery, 2018).

Par ailleurs, on a tendance à croire que le profil de non-engagé est similaire à celui du désengagement, mais leur définitions ne convergent pas toujours. Le non-engagement peut être considéré comme une absence d'engagement pour certains et, assimilé à un niveau d'engagement relativement faible, voire très faible pour d'autres. Pour Meyer, Stanley et al. (2002), le concept de non engagement est encore loin de refléter le désengagement. Ainsi, en se référant au concept d'engagement au travail, le désengagement se distinguerait selon Cooper, Stanley et al. (2016), par son caractère discrétionnaire, persistant et quasi-militant, qu'ils ne retrouvent pas véritablement dans les approches actuelles du non-engagement. A défaut d'en trouver une littérature fondée spécifiquement sur le désengagement, nous évoquerons des notions qui ont une certaine liaison avec le désengagement.

## **B. Approches connexes au désengagement**

Dans la littérature, peu d'études portent spécifiquement sur le désengagement. Ainsi, ce concept peut être appréhendé à partir d'autres concepts connexes tels que la démotivation (Déci et Ryan, 2000), la désidentification (Elsbach, 1999), la démission intérieure (Loehnert, 1990), la démobilisation (Guérin, Wils & al. 2002). Ces différents états psychologiques résultent pour la plupart d'un choc de valeur ou d'une rupture du contrat psychologique (Lemire & Martel, 2007), ou encore d'une inadéquation entre l'individu et son environnement de travail (Schneider & al. 2006). Ils peuvent se traduire en comportements contreproductifs passif ou actifs (Guérin, Wils & al. 2002).

La démotivation est l'absence de volonté ou de raison d'agir. Une démotivation au travail se traduit par le fait que les salariés n'ont plus la volonté de travailler et ne mettent plus toutes compétences au profit de l'entreprise...Autrement dit, la démotivation et le désengagement au travail sont des concepts connexes qui contribuent à la mise en berne de l'engagement du salarié.

Dans la littérature les conséquences de l'absence de motivation sont généralement, des mauvaises performances, une baisse de la vitalité, de la satisfaction au travail, de l'engagement affectif, et des efforts dans l'accomplissement des tâches (Gagné & Deci, 2005). Par ailleurs, la démotivation produit un effet de contagion sur les comportements des autres membres de l'organisation (Urbig & al. 2016).

La désidentification s'apparente au fait de s'auto-définir en opposition à certains attributs ou principes dans lesquels l'on ne se reconnaît pas (Elbach & Bhattacharya, 2001). Proche de l'absence de congruence, elle peut être considérée comme une bonne approximation du désengagement (Dukerich, Golden & al.2002). La désidentification organisationnelle se définit comme une perception de soi fondée sur une démission cognitive, active, voire une attitude de répulsion de l'identité organisationnelle.

Elle prend aussi la forme d'une catégorisation relationnelle négative visant à se déconnecter de l'organisation (Elbach & Bhattacharya, 2001). Alors, lier la désidentification au désengagement découle des liens établis entre les concepts d'identification et d'engagement organisationnel (Stryker & serpe, 1982) ; Meyer, Becker & al.2006). Il arrive par exemple que, le construit identitaire chez l'employé du secteur public se fasse négativement en raison notamment des stéréotypes largement présents dans l'opinion publique, le poussant à refuser l'identité de fonctionnaire (Buffat, 2014).A cet effet, la désidentification est loin d'être le simple contraire de l'identification en ce sens qu'il est possible de se désidentifier à certains attributs de son organisation, tout en restant identifié à d'autres ( Kreiner & Ashforth, 2004).

La démobilisation quant à elle représente une autre approche du désengagement parmi les théories du comportement organisationnel. Elle est expliquée par diverses formes de dissonances notamment, les attentes insatisfaites, des valeurs divergentes, ou une inadéquation personne-organisation (Schneider, Brent & al.2000). La démobilisation chez l'employé peut le conduire à cesser ses efforts visant à maintenir et renforcer sa relation avec son organisation (Wils & al. 2002). De ce fait elle revêt une dimension affective (effort de sociabilité), conative (effort de collaboration), et cognitive (efforts de compréhension du sens de l'action collective) (Guérin, Wils & al.2002). La démobilisation, concept opposé à la mobilisation, se situerait à l'autre bout d'un continuum mobilisation- démobilisation. En effet, l'idée de démobilisation, tout comme celles de démotivation, de désidentification et de désengagement se réfère à une force agissante.

Elle est initiée par l'individu lui-même, parfois de manière inconsciente. Dans la même logique, le non-engagement ne saurait être assimilé au désengagement.

La démission intérieure est le fait de se désengager lorsqu'un métier ou un environnement professionnel ne correspond pas aux aspirations du salarié. Ainsi, plus le salarié vit des moments qui vont à l'encontre de ses valeurs et de sa vision du monde, plus il se détache émotionnellement de son travail. Certains chercheurs l'assimilent à l'éloignement individuel de l'environnement de travail qui se traduit par un manque d'entrain, d'initiative ou d'engagement dans les activités organisationnelles (Loehnert, 1990 ; Schmitz, Gayler & al.2002). Certainement, c'est l'approche la plus proche du désengagement, dont une meilleure compréhension permettrait d'appréhender l'engagement au travail dans toute sa complexité. La démission intérieure se traduit par une démobilisation dont les conséquences, parfois paradoxales dans les contextes de travail, invitent à en questionner la réalité dans le secteur public. Au point de vue individuel, le désengagement peut signifier démobilisation, démission non seulement contractuelle, mais aussi psychologique. Aussi, certaines recherches expliquent le désengagement par des attentes insatisfaites, dont les dimensions axiologiques sont particulièrement importantes dans les organisations publiques (Arnold & Nicholson, 1991).

L'employé désengagé est en général décrit comme déresponsabilisé, moins impliqué dans les missions et projets organisationnels, en manque d'épanouissement par le travail et donc en panne de performance, avec les couts potentiels à supporter par les organisations (Schein, 1978 ; Arnold & Nicholson, 1991). L'individu considère son estime de soi menacé, et dans ce construit psychologique, le désengagement apparait comme un mécanisme de défense qui lui permet de se protéger contre les expériences dévalorisantes.

## **2. LES CAUSES DU DESENGAGEMENT AU TRAVAIL.**

Le désengagement est un phénomène qui ne se déclenche pas sans raison. Il représente la manifestation des collaborateurs du sentiment de frustration, démotivation, mal-être et mécontentement qu'ils ressentent suite au comportement de l'entreprise à leur égard. L'image que donne l'entreprise joue un rôle crucial dans la pensée des salariés. Une image péjorative de soi peut créer le désengagement. De plus, la hausse du chômage que subit notre société durant ces dernières années crée un climat de dépendance envers le monde du travail. Cependant, le sentiment de précarité s'accroît car l'offre et la demande sur le marché du travail ne sont pas



équilibrées, ce qui déstabiliserait le sentiment de sécurité et de reconnaissance chez les individus. A cet effet, la relation entre l'individu et le travail se trouve déstabilisée.

Les facteurs déterminants sont de nature psychosociale. Leurs nombres varient selon les auteurs. Pour l'accord national interprofessionnel (ANI) sur la qualité de vie au travail du 19 juin 2013, il en existe dix, tandis que le rapport du collègue d'expertise Gollac sur les risques psychosociaux, en identifie six. Toutes fois nous nous appuyons sur les résultats du collègue d'expertise en abordant le facteur environnement de travail comme septième condition de réalisation du travail. Par ailleurs, il est à noter que ces conditions ou facteurs agissent le plus souvent de manière combinatoire entre elles, sont aussi possiblement différents d'un salarié à un autre et font varier également d'un individu à un autre le niveau de désengagement au travail.

- **Le manque de sens**

Le sens du travail est un facteur essentiel de l'implication des salariés et de l'épanouissement professionnel. Yalom (1980) définit le sens en se référant à la cohérence, à l'intention qui est exprimée par quelque chose. La quête de sens implique une recherche de cohérence. En effet, ce sens se retrouve dans l'adéquation des valeurs de l'entreprise avec les valeurs personnelles de l'employé, mais aussi dans les objectifs et les résultats derrière chaque mission. Dans cette optique, Weisskopf-Joelson (1968) pense qu'il est nécessaire que l'individu maintienne une cohérence entre les domaines privés et publics de sa vie pour qu'il puisse y trouver du sens. Et, il semble que ce soit une condition sine qua non d'engagement personnel dans divers projet de vie. Toutefois, le sentiment de non-sens entraîne le début du désengagement individuel.

- **L'absence de perspectives d'évolution**

Les perspectives d'évolution professionnelle sont des possibilités ou opportunités qui favorisent un avancement concret dans la vie professionnelle. Il est important de savoir que les possibilités d'évolution sont possibles dans sa carrière. En effet, ceci permet en général d'augmenter la motivation et l'engagement du salarié. Il appréciera particulièrement la possibilité de bénéficier d'une mobilité ascendante, ou horizontale. S'il manque de visibilité dans une carrière et qu'elle évolue peu, l'engagement baissera presque automatiquement. Tout salarié se préoccupe de son avancement de carrière.

- **La faible rémunération**

Le salaire est la contrepartie du travail fourni. La rémunération semble être la motivation principale d'un salarié dans son milieu de travail. Le salarié s'attend à ce que les revenus et la charge de travail évoluent en conséquence. Dans le cas contraire, le salarié se trouve démunis, avec l'impression d'être sous-évalué, de voir sa capacité de décision réduite. Cette baisse de moral, ou le sentiment d'iniquité ou d'insuffisance salariale entraîne alors une baisse des performances au travail. Elle est un important facteur de désengagement.

- **Le manque de reconnaissance**

La reconnaissance au travail ou reconnaissance des employés consiste à reconnaître la valeur du travail et les réussites des collaborateurs et des équipes dans son organisation. La reconnaissance au travail est l'un des principaux facteurs de motivation, d'engagement et de productivité. Chaque individu a besoin de se sentir valorisé, écouté, consulté et utile. Si un employé estime que ses efforts ne sont pas reconnus ou appréciés, il commencera rapidement à manquer de dévouement pour réaliser ses missions. D'où l'importance de souligner les réussites et les efforts engagés.

- **L'intensité du travail et le temps du travail**

Cette catégorie regroupe les conditions de réalisation du travail qui concernent l'intensification du travail, la charge du travail, le rythme de travail, l'équilibre entre temps de travail et hors travail, l'organisation du travail, la complexité des tâches, le réalisme des objectifs.

Une charge de travail trop élevée conduit le salarié au burn-out, tandis qu'une charge de travail insuffisante conduit au bore-out. Ils constituent des risques psychosociaux néfastes pour le salarié. Il se sent soit au bout du rouleau, soit inutile et se désengage.

- **Le mode de management**

Le mode de management d'une entreprise influence l'engagement ou le désengagement au travail. Sans un management bienveillant et participatif, il y a peu de chance d'avoir des salariés engagés. En effet, il revient au manager de proximité de motiver ses collaborateurs, de les soutenir dans les périodes de doutes et de veiller à une bonne ambiance entre collègues. Tout ceci passe par l'écoute active, par la communication non violente ou encore un style de leadership travaillé.

- **L'environnement de travail**

L'attention portée à l'environnement de travail a un impact sur l'engagement du salarié. L'environnement de travail englobe les rapports sociaux professionnels que sont, les rapports entre collègues et, les rapports avec la hiérarchie. Il concentre toutes les ambiances physiques du travail à savoir, un environnement confortable, avoir du matériel et les équipements fonctionnels et adaptés à l'activité.

Les rapports entre les collègues peuvent alimenter le désengagement du salarié. Lorsqu'un individu ne se sent pas impliqué au sein d'une équipe ou s'il considère qu'il ne peut pas compter sur le soutien de ses collègues, qu'il faut se méfier de ses collègues, alors, ce sentiment va engendrer des tensions et de la compétition au sein d'une même équipe et générer du désengagement. Cependant, s'il se sent appartenir à une équipe, l'ambiance de travail sera propice à la coopération, à l'entraide et à la solidarité, ce qui aboutirait à la performance.

Les rapports avec la hiérarchie sont essentiels dans l'environnement de travail. Le manager contribue à la qualité des rapports entre collègues au sein d'une équipe. Un manque de feedback de la part du manager, que ce soit en termes de critiques constructives ou d'appréciation positives est vécu comme une source de frustrations majeurs pour le salarié.

Ces diverses causes laissent penser que l'engagement d'un individu dépend de plusieurs facteurs. De même, les travaux de Meyer et Herscovitch (2001), sur la recherche en management montre qu'un salarié s'engage vis à vis de plusieurs cibles possibles. A ce titre, l'organisation est perçue comme une source d'engagement au même titre que le métier exercé, son supérieur hiérarchique ou son groupe professionnel. Lorsque ces sources sont mal appréciées, le salarié devient alors désengagé. Cependant, il est nécessaire de reconnaître les manifestations du désengagement et d'évaluer les conséquences qui y sont liées.

### **3. LE DESENGAGEMENT : manifestations et conséquences**

#### **a. Les manifestations du désengagement**

Il est très important pour les responsables des organisations de pouvoir repérer les signes précurseurs du désengagement afin de mettre en application des interventions et des solutions conséquentes. La relation entre l'entreprise et le salarié en plus d'être humaine, est celle dont la notion d'engagement occupe une place primordiale. Malheureusement, il arrive quelques fois que celui-ci soit absent. Pour éviter une telle situation qui d'ailleurs est coûteuse pour l'entreprise, il suffit d'être à l'écoute de ses collaborateurs et d'observer les changements de comportements qui

peuvent se manifester. Selon Naïm citée par Bakkass (2019) les cinq signes annonciateurs du désengagement à observer en milieu professionnel sont :

- Les absences non justifiées et les retards inhabituels.

Lorsqu'un employé commence brusquement à multiplier les retards, il est recommandé au manager d'en discuter avec lui sur les raisons de ce changement. Car il est un employé qui commence à se désengager de son travail.

- Le repli sur soi

Le salarié désengagé lors des échanges ou des réunions ne donne plus son avis. Pour lui, aucun changement positif ne vaut plus la peine. A cet effet, le manager doit revoir sa manière d'impliquer les collaborateurs et de reconnaître leurs efforts.

- La recherche des excuses

Le salarié désengagé s'investit très peu dans la recherche de solutions relatives aux difficultés rencontrées au travail. De même, il cherche des excuses pour s'abstenir des tâches qu'on lui confie.

- La baisse du rendement

Elle constitue l'aspect le plus objectif. Moins motivé, le salarié ne donne plus satisfaction. Cette chute de rendement est très souvent accompagnée d'une augmentation des retards ou des absences.

- Le manque de projection dans l'avenir

L'incapacité de s'engager dans des projets d'avenir reste l'élément le plus important à observer chez un salarié. Une attitude qui risque d'influencer négativement le bon fonctionnement du travail.

## **b. Les conséquences du désengagement**

Le désengagement des salariés coûte à l'entreprise, à la société, et aux individus. Parmi les conséquences qui découlent du désengagement il existe entre autres :

- Le turn-over

Pour l'entreprise, les départs des salariés coutent évidemment en prospection, recrutement et formation. Au-delà de cela, un salarié désengagé sera moins enclin à partir en s'étant assuré que l'ensemble de ses taches, compétences et connaissances soient optimum pour assurer sa succession sans difficulté.

- L'Absentéisme

Indépendamment de l'absentéisme incompressible dont l'origine est externe (maternité, congés..), l'absentéisme « douteux » et l'absentéisme représenté par les troubles psychosociaux-dépressions nerveuses ou absentéisme compressible (maladie, accidents de travail...), représentent un cout qui peut être évalué. Toutefois, cette évaluation ne saurait intégrer toutes les conséquences de l'absentéisme en termes notamment, de retards dans l'exécution du travail. En effet, l'absentéisme progresse lorsque les salariés ne sont pas motivés à travailler, pour cela, la productivité va baisser car il va y avoir des retards dans l'exécution du travail due à une insuffisance d'effectifs salariales.

- Perte d'efficacité et de la perte d'image

Le désengagement des salariés conduit à une multiplication des retards, des erreurs, des malfaçons, des gaspillages de toutes sortes. A ceci on en déduit naturellement une baisse de l'image de l'entreprise pour la clientèle, baisse de l'image suscitée par un service amoindri, des produits moins fiables, une perte de confiance.

- Perte de rentabilité

D'après la littérature, un engagement défectueux des salariés entraîne à coup sûr une perte de rentabilité de l'entreprise. En d'autres termes, le rendement d'un salarié désengagé ne profite pas à l'entreprise.

- Un cout humain et sociétal

S'agissant du cout humain, nous notons, les conséquences négatives d'un état de stress sur les relations familiales et sociales, et les conséquences négatives d'une mobilité forcée.

Quant au cout sociétal, il fait référence à la détérioration massive de l'état de santé des salariés due aux risques psycho-sociaux peu connus et très mal prévenus.

Pour éviter ces défaillances causées par le désengagement des employés, l'organisation doit replacer impérativement l'humain au cœur du travail, à considérer les salariés comme des personnages incontournables pour le développement de l'entreprise. Il doit également y exister un

mode de management de qualité, notamment de proximité. De plus, il y a urgence à donner du pouvoir aux salariés, à écouter leurs propositions et leurs avis. De même, l'organisation doit se pencher sur les besoins et les attentes de ses employés afin de les aider à progresser et leur donner envie de s'impliquer vis-à-vis de l'organisation et du travail.

### **3.1. Le désengagement des enseignants**

Le désengagement chez les enseignants est considéré comme un processus de perception négative qu'ils ont de leurs rôles et tâches. A cet effet, certains d'entre eux peuvent afficher des comportements et des attitudes de rejet de leur profession. Le désengagement des enseignants peut être une réponse aux difficultés du métier. L'impuissance à agir sur les difficultés, entraîne une forme de désengagement libérant du temps et des contraintes.

Pour mieux appréhender ce concept, nous nous appuyons de nous appuyer sur la définition de l'engagement, qui constitue son contraire. Le concept d'engagement professionnel selon les psychologues du travail, renvoie à la relation qu'un individu entretient avec sa profession (Lee, Carswell & Allen, 2000). Selon Meyer et Herscovitch (2001), l'engagement professionnel est un état psychologique d'ordre motivationnelle fondé sur la relation d'attachement qu'un individu éprouve à l'égard d'un métier et des pratiques qui lui sont associées. Cet attachement est à la fois distinct et relatif à celui d'un employeur, ou à une organisation. Pour les psychologues du travail, plusieurs facteurs définissent cette relation d'attachement, notamment le sentiment d'efficacité personnelle enseignant (SEPE) et le stress.

D'un point de vue motivationnel, la relation d'attachement influencerait la nature des buts que les individus se fixent, ainsi que l'intensité et la persistance des efforts qu'ils déploient au cours de leurs activités. En effet, plus l'engagement professionnel est élevé, plus les individus auraient des attentes élevées et des buts ambitieux, ils s'engageraient activement dans les tâches, en retireraient un degré de satisfaction élevé et développeraient une relation d'attachement à l'égard de leur profession en ce qui concerne les attitudes et les intentions (Simbula & Guglielmi, 2013).

D'après les écrits, l'engagement professionnel s'articule autour de plusieurs dimensions, mais les analystes les ramènent à trois catégories (Blau & Holladay, 2006 ; Lee & Coll, 2000 ; Meyer, Allen & Smith, 1993).

D'abord la dimension affective. Celle-ci fait référence à la manière dont l'individu s'identifie à la profession et en éprouve un attachement émotionnel, indépendamment de toute autre considération. L'intérêt du salarié d'exercer cette profession et d'en faire une carrière relève des sentiments de plaisir et d'accomplissement personnel. Toutefois, la réalisation des tâches associées à cette profession apporte une satisfaction.

Ensuite la dimension rationnelle (engagement calculé). Celle-ci a trait aux avantages économiques escomptés et relève de la logique du rapport coût-bénéfice. Le salarié cherche à mettre en valeur les ressources investies pour construire une carrière et en tirer profit. Par exemple, à la suite d'une expérience de travail, l'individu peut être intéressé par les avantages liés à cette expérience, notamment, le salaire, l'autonomie professionnelle, les perspectives de carrière, etc.

Enfin, la dimension normative. La dimension normative de l'engagement professionnel se réfère à l'obligation morale ressentie par l'individu. Celui-ci est enclin à poursuivre l'exercice de la profession dans le but d'offrir sa contribution à la collectivité en participant à la résolution des problèmes ou à la réponse aux besoins en général de cette même collectivité.

Dans les faits, ces trois dimensions sont complémentaires et forment un tout, malgré qu'elles soient différentes dans les analyses. Elles peuvent agir en sens opposé et peuvent avoir un poids inégal dans la vie professionnelle. Autrement dit, l'attachement émotionnel (dimension affective) à une profession peut être accompagné d'une insatisfaction vis-à-vis des avantages que procure cette profession (dimension rationnelle) et vice versa (Barroso da Costa, 2014). Ainsi, chaque dimension a une contribution à l'engagement global, de même qu'à la persévérance dans une profession.

Moreau et Smith (2018), relèvent dans la dynamique motivationnelle, deux facteurs intrinsèques qui se dégageraient à cause de leur médiateur au regard des autres facteurs motivationnels et de leur impact sur la qualité des expériences professionnelles et les performances effectives. D'après ces auteurs, le premier facteur concerne l'engagement dans les tâches. Celui-ci est défini comme un état psychologique d'épanouissement ponctué par le dévouement et l'investissement personnel. Selon Li, Wang, Gao et You, (2015) il existerait une relation entre ce facteur, la qualité des expériences professionnelles, la satisfaction personnelle retirée de celle-ci et l'attachement à l'organisation professionnelle. Dans la même optique, Simbula et Guglielmi (2013) démontrent ainsi que l'engagement dans les tâches aurait une

valeur prédictive de la satisfaction professionnelle. D'où, pour Chong et Low (2009), le désengagement des enseignants serait principalement causé par le faible niveau de satisfaction qu'ils retirent de l'acte d'enseigner et des tâches relatives à celui-ci.

Le deuxième facteur est le sentiment d'efficacité personnelle. Tiré de la théorie sociocognitive de Bandura, celui fait référence à la confiance qu'a un individu en sa capacité de réaliser une tâche ou d'atteindre un objectif. Un sentiment d'efficacité personnelle plus fort se traduira par des objectifs personnels plus ambitieux et un engagement plus élevé dans leur réalisation. Le sentiment d'efficacité personnelle, module l'intensité des émotions et affecte ainsi l'interprétation des situations professionnelles et des interventions à entreprendre (Gaudreau, 2013). Les enseignants ayant un sentiment d'efficacité personnelle élevé présenteraient une humeur davantage enthousiaste et percevraient davantage les situations difficiles comme des opportunités d'apprentissage (Tschannen & Woolfolk, 2001). De même, ils seraient mieux disposés à collaborer et à adapter leurs interventions aux besoins de leurs élèves. Autrement dit, un faible sentiment d'efficacité personnelle accroît le sentiment d'incompétence qui est source génératrice d'émotion négative (déception et frustration) qui susciterait le désengagement professionnel.

Par effet miroir, le désengagement professionnel peut être défini comme le manque d'intérêt et la perte d'attachement pour une profession. Il est opposé aux caractéristiques de l'engagement. Il peut prendre des formes variées d'attitudes et de comportements allant de la remise en question du choix d'exercer cette profession à la décision d'abandon. Le désengagement peut être considéré comme une forme de régulation suite à un sur engagement précédent, dans ce cas, il s'impose ou devient une nécessité. L'enseignant passe du stade d'engagement au cours duquel, son travail passait au premier rang, au stade de désengagement ou l'inverse s'impose dans sa vie professionnelle. Le désengagement devient le moyen de pouvoir travailler sans tâches s'épuiser, une réponse aux difficultés du métier. Par exemple, éviter toute tâche autre que l'enseignement, ou éviter de prendre de classes d'examen est une manifestation du désengagement. Nous observons alors les anciens « engagés » devenir des « désengagés ».

Les enseignants ont un jugement souvent sévère de leur profession. A cet effet, l'enseignement semble perdre passablement son pouvoir d'attraction et de rétention. Toutefois, les facteurs en lien avec cette perte d'attraction et de rétention sont multiples et de plusieurs ordres, néanmoins, pour certains auteurs (Belliveau, Liu et Murphy, 2002 ; King et Peart, 1992 ;



Tardif et Lessard, 2000), la charge mentale et émotionnelle à laquelle les enseignants sont soumis quotidiennement serait à l'origine de la dégradation de leur engagement. La complexification croissante des tâches dévolues aux enseignants, en termes d'élargissement des compétences requises, de rôles et responsabilités professionnels à assurés par les enseignants, les a soumis à une pression considérable (Tardif, 2012).

Ainsi, pour satisfaire aux exigences de la profession, l'enseignant en plus de posséder des connaissances dans les disciplines à enseigner, devra s'adapter à la diversité du publics scolaires ( conditions de vie, condition de travail, langue, religion , culture, etc. ), de manier avec habileté les technologies de communications, d'ajuster les contenus des matières à l'évolution des connaissances, d'accomplir une série de tâches administratives, de travailler en équipe avec les collègues, de collaborer avec les parents et de tenir une série de règles d'éthique (Tardif, 2012). Cette diversité de tâches liée à la profession enseignante favorise la surcharge, le débordement et la montée d'un sentiment de pression. De même, pour un certain nombre d'enseignants, la profession a perdu son caractère vocationnel et, dans bien des cas, la profession semble plutôt servir d'emploi de transition. Selon les observations de Gingras et Mukamurera (2008), ainsi que celles de Letourneau (2014), bon nombre de jeunes enseignants envisagent même l'abandon dès la première année de leur carrière. Face à tous ces aspects, les enseignants pour la plupart entretiennent un rapport négatif au métier d'enseignement.

## **SECTION 2 : Conception théoriques**

Le désengagement professionnel n'est pas fortuit. IL est généralement lié à un certain nombre de facteurs qui peuvent être individuels ou organisationnels. Il n'est pas simplement considéré comme une condition individuelle, mais comme une condition qui est plutôt relative aux caractéristiques des conditions de travail (Démerouti & al. 2001). Ainsi, pour illustrer le concept de désengagement en milieu professionnel, il est nécessaire qu'un intérêt théorique y soit porté. Toutefois en l'absence des travaux spécifiques consacrés au désengagement professionnel, celui-ci semble trouver une expression parmi les théories de la motivation (Emery et Kouadjio, 2017).

### **2.1. La théorie de la motivation au travail : des clés pour comprendre et expliquer le désengagement professionnel**

Le succès d'une organisation fait souvent penser dans la plupart des cas à la qualité et l'originalité de l'offre, aux différents investissements réalisés en termes de communication et d'innovation, aux caractéristiques de la clientèle, mais pas toujours au rôle des équipes internes. Pourtant, ils sont un maillon essentiel de la chaîne, et savoir les motiver est une pratique managériale fondamentale. En effet, si au départ les salariés sont recrutés en fonction de leurs compétences et de la motivation dont ils font part lors de leur entretien d'embauche, il est indispensable que cette motivation soit entretenue. La littérature a pu démontrer que des salariés motivés étaient plus productifs et contribuaient à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En revanche, des salariés pas motivés sont très peu impliqués et accordent très peu d'intérêts dans ses missions. Cependant, ce comportement non organisationnel risque de nuire gravement à la productivité de la structure.

A cet effet, motiver les employés devrait être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines, car la motivation selon Vallerand et Thill (1993) se définit comme étant « un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Ainsi, un collaborateur démotivé n'a plus la volonté de travailler et, il ne met plus toutes ses compétences au profit de l'entreprise.

Dans la littérature, les théories sur la motivation au travail sont multiples. Elles partent des besoins, c'est-à-dire des manques d'ordre physiologiques, psychologiques ou sociologique. Les besoins poussent à l'action en ce sens qu'ils créent des tensions que l'individu veut réduire ou éliminer. En milieu professionnel, les théories de la motivation tentent d'expliquer les comportements organisationnels à partir d'un certain nombre de facteurs divers. Il existe dans la littérature, des grandes théories de la motivation parmi lesquelles : les théories de contenu (qui s'intéressent à la satisfaction des besoins), les théories du choix cognitif (s'intéressant à la perception des liens entre efforts, performances et récompenses) et les théories du développement des sentiments d'auto-efficacité et d'auto-détermination.

### **2.1.1. Les théories de contenu**

Les théories de contenu appartenant aux théories de la motivation s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Elles se rattachent à l'explication du comportement au travail, c'est-à-dire l'aspect lié à la personne qui

permet de mieux comprendre la nature des préoccupations. Selon ces théories, il faut satisfaire les besoins pour motiver ou être motivé.

## **A. Motiver à partir des satisfactions des besoins**

### **A. 1. Les théories de besoins de Maslow**

Maslow (1943), publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Selon la hiérarchisation de Maslow, l'être humain est tenu par cinq besoins fondamentaux classés par ordre d'importance: physiologie, sécurité, socialisation, estime de soi, et réalisation de soi.

Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide :

**Réalisation de soi**  
**Estime de soi**  
**Socialisation**  
**Sécurité**  
**Besoins physiologique**

Tout être humain aurait tendance à vouloir satisfaire successivement tous ses besoins. Dans cette optique, Maslow pense que, les motivations d'une personne résultent de l'insatisfaction de certains de ses besoins. En d'autres termes, plus le besoin est insatisfait, plus l'on est motivé à le satisfaire. Ainsi, un employé qui aspire à une promotion, sera plus motivé au travail afin de satisfaire ce besoin, si elle dépend uniquement du rendement.

Selon la théorie de Maslow, les employés dont les attentes du niveau le plus bas n'ont pas été satisfaites feraient des choix en fonction du salaire, du bien-être ou de la stabilité. La classification des besoins de manière hiérarchique impose de satisfaire un besoin avant d'atteindre le suivant. Ainsi, pour motiver les gens à être engagé au travail, il faut leur offrir la possibilité de satisfaire par le travail, le besoin qui est motivant, savoir écouter les employés afin de connaître leurs besoins. Dans le cas où le travail ne permet pas de satisfaire au besoin de l'individu, celui-ci sera moins productif. Par exemple, un employé qui reçoit une augmentation de salaire alors qu'il cherche à satisfaire des besoins sociaux, n'augmentera nullement sa productivité. Un employé dont les motivations sont semblables et, qui est promu à un poste de

plus grande responsabilité n'est pas très heureux dans sa nouvelle place et s'y montre moins efficace qu'auparavant (Rojot et Bergman, 1989). De même, un individu dont le travail ne permet pas de satisfaire les besoins physiologiques, ne sera nullement pas productif.

Cette théorie de Maslow a été appréciée uniquement à cause de sa logique et sa capacité de structurer et de simplifier un domaine extrêmement complexe, celui des besoins de l'être humain. Cependant, elle peut être difficilement prise comme modèle pour prédire le comportement humain, mais comme modèle décrivant le potentiel de l'être humain (Steers et Porter, 1991). Malgré sa contribution à la compréhension de la motivation par les besoins, la théorie de Maslow (1943), ne correspond plus aux faits et au management d'aujourd'hui (Maccoby, 1990). Sa classification qui impose de satisfaire un besoin avant le suivant n'est plus considérée comme valable, un individu peut être plus motivé à satisfaire un besoin sans toutefois satisfaire les besoins inférieurs.

## **A.2 La théorie d'ERG d'Alderfer**

Adelfer (1969), à la suite de Maslow propose une théorie ERG (Existence, Relatedness, & Growth) des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie, mais qui stipule également que c'est la sensation des besoins qui motive l'individu au travail. IL recense trois types de besoins :

- Les besoins d'existence (besoins primaires, physiques)
- Les besoins de sociabilité (besoins de relations interpersonnelles)
- Les besoins de développement (besoin de création, de réalisation significative, d'utilisation et d'amélioration des compétences).

Contrairement à Maslow, dont la satisfaction des besoins est verticale, pour Alderfer, l'individu peut régresser dans l'échelle des besoins s'il ne peut pas satisfaire celui qui est motivant. Pour cet auteur, la satisfaction d'un besoin dépend des possibilités que peuvent avoir les individus, de pouvoir mettre en œuvre leur compétence et aussi de pouvoir les augmenter. Néanmoins, ces besoins renvoient aux désirs qu'éprouve l'individu, et sa motivation consiste à satisfaire ce désir. Dans le cas de manque de possibilités, les besoins non satisfaits, auront une conséquence négative sur la qualité du travail.

Cependant, la théorie des besoins d'Alderfer a aussi fait l'objet de critiques en ce sens que l'universalité de sa classification est remise en cause.

### **A. 3. La théorie des besoins de McClelland**

McClelland (1961) tente d'expliquer le comportement adopté par un employé à travers ses besoins dominants. Il distingue trois sortes de besoins :

- Le besoin de réalisation qui assimile l'atteinte des objectifs, au surpassement et la réussite des défis.
- Le besoin d'affiliation qui se traduit par le besoin d'appartenance et de reconnaissance au sein du groupe.
- Le besoin de pouvoir qui se réfère au besoin d'avoir une influence et un statut auprès d'un groupe.

Ici, chaque individu est tenu par ces trois sources de motivation. Néanmoins, la prédominance d'un besoin par rapport à un autre pourrait influencer sur le comportement de l'individu. Ainsi, un individu dont le besoin de réalisation est dominant fera preuve de prudence au travail et aura tendance à calculer ses risques, alors qu'un individu dont le besoin de pouvoir est prépondérant sera à la recherche de compétition et de moyens lui permettant d'asseoir son autorité au sein de l'organisation.

### **B. Motiver en rendant le travail plus intéressant**

#### **B.1. La théorie bi-factorielle d'Herzberg**

Herzberg (1959) propose dans le but de motiver les employés au travail, la théorie de deux facteurs. Il distingue d'une part les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail ou facteurs de satisfaction, et d'autre part les facteurs conduisant à l'insatisfaction au travail ou facteurs d'hygiène. Les facteurs d'hygiène considérés comme facteurs extrinsèques s'assimilent aux conditions de travail (politique de l'entreprise, les conditions physiques de travail, la supervision, les relations interpersonnelles entre les collègues, la sécurité), tandis que, les facteurs de satisfaction encore appelés facteurs intrinsèques reflètent les facteurs valorisants, qui permettent à l'individu de s'épanouir (réalisation de soi, reconnaissance, évolution de carrière et promotion, responsabilité, développement).

D'après cette théorie, « la satisfaction et l'insatisfaction au travail agissent de manière indépendante l'une de l'autre » et, « le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction, mais l'absence de satisfaction » (Herzberg, 1959). De même, elle énonce que toute motivation repose sur une satisfaction optimale. Ainsi, dans le cadre organisationnel, un employé motivé sera celui qui aura un sentiment de satisfaction au travail en ce qui concerne les deux facteurs d'Herzberg. Pour motiver les gens à s'appliquer, à être engagé au travail, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre la possibilité de faire une expérience enrichissante et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement dit, quand les individus ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal. Cependant, malgré sa clarté, cette théorie bi-factorielle n'a pas échappé aux critiques : la simplicité de son modèle, et le fait de penser que les facteurs de satisfactions avaient plus d'influence sur la motivation que les facteurs d'hygiène.

## **B.2. La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham**

A la suite de Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail (variété des compétences, Identité de la tâche, Importance de la tâche, Autonomie et Feedback) qui déterminent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME). Cette théorie décrit les conditions qu'un travail doit offrir pour susciter de la motivation. Selon ces chercheurs, la motivation est le résultat de l'équilibre entre trois dimensions psychologiques :

- le travail doit être valorisant,
- L'individu doit se sentir responsable des résultats,
- l'individu doit être régulièrement informé sur ses résultats.

Selon Hackman et Oldham, plus ces trois dimensions psychologiques sont satisfaites, moins le salarié sera absent et désireux de quitter l'entreprise, et plus il sera motivé. Toutefois, l'une des caractéristiques peut être faible, cela n'aura pas d'incidence sur la perception générale du travail si les autres sont fortes. C'est l'addition des trois qui importe. En revanche, si l'un des trois facteurs est proche de zéro, alors le potentiel de motivation sera lui aussi, proche de zéro et le travail est considéré comme moins enrichissant, moins épanouissant et inutile.

Selon les théories centrées sur le contenu du travail, il est préférable de donner aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés ou désengagés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité.

### **C. La justice perçue comme source de motivation**

#### **C.1. La théorie de l'équité d'Adams**

Dès le début des années 1960, Adams (1963, 1965), développe la théorie de l'équité. Celle-ci est inspirée de la théorie de Festinger (1957) sur la dissonance cognitive. Pour elle, le salarié va, en permanence comparer les différentes conditions de son emploi avec celles des autres individus. Cette comparaison peut conduire à une dissonance qui, à son tour va générer une source de tension que le salarié va chercher à réduire en fonction des possibilités que lui offre la situation.

Selon la conception d'Adams (1963), l'individu va comparer son avantages tiré de son emploi, à sa contribution personnelle données à l'organisation de travail ( $\text{Ratio personnel} = \text{Ap} / \text{Cp}$ ), de même, il va comparer les avantages retirés par d'autres personnes dans leur emploi à leurs contributions ( $\text{Ratio autrui} = \text{Aa} / \text{Ca}$ ). L'individu va utiliser ces deux ratios dans chaque situation pour estimer l'équité ou l'iniquité.

Alors, lorsque les deux ratios sont équivalents, la situation est jugée équitable et ne produit aucune motivation. Lorsque le ratio personnel est inférieur au ratio autrui, l'iniquité constatée va pousser l'individu à faire moins d'efforts au travail, à l'inverse, l'individu va essayer de rééquilibrer la situation.

Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

#### **C.2. Les théories de la justice organisationnelle.**

La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongement qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle la justice organisationnelle. Elle regroupe trois formes de justice : la justice distributive d'Adams (1963,1965) ou justice des résultats, la justice procédurale (justice des méthodes et des procédures de management), la justice interactionnelle ou la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre pour les managers.

Greenberg (1987) ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour la répartition des ressources et les récompenses. Il s'agit d'un système d'évaluation équitable.

Bies et Moag (1986) ont quant à eux théorisé la justice interactionnelle qui se réfère aux attitudes et comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs.

Toutes ces théories vont dans le même sens que celle de l'équité d'Adams. Les salariés ont des attentes en matière de justice, spécifiquement en termes de distribution de salaires, de procédure de prise de décision et de traitements interpersonnels. La perception d'une justice favorise des réactions émotionnelles et affectives positives envers l'organisation telles que la performance au travail. En outre, la perception d'une injustice peut entraîner des comportements non organisationnels tels que la démotivation au travail, ainsi la non implication au travail pouvant aboutir au désengagement au travail. Dans la même optique, de nombreux travaux portant sur le comportement organisationnel soutiennent l'influence de la justice organisationnelle sur la motivation au travail (Greenberg, 1987 ; Kuvaas, 2006 ; Gagne & al. 2007 ; Grenier & al. 2010).

### **2.1.2. Les théories du choix cognitif**

Les théories du choix cognitif sont fondées sur la perception des liens des individus entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Contrairement aux théories de contenu dont elles sont le prolongement, les théories du choix cognitif s'intéressent à l'orientation et à la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, au processus motivationnel et aux mécanismes qui conduisent à la motivation.

#### **A. Motiver en fonction des attentes**

##### **A. 1. La théorie des attentes de Vroom**

La théorie des attentes (ou VIE) de Vroom (1964), stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices. Elle relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre.



Selon Vroom, la force motivationnelle dépend de trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative: l'expectation, l'instrumentalité, la valence. Ainsi, la motivation =  $V \cdot I \cdot E$

L'expectation est la réponse à la question « qui suis-je ? », « quelles sont mes chances de réussite ». La motivation dans ce cas, dépend de la confiance qu'a l'individu dans ses capacités à atteindre l'objectif.

L'instrumentalité répond à la question « que vais-je obtenir par ma performance ? ». Ici, la motivation dépend du niveau de récompense obtenue par l'effort.

La valence est la réponse à la question « quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? ». La motivation de l'individu est fonction de la valeur attribuée à la récompense obtenue.

### **2.1.3. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition**

Selon Roussel (2000), ces théories « étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif ». Elles combinent les principes d'autorégulation qui, selon Bérubé (1991) se rapportent à l'analyse d'une situation, de l'autocritique, de la flexibilité cognitive et motrice, de la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires, et de la métacognition qui selon Flavel (1976) « se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche, par exemple, les propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations et de données... ».

Nous présenterons une théorie de ce paradigme pour des raisons de concision : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968).

#### **A. Motiver en fixant des objectifs.**

##### **A.1. la théorie de la fixation des objectifs.**

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1968. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante, si on lui fixe des objectifs clairs et réalistes, qu'il lui soit fourni un feedback approprié sur sa capacité à les atteindre, qu'il bénéficie d'un soutien pour l'atteinte des objectifs, et qu'une récompense accompagne l'atteinte des objectifs.

La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif, ainsi, une forme de rétribution liée à l'atteinte de l'objectif est susceptible d'améliorer encore la motivation. De même, il est probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de cet objectif. Sans oublier qu'un feedback régulier et approprié est indispensable pour maintenir la motivation.

En somme, ces théories de motivation nous permettent de comprendre l'intérêt de motiver les salariés afin d'éviter un désengagement au travail. Plus le salarié est motivé, plus il est engagé dans son travail et vice versa. Il est donc important de prendre en compte en milieu professionnel (privé/public) des théories de motivation. Toutefois, la fonction publique n'est pas épargnée en ce qui concerne la motivation des salariés.

## **2.2. Apports théoriques de la motivation au sein de la fonction publique**

Selon Mintzberg (1979), tous les modèles relatives à la motivation au travail, se rapportent à la satisfaction au travail. Ils s'appliquent à la fonction publique, dans la mesure où cette dernière est définie comme une organisation comprenant un ensemble d'individus qui interagissent en vue de l'atteinte d'un objectif collectif. De même tous les modèles mettent au cœur de leurs études « l'employé » en tant que être cherchant à satisfaire ses besoins. Cette satisfaction est interne ou externe à l'individu.

Perry et Wise (1990) définissent la motivation au service public comme étant, « une prédisposition individuelle à répondre à des motivations portées principalement ou uniquement par des institutions ou organisations publiques ». Ces auteurs pensent que les comportements des fonctionnaires ne sont pas dictés par les mêmes motivations que les salariés du secteur privé.

Rainey et Steinbauer (1999), la définissent comme « une motivation altruiste générale de servir les intérêts d'une communauté de personnes, un état, une nation, ou le genre humain ». Tandis que Vandenberghe (2007), la définit comme « les croyances, les valeurs et les attitudes qui, allant au-delà de l'intérêt personnel et de l'intérêt organisationnel, expriment le souci de l'intérêt d'une entité politique plus vaste et motivent les individus à agir en conséquence le cas échéant ». Par ailleurs, il est important de retenir que, cette motivation est spécifique aux salariés du public et diffère selon les pays.

Pour Perry (1996), la motivation à la fonction publique est fondée sur plusieurs dimensions :

- L'attraction pour les politiques publiques qui se réfère à l'attirance éprouvée par les individus envers les services publics ;
- L'engagement pour l'intérêt public qui se traduit par la volonté de l'individu de participer au devoir civique ;
- La compassion définie comme étant le sentiment de patriotisme envers le pays ;
- L'abnégation qui se rapporte aux choix effectués par l'individu pour satisfaire l'intérêt public.

Les dimensions abordées par Perry (1996), peuvent être associées aux besoins du quatrième et cinquième palier de Maslow (1943), à savoir le besoin d'estime de soi et le besoin de réalisation de soi ou encore aux besoins de satisfaction développés par Herzberg (1959). Néanmoins, les deux modèles sur lesquels Perry (1996), s'appuie s'avère limités, car elle ne prend pas en compte tous les besoins des agents de la fonction publique, d'où l'importance de la théorie du comportement planifié.

Pour mieux expliquer et prédire le comportement des individus dans une situation donnée Ajzen (1991) propose en prolongement de la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1980 ; Fishbein et Ajzen, 1975) d'intégrer la perception du contrôle sur le comportement. Selon ce modèle, les attitudes, le contrôle perçu du comportement et les pressions sociétales influent sur les intentions de l'individu qui à leur tour façonnent son comportement. La théorie du comportement planifié stipule que, l'intention d'une personne à exécuter le comportement est d'autant plus forte que l'attitude et la norme subjective sont favorables audit comportement et que la perception du contrôle sur le comportement est grande. Cependant, il est constaté que, seules les attitudes ont un impact significatif sur les intentions dans certains cas, dans d'autres cas, les attitudes sont suivies de la perception du contrôle sur le comportement afin d'influencer les intentions, et parfois ces facteurs prédictifs (attitude, norme subjective, le contrôle perçu sur le comportement) y contribuent de façon indépendante (Ajzen, 1991).

Les intentions sont les antécédents des comportements et sont « des indicateurs de la volonté et des efforts que les gens sont prêts à consentir afin d'exécuter un comportement (Ajzen, 1991).

L'attitude envers un comportement quant à elle fait référence au degré de jugement positif ou négatif que la personne a de la conduite en question (Ajzen, 1991).

La norme subjective correspond à la perception de la pression sociale sur l'individu. Elle implique les points de vue d'autrui sur le comportement qu'il veut adopter (Ajzen, 1991 ; Harding & al. 2007).

La perception du contrôle sur le comportement réfère à la facilité ou la difficulté perçue concernant la mise en œuvre du comportement. Celle-ci dépendrait de l'auto-efficacité perçue ou « confiance qu'une personne a en sa capacité de réaliser les actions nécessaires pour obtenir un résultat désiré » (Bandura, 1977) et de la perception du soutien organisationnel, qui est traduit comme « des croyances concernant la capacité de l'organisation à valoriser leurs contributions et à se soucier de leur bien-être (Eisenberger & al. 1986). Pour ces auteurs, ces deux dimensions influenceraient sur l'intention et le comportement.

La théorie du comportement planifié permet de mettre en exergue l'ensemble des effets de la motivation pour le service public en le mettant dans un processus comportemental complet qui explique pourquoi l'agent public va rester dans son organisation. Dans l'optique d'Ajzen (1991), l'engagement, considéré comme la volonté de rester dans l'organisation, reflète l'intention de rester, tandis que le comportement est le fait de rester ou non dans l'organisation. Toutefois, cette intention s'explique par la perception du contrôle de comportement, par la pression des normes subjectives propres à chaque pays et par la motivation de service qui correspond à la fois à une attitude et à des normes subjectives.

Les modèles théoriques sus évoqués rendent compte du fait que tout comportement organisationnel dépend de la motivation de l'individu, qu'elle soit intrinsèque ou extrinsèque. Dans le même ordre d'idées, les théories sociocognitives stipulent également que, les comportements des individus sont dictés avant toute chose par nos croyances et pensées et guidés par l'intention de réaliser certaines actions ou non. En ce qui concerne les facteurs liés à l'individu, la perception de la carrière en termes de réussite ou d'échec serait d'une grande importance dans la motivation de l'individu au travail.

### **2.3. Relation entre succès de carrière et le désengagement au travail**

Le succès est le but idéal des individus, il est un état dans lequel les attentes sont satisfaites. Encore appelé réussite, le succès se réfère à l'accomplissement d'un but, il est l'un des principaux objectifs que les individus se donnent dans la vie (Abele, 2002). Dans tous les domaines de la vie, les individus aspirent au succès. Le sentiment de succès contribue à la satisfaction de l'individu,

il serait une source de santé positive au travail qui conduirait à l'engagement et à la performance au travail.

Dans la littérature, des études portant sur le lien entre le succès de carrière et le désengagement au travail sont très peu existantes voire inexistantes. Cependant, en raison de la corrélation entre la satisfaction et l'engagement organisationnel (Thévenet, 2009), et de l'association du succès de carrière perçu avec le bien être psychologique et la qualité de vie au travail (Nabi, 2003), ainsi que la performance et l'engagement organisationnel (Hennequin, 2009), les travaux sur l'engagement peuvent nous aider à justifier les relations probables entre le succès de carrière et le désengagement au travail.

L'engagement organisationnel est défini comme un attachement psychologique ressenti par le salarié à l'égard de son organisation (Meyer, Allen et Topolnytsky, (1998). Le succès de carrière est une évaluation de ses réalisations que fait l'individu dans le cadre de ses expériences professionnelles (Judge & al, 1995). Les travaux sur l'engagement ont démontré que les individus fortement engagés émotionnellement étaient plus performants, plus loyaux et moins absents que les individus moins engagés (Meyer, Stanley, Hercovitch et Topolnytsky, 2002). Bozionelos (2007), Joiner Bartram et Garreffa (2004), ont relevé dans leurs travaux que l'engagement organisationnel était lié à un certain nombre de facettes associées au succès de carrière. Par ailleurs, il est indiqué par certains travaux que le succès de carrière influence la performance organisationnelle (Bastid & Roger, 2008 ; Hennequin, 2010 ; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005). Or celle-ci dépend de l'engagement des salariés. Si les salariés sont désengagés, alors, ils seront peu productifs et l'organisation moins performante.

Dans la même veine Hennequin (2010) pense que, la satisfaction des attentes de carrière des employés, permettrait d'atteindre des objectifs organisationnels, bien que celles-ci ne soient pas nécessairement les mêmes chez tous les salariés en terme de réussite professionnelle (Hennequin, 2007). Ainsi, pour Abele-Brehm(2014), le succès est un facteur de performance organisationnel et qu'il serait lié au bien-être. De manière générale, le bien-être au travail est un facteur d'accroissement de la performance au travail et le succès de carrière est son antécédent, c'est lui qui génère le bien-être. En rejoignant Abele (2002) qui considère le succès comme l'un des principaux objectifs dans la vie des individus, Décı & al (2001), démontrent à leur tour que, les individus sont pleinement engagés dans les activités congruentes avec leurs buts et leurs valeurs.

A ces études, s'ajoutent celle portant sur le lien entre le succès dans l'emploi et la satisfaction de l'employeur (Pachuliez, Schmitt et Kuljanin, 2008), dont les théories explicatifs étaient la théorie des échanges de Blau (1964) et celle de la réciprocité de Gouldner (1960). D'après les résultats de cette étude, les individus qui perçoivent un niveau élevé de succès intrinsèque dans leur emploi, attribuent leur succès aux actions et décisions de leur employeur. Par conséquent, cette réussite considérée comme une expérience favorable développe chez ceux-ci un fort sentiment d'obligation de réciprocité sous forme d'un engagement élevé à l'égard de l'organisation. Autrement dit, la perception du succès dans l'emploi est associée à une perception plus favorable envers l'employeur.

En ce qui a trait au lien entre le succès de carrière et le désengagement au travail, outre le fait que cette relation ait été rarement étudiée, force est de constater que la direction de cette relation pourrait être évidente par effet miroir au regard des études menées sur le lien entre le succès de carrière et l'engagement au travail. Dans la mouvance de ces études, nous pouvons penser que la réussite professionnelle augmenterait l'engagement au travail et à l'opposé, elle réduirait le désengagement au travail.

En somme, l'objectif de ce chapitre était de présenter la littérature sur le désengagement au travail. Ainsi, d'après ce qui a été développé, plusieurs approches connexes ont été employées afin de conceptualiser le désengagement au travail. Nous avons abordé les causes et les inconvénients du désengagement au travail. Pour mieux comprendre le désengagement d'un salarié, nous avons sollicité le modèle théorique relatif à la motivation. A la fin, la relation entre le succès de carrière subjectif et le désengagement au travail a fait l'objet d'une synthèse.

## **DEUXIEME PARTIE: CADRE OPERATOIRE**

Cette deuxième partie de notre travail se propose de mesurer dans un premier temps le succès de carrières subjectives et le désengagement au travail et dans un second temps de montrer la relation entre les deux variables. Ce cadre opératoire se subdivise en trois chapitres. Le chapitre quatrième présente l'approche méthodologie que nous avons utilisée dans le cadre de cette recherche ; le chapitre cinquième présente les données et les résultats ; le chapitre sixième porte sur la discussion des résultats.

## CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre, le premier de la deuxième partie comprend les articulations suivantes : le rappel des objectifs de l'étude, la population de l'étude, les instruments devant mesurer les variables concernées par la recherche, l'opérationnalisation de l'hypothèse, les variables de recherche, les hypothèses de recherche les procédures de collecte des données et les techniques de traitement des données.

Dans l'exercice de leur profession, il est recommandé aux enseignants une certaine discipline notamment l'assiduité, la ponctualité, la présence effective, la couverture des programmes, le respect du service hebdomadaire d'enseignement etc. Cependant, il est observé chez la plupart d'entre eux le non-respect de la réglementation qui encadre leur profession. Les acteurs de l'enseignement de l'Education de Base brillent par des comportements qui sont entre autres, les absentéismes à l'école, les retards, le présentéisme, les préparations approximatives des leçons et d'autres s'adonnent à l'exercice d'activités parallèles telles le commerce, l'élevage et le transport des personnes et des marchandises. De même, il est constaté que le niveau de performance globale du système éducatif camerounais est très faible (Nji Mfout, 2010). Ainsi, en se référant à Admasachew, Dawson (2001) et à Hoxey (2010) qui pensent qu'un niveau d'engagement élevé est corrélé à moins de présentéisme et d'absentéisme ou qu'un faible niveau d'engagement est associé à plus de présentéisme et d'absentéisme, alors nous avons pensé que le comportement pédagogique des instituteurs pose le problème de leur désengagement au travail.

Toutefois, de nombreuses données portant sur le métier de l'enseignant en Afrique subsaharienne en général, et au Cameroun en particulier, font état du faible niveau de satisfaction des enseignants de l'Education de Base (Michaelowa, 2003 ; Bennell et Akyeampon, 2007), il a été notamment montré que l'insatisfaction au travail et à l'emploi est corrélée avec les comportements contre productifs tels que, l'absentéisme, le retard, le présentéisme et la déviance de production (Judge & al, 2001). Mais, les recherches de Michaelowa (2002) ; Pontefract, Bonnet et Vivekanandan (2013) démontrent que la satisfaction au travail implique des aspects



psychologiques qui intègrent les caractéristiques du travail autres que le salaire et des positions hiérarchiques.

Ainsi, en s'appuyant sur les travaux de ces auteurs sus cités et, des recherches qui ont démontré une corrélation significative entre la satisfaction et l'engagement au travail (Fu et Deshpande, 2012, Knoop, 1995), nous nous sommes fixés l'objectif d'étudier le lien entre le désengagement des instituteurs et leurs satisfactions au travail qui relèvent du succès subjectif de carrière (Nabi, 2003)

## **1. OPERATIONNALISTION DES VARIABLES ET FORMULATION DES HYPOTHESES**

### **1.1. Opérationnalisation des variables**

Dans le but de bien clarifier les concepts, et de définir de manière claire et précise ce qu'il compte observer, le chercheur se doit d'opérationnaliser les variables de son étude. L'opérationnalisation des concepts consiste à rendre les concepts mesurables. L'on traduit une formulation abstraite en une opération impliquant les indicateurs des variables.

Le succès de carrière subjectif est le sentiment qu'éprouvent des salariés par rapport à leur réussite professionnelle. D'après la littérature, peu de travaux ont été réalisés pour établir des outils adaptés au concept même du succès de carrière subjectif (Judge et al ; 1995). Les opérationnalisations ne sont pas homogènes, de même les dimensions ne sont pas identiques et varient en fonction du chercheur menant l'étude. La mesure de la réussite professionnelle perçue nécessite, d'une part, d'avoir des outils comparables et efficaces et, d'autre part de ne mesurer que ce qui compte réellement pour le salarié (Hennequin, 2009). Ainsi, grâce aux recherches ayant donné la parole aux salariés, différentes dimensions du succès subjectif ont véritablement été retenues. Parmi celles-ci, Gattiker en 1985 dans sa recherche consacrée à la définition du succès de carrière a retenu cinq dimensions du succès de carrière subjectif : le succès dans l'emploi, le succès interpersonnel, le succès financier, le succès hiérarchique et le succès dans la vie.

A la suite d'une analyse factorielle réalisée sur ces cinq facteurs, Nabi(2001) propose une simplification du succès de carrière subjectif en deux dimensions : le succès dans l'emploi

intrinsèque (travail intéressant, respect et support) et le succès dans l'emploi extrinsèque (finances et opportunités d'évolution). Dans une étude menée sur les cadres, Sturges (1999) retient trois types de critères de succès : interne, externe et tangibles. Les critères de succès internes regroupent l'accomplissement personnel, le plaisir, l'intégrité et l'équilibre. Les critères externes s'intéressent à la position hiérarchique et le revenu. Les critères tangibles de succès incluent la reconnaissance personnelle et l'influence. D'après les travaux de Judge et al (1995) les dimensions du succès de carrière subjectif se résument à la satisfaction de carrière et à la satisfaction dans l'emploi. Pour Boudreau et al (2001), sont retenues, la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie professionnelle.

D'après une étude menée auprès des entrepreneurs Honkongais (Lau & al ; 2007), six dimensions ont fait l'objet de la mesure du succès de carrière subjectif : l'accomplissement, la suffisance perçue du revenu, la satisfaction de carrière, la reconnaissance, la réputation et le statut social. Auprès des travailleurs Français en freelance, Bravo-Bouyssy (2005) a utilisé cinq dimensions : la satisfaction au travail, la satisfaction dans la carrière, la satisfaction dans la vie en général, l'employabilité interne perçue, et l'employabilité externe perçue. Hennequin (2007), à son tour, réduit le succès de carrière subjectif au succès matériel, succès psychologique, et au succès social. Bastid (2007), quant à lui, a retenu les critères organisationnels liés au poste, les critères organisationnels liés à l'emploi, les critères individuels liés au contexte professionnel, et les critères individuels liés aux contextes extraprofessionnels.

Selon Baruch (2004), toutes les dimensions du succès de carrière subjectif prennent en compte le domaine du travail et les domaines extra-professionnels. La synthèse des travaux portant sur les dimensions du succès subjectif de carrière se trouve consignée dans le tableau 1.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour le modèle de Boudreau et al (2001) qui comporte trois dimensions du succès de carrière subjectif : la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie professionnelle.

Le choix porté sur ce modèle émane de la disponibilité des échelles de mesure, d'ailleurs, ces échelles sont les mieux conçues, et adaptées. Elles sont fiables et sont les plus utilisées.

De même, dans cette recherche, nos hypothèses de recherche seront formulées en référence au modèle de Boudreau et al (2001).

**Tableau 5** : Synthèse des travaux portant sur les dimensions du succès subjectif de carrière

Auteurs	Population concernée	Dimension du succès retenue
Gattiker (1985)	Cadres et techniciens américains	-Succès organisationnel : dans l'emploi, interpersonnel, financier, hiérarchique - Succès extra organisationnel : succès dans la vie
Judge et al (1995)	Cadre américains	- Satisfaction de l'emploi - Satisfaction de carrière
Boudreau et al (2001)	Cadre américains et européens	- Satisfaction de carrière - Satisfaction au travail - Satisfaction dans la vie professionnelle
Bravo-Bouyssy(2005)	Travailleurs français en freelance	- Satisfaction au travail - Satisfaction dans la carrière - Satisfaction dans la vie en générale - Employabilité interne perçue - Employabilité externe perçue
Lau et al (2007)	Entrepreneurs Hongkongais	- Accomplissement - Suffisance perçue du revenu - Satisfaction de carrière - Reconnaissance - Réputation - Statut social
Hennequin(2007)	Ouvriers Français	- Succès matériel - Succès psychologique - Succès social
Bastid (2007)	Ouvriers Français	- Critères organisationnelles liés au poste - Critères organisationnelles liés à l'emploi -Critères individuels liés au contexte professionnel -Critères individuelles liés au contexte extraprofessionnel

Source: Hennequin (2011, p.113)

## **1.2. Formulation des hypothèses**

Une hypothèse est une prédiction consistant à mettre en relation une variable indépendante avec une variable dépendante. C'est la réponse anticipée à la question de recherche posée. Elle a pour fonction de supposer un lien de causalité entre les deux variables.

### **a. Hypothèse générale(HG) de recherche ou théorique**

L'hypothèse générale pose l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante en des termes généraux voire abstraite. En d'autres termes, elle affirme la proposition globale des relations entre les variables étudiées.

Le succès subjectif de carrière se manifeste par un sentiment de réalisation personnelle qui contribue au bien être, à la motivation, à l'engagement et à la performance au travail (Hamouche, 2013). De même, il a été révélé dans les travaux de Limoges (2003) que, le sentiment de ne pas réussir sa carrière peut en effet mener à l'adoption d'attitudes et de comportements contre-productifs et, à la manifestation de problème de santé d'ordre physique ou psychologique. Aussi, les salariés insatisfaits de leur carrière réduisent leur engagement envers l'organisation et au travail. Sur le plan comportemental, la perception de l'échec de leur carrière amènerait ceux-ci à trouver d'autres sources d'intérêt à l'extérieur de l'organisation, à développer une vision instrumentale du travail, à résister à tout changement organisationnel et à s'absenter sans raison valable et à manquer de ponctualité.

Au regard du lien établi par ces auteurs entre le succès subjectif de carrière et l'engagement des salariés, tout porte à croire que le sentiment de réussite de carrière améliore le niveau d'engagement au travail et le sentiment d'échec contribue à la réduction de l'engagement au travail. Ainsi, nous osons penser qu'il existerait une relation d'influence entre ces deux variables. Alors dans l'optique de vérifier cette relation, l'hypothèse générale de cette recherche a été formulée comme suit:

**HG: Le succès subjectif de carrière réduit le désengagement des instituteurs au travail.**

### **b. Hypothèses opérationnelles de recherche (HR) ou de travail**

Les hypothèses opérationnelles sont des décompositions de l'hypothèse générale en des termes plus clairs. Elle définit précisément ce qui va être manipulé et ce qui va être mesuré.

Selon le modèle de Boudreau et al (2001), nous allons nous pencher sur trois hypothèses opérationnelles :

**HR1 : La satisfaction de carrière des instituteurs réduit leur désengagement au travail.**

La satisfaction de carrière est un concept pertinent tant pour les employés que pour les organisations. Elle est définie comme le sentiment de fierté et d'accomplissement issu du fait qu'une personne sait qu'elle a fait de son mieux (Gattiker et Larwood, 1989 ; Hall, 1996). La satisfaction de carrière fait référence à la satisfaction que les individus retirent des aspects intrinsèques et extrinsèques de leur carrière (Greenhaus et al, 1990 ; Judge et al, 1995 ; Nauta et al, 2009). Pour les employés, c'est une source de reconnaissance et d'accomplissement personnel (Sturges, 1999). Quant aux organisations, la satisfaction de carrière des employés peut contribuer à la performance organisationnelle (Judge et al, 1999). De même, il a été montré que la satisfaction de carrière est liée à l'engagement organisationnel (Igbara, Greenhaus et Parasuraman, 1991 ; Poon, 2004) et est inversement proportionnelle à l'intention de départ (Armstrong- Strassen et Ursel, 2009 ; Weng et McElroy, 2012).

**HR2 : La satisfaction au travail réduit le désengagement des instituteurs au travail.**

La satisfaction au travail fait référence à un état émotionnel résultant de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il apporte (Locke, 1976). D'après la littérature, le niveau de satisfaction du personnel peut avoir un impact sur la performance et la productivité. En effet, un employé satisfait de ses conditions de travail sera plus susceptible d'être motivé, et de s'engager dans son travail. A l'inverse, l'employé insatisfait de ses conditions de travail pourra ressentir une baisse de motivation qui pourrait entraîner une forme de désengagement. La satisfaction au travail est une évaluation subjective qui détermine les intentions comportementales des individus au travail.

**HR3 : La satisfaction dans la vie professionnelle réduit le désengagement des instituteurs au travail.**

La satisfaction dans la vie professionnelle fait référence au vécu professionnel. Ce construit peut être défini comme une évaluation positive faite par un salarié selon ses propres critères de la qualité globale de sa vie professionnelle. Certains travaux précurseurs notamment ceux de Herberg, Mausner, Peterson et Capwell (1957), de Maslow (1943) et de Vroom(1964), ont

démontré le lien entre la qualité du vécu professionnel et des attitudes individuelles telles que la motivation, l'absentéisme, la mobilité ou la performance. Tout ceci laisse croire à l'existence d'un lien entre le bien être subjectif et comportements professionnels.

## **2. QUESTIONS DE RECHERCHE**

Les questions de recherche sont des questions auxquelles l'étude ou la recherche doit répondre. La question de recherche est le questionnement initial qui précède la formulation des hypothèses. Nous distinguons : la question générale de recherche et les questions spécifiques de recherche.

### **a. Question générale ou principale de recherche**

La question générale de recherche est la question à laquelle le mémoire va répondre. Elles se décomposent en plusieurs questions secondaires.

Dans le cadre de cette recherche, la question principale est la suivante :

- L'absentéisme observé chez les instituteurs camerounais serait-il un indicateur du désengagement au travail ? Quel est le niveau du succès de carrière perçu des instituteurs camerounais ?

### **b. Questions secondaires de recherche**

Les questions secondaires de recherche sont celles qui découlent de l'opérationnalisation de la question principale. Elles donnent lieu à la formulation des hypothèses de travail.

Elles sont les suivantes :

- La satisfaction de carrière des instituteurs réduit-elle leur désengagement au travail ?
- La satisfaction au travail réduit-elle le désengagement des instituteurs au travail ?
- La satisfaction dans la vie professionnelle réduit-elle le désengagement des instituteurs au travail ?

## **3. OBJECTIFS DE RECHERCHE**

### **a. Objectif général**

Comme objectif général, ce travail voudrait vérifier le lien entre le succès subjectif de carrière des instituteurs et leur désengagement au travail.

### **b. Objectifs spécifiques**

Comme objectifs spécifiques, cette recherche voudrait :

- Evaluer le niveau du désengagement des instituteurs ;
- Evaluer le succès subjectif de carrière des instituteurs ;
- Examiner la relation entre le succès subjectif de carrière ou succès de carrière perçu et le désengagement au travail.

## **4. LES VARIABLES DE RECHERCHE**

La variable est une grandeur mesurable qui peut recevoir plusieurs valeurs. Madeleine Grawitz (op.cit. : 525) dans son fameux traité, Méthodes en Sciences Sociales, définit une variable comme étant « un facteur qui se modifie en relation avec d'autres et dont les fluctuations constituent l'objet de la recherche ». Elle distingue deux types de variables que sont, la variable dépendante(VD) et la variable indépendante(VI).

### **a. Variable indépendante (VI) : Le succès subjectif de carrière.**

Encore appelée variable explicative ou variable manipulée, elle est celle que manipule l'expérimentateur afin de comprendre l'influence sur la variable dépendante. Selon Yao (2005 :89), la variable indépendante sert à expliquer les variations de la variable dépendante. Selon le modèle de Boudreau et al (2001), la variable indépendante de cette recherche (le succès subjectif de carrière) comprend trois dimensions :

VI1 : la satisfaction de carrière

VI2 : la satisfaction au travail

VI3 : la satisfaction dans la vie professionnelle

### **b. Variable dépendante (VD) : le désengagement au travail.**

La variable dépendante est celle qu'observe l'expérimentateur et qui donne lieu à une mesure. Elle est l'effet observé dont le chercheur essaye d'expliquer les variations. Elle concerne un comportement. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, l'effet observé est le désengagement au travail.

**Tableau 6 : Tableau synoptique des variables et hypothèses de la recherche**

Hypothèse générale	Hypothèses opérationnelles	Variables	Modalités	indicateurs
<b>HG</b> : Le succès subjectif de carrière des instituteurs réduit leur désengagement au travail	<b>HR1</b> : La satisfaction de carrière chez les instituteurs réduit leur désengagement au travail	<b>VI</b> : le succès subjectif de carrière	<b>VI1</b> : La satisfaction de carrière.	satisfaits  insatisfaits
	<b>HR2</b> : La satisfaction dans la vie professionnelle réduit le désengagement des instituteurs au travail		<b>VI2</b> : la satisfaction dans la vie professionnel le.	satisfaits  insatisfaits
	<b>HR3</b> : La satisfaction au travail réduit le désengagement des instituteurs au travail		<b>VI3</b> : la satisfaction au travail.	satisfaits  insatisfaits
		Le désengagement au travail	- Elevé - Faible	- Elevé - Faible

## 5. PLAN D'EXPERIENCE OU PLAN DE RECHERCHE

« Le plan d'expérience est un schéma logique qui précise la nature et l'ordre des différentes phases de l'expérience » (Mvessomba, 2013). Il permet de réduire le nombre d'essais et son rôle central est le contrôle des fluctuations de la situation expérimentale. Ainsi, construire un plan d'expérience équivaut à la mise en place d'une stratégie qui va permettre de maximiser la probabilité de détecter les effets réels des variables indépendantes sur les variables dépendantes, mais aussi de minimiser la probabilité que les conclusions tirées puissent être dues à l'influence de variables non contrôlées.

Dans le cadre de cette recherche, les effets réels de chaque modalité de la variable indépendante sur la variable dépendante, nécessite un croisement entre les variables.



**Tableau 7 :** Tableau de croisement des variables.

SUCCES SUBJECTIF DE CARRIERE (VI)	DESENGAGEMENT AU TRAVAIL (VD)	
	(D1) élevé	(D2) faible
Satisfaction de carrière (VI1)	VI1. D1	VI2. D2
Satisfaction au travail (VI2)	VI2.D1	VI2.D2
Satisfaction dans la vie professionnelle (VI3)	VI3.D1	VI2.D2

## 6. TYPE DE RECHERCHE

Dans cette recherche, il n'y a pas eu de manipulation de variables, et non plus un groupe contrôle et un groupe expérimentale pour l'expérience. Donc, il s'agit d'une recherche non expérimentale selon Polit et BECK (2010). Ici, deux variables sont mises en relation dans le cadre d'une enquête et examinées pour voir si la relation entre les deux est significative. Il s'agit bien d'une recherche corrélacionnelle (Allain, Pelletier et Boivin ; 2000). Toutefois la relation entre les variables de la recherche est une relation causale qui se fonde sur une la notion d'influence simple. Par conséquent, cette recherche suit une démarche inférentielle. De plus, l'outil de collecte des données est le questionnaire avec une échelle de mesure de type Likert. Les données sont d'ordre quantitatif, alors, tout porte à dire que cette recherche est une recherche quantitative. De même, nous partons des hypothèses pour en déduire les implications concernant les faits, alors, cette recherche suit une démarche hypothético-déductive.

## 7. POPULATION DE RECHERCHE

La population de cette recherche est constituée des enseignants de l'Education de Base Camerounaise et précisément ceux de la Fonction Publique. Cette population est composée des fonctionnaires et des contractuels. Le choix des participants repose sur le fait que ces derniers

sont directement visés par le thème de la recherche. La taille de la population a été estimée à 96 546 enseignants du primaire en 2019 (Institut de statistique de l'Unesco ; 2021), repartis dans les dix régions du pays. Nous avons choisi de travailler avec les enseignants de la ville de Yaoundé car, n'ayant pas les moyens nécessaires de visiter toutes les écoles primaires du Cameroun. De même cet exercice se présentant chronophage pour tous les établissements primaires de Yaoundé, il a été décidé, sur une base aléatoire, le choix de quelques écoles dans ladite ville à savoir : Les Ecoles Publiques de Nkolo 1 et 2 ; Mimboman dispensaire ; Mimboman plateau ; Nkomo ; Ekounou ; Nkondongo Mbida ; Nkondongo et Nkondengui.

Ces instituteurs, guidés par l'ambition de favoriser la réussite scolaire des élèves dont ils ont la responsabilité, mobilisent des compétences didactiques et pédagogiques dans l'enseignement d'une ou de plusieurs disciplines. Toutefois, l'instituteur au cours d'une journée de classe, doit assurer la gestion et le contrôle de la classe, la gestion de l'organisation et du temps de l'activité enseignement, sans oublier l'activité évaluative qui est une partie intégrante de l'activité d'enseignement. Elle intervient après une séance d'apprentissage et est couronnée par l'analyse des erreurs (correction et remédiation).

Cependant, la tâche journalière des instituteurs va au-delà des salles de classe, ils ont l'obligation de préparer des leçons pour la journée suivante. A côté de ces obligations, les dispositions du Statut particulier des Enseignants (Décret n°2000/359 du 05 Décembre 2000 ; art 69 et 71) relatives au profil de carrière prévoient, que l'instituteur passe Directeur d'école après cinq années de carrière, ceux appartenant à la catégorie B2 et A1 obtiennent après dix ans de carrière le statut de maître d'application, inspecteur pédagogique, ou coordonnateur départemental, l'équivalent de chef de bureau ou chef de service. Avec une ancienneté supérieure à vingt(20) ans, et dans la catégorie suscitée, l'instituteur à la fin de sa carrière devrait occuper le poste d'Inspecteur national de pédagogie ou coordonnateur national. IL s'avère donc que ce parcours professionnel ne soit pas respecté du fait, de la complexité de la gestion administrative du personnel du secteur éducatif, de la multiplicité des intervenants dans la gestion des ressources humaines, de la masse importante des personnels et de la diversité des corps et des grades (Hodigui, 2006).

### **7.1. Technique d'échantillonnage**

L'échantillonnage est le prélèvement d'échantillons selon une procédure spécifiée. Il désigne en statistique les méthodes de sélection d'un échantillon à l'intérieur d'une population. La technique d'échantillonnage utilisée dans le cadre de cette recherche est l'échantillonnage de commodité ou accidentel, encore appelé échantillonnage à l'aveuglette (Kalton, 1983, p.90). Le choix de cette technique non probabiliste se justifie par le fait qu'il est très difficiles voire impossible de disposer d'une base de sondage complète et fiable. Ajoutons que cette pratique est rapide, peu couteuse et simple du fait de la proximité du chercheur. Ainsi, l'échantillon de cette recherche est composé des instituteurs de quelques écoles primaires publiques de l'Arrondissement de Yaoundé IV. En outre, ne pouvant faire subir le questionnaire à tous les enseignants de Yaoundé, le choix d'un certain nombre d'enseignants s'est imposé.

Par la technique d'échantillonnage suscitée, un échantillon de 165 instituteurs sera constitué pour cette recherche. Ceux-ci sont constitués d'hommes et de femmes dont l'âge varie entre 25 et 60 ans. Ils occupent pour certains le poste de directeur d'école et pour d'autres, le poste de chargé de classe, avec une ancienneté allant de 1 an à plus de 20 ans. Le diplôme le plus élevé obtenu sur le plan académique parmi ces instituteurs est le master 2 et, sur le plan professionnel, ils sont tous titulaires du Certificat d'Aptitude Pédagogique d'Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire (CAPIEMP). Ainsi, compte tenu de leur niveau de scolarité, tous n'appartiennent pas à la même catégorie professionnelle, les uns sont à la catégorie B (titulaire du capiemp), et les autres à la catégorie A (titulaire de capiemp, de licence et master 2 en sciences de l'éducation ou en psychologie) de la fonction publique. En somme, nous proposons la synthèse de la distribution des profils de l'échantillon dans les tableaux ci-dessous.

## 7.2. Echantillon

**Tableau 8 :** distribution des participants en fonction de l'âge

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
AGE	25 à 30 ans	5	165	0.030	< .001
	31 à 40 ans	38	165	0.230	< .001
	41 à 50 ans	86	165	0.521	0.641
	51 à 60 ans	36	165	0.218	< .001

Le tableau 8 est la distribution de nos participants en fonction de leur âge. Il nous informe que sur les 165 participants à notre recherche, 5 (Proportion= 0,030 ;  $P < .001$ ) sont âgés entre 25 et 30 ans ; 38 (Proportion= 0,230 ;  $P < .001$ ) sont âgés entre 31 et 40 ans ; 86 (Proportion= 0,521 ;  $P < .6481$ ) sont âgés entre 41 et 50 ; et 36 (Proportion= 0,218 ;  $P < .001$ ) sont âgés entre 51 et 60 ans. L'âge majoritaire de notre recherche est situé entre 40 et 50 ans.

**Tableau 9** : distribution des participants en fonction du sexe

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
SEXE	Hommes	32	165	0.194	< .001
	Femmes	132	165	0.800	< .001

Le tableau 9 distribue nos participants en fonction de leur sexe. Il nous informe que dans cet échantillon, nous avons 32 (Proportion= 0,194 ;  $P < .001$ ) hommes et 132 (Proportion= 0,800 ;  $P < .001$ ) femmes. Le secteur de l'éducation est majoritairement constitué des femmes.

**Tableau 10** : distribution des participants en fonction de l'ancienneté

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
Ancienneté	1 et 2 ans	2	165	0.012	< .001
	2 et 5 ans	14	165	0.085	< .001
	5 et 10 ans	24	165	0.145	< .001
	10 et 15 ans	64	165	0.388	0.005
	15 et 20 ans	32	165	0.194	< .001
	Plus de 20 ans	29	165	0.176	< .001

Le tableau 10 qui précède répartit nos participants en fonction du nombre d'années passé au service. Il nous renseigne que sur nos 165 participants, 2 (Proportion= 0,012 ;  $P < .001$ ) ont une

ancienneté comprise entre 1 et 2 ans ; 14 (Proportion= 0,085 ; P< .001) ont une ancienneté comprise entre 2 et 5 ans ; 24 (Proportion= 0,145 ; P< .001) ont une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans ; 64 (Proportion= 0,388 ; P< .005) ont une ancienneté comprise entre 10 et 15 ans ; 32 (Proportion= 0,194 ; P< .001) ont une ancienneté comprise 15 et 20 ans et 29 (Proportion= 0,176 ; P< .001) ont une ancienneté de plus de 20 ans. La majorité des enseignants a une ancienneté comprise entre 10 et 15 ans.

**Tableau 11:** distribution des participants en fonction du choix professionnel

variable	level	counts	total	proportion	P
Choix prof	une profession différente	101	165	0.612	0.005
	la même profession	64	165	0.388	0.005

Le tableau 11 distribue les participants en fonction de leur choix professionnel. Il y ressort que, 101 (proportion= 0.612 ; P<0.005) participants choisissent de passer à une profession différente contre 64 (proportion =0.388 ; P< 0.005) qui optent pour la même profession. Cette distribution nous laisse voir que la majorité opte pour une profession différente.

**Tableau 12 :** distribution des participants en fonction du statut professionnel

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
stat prof	Fonctionnaire	77	165	0.467	0.436
	Contractuel	88	165	0.533	0.436

Le tableau 12 distribue les participants en fonction de leur statut professionnel. Il nous informe que nous avons 77 (Proportion= 0,467 ; P< 0.436) fonctionnaires et 88 (Proportion= 0,533 ; P< 0.436) contractuels d'administrations.

**Tableau 13 :** distribution des participants en fonction du poste

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
poste	Directeur	18	165	0.109	< .001
	Chargé de classe	147	165	0.891	< .001

Le tableau 13 répartit nos participants en fonction du poste occupé. Il nous renseigne que 18 (Proportion= 0,109 ;  $P < 0.001$ ) sont directeurs d'écoles et 147 (Proportion= 0,0891 ;  $P < 0.001$ ) sont chargés de classes.

**Tableau 14** : distribution des participants en fonction du nombre de personnes en charge

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
pers_en_chrg	1(0)	1	165	0.006	< .001
	2(1)	1	165	0.006	< .001
	2(10)	5	165	0.030	< .001
	2(11)	1	165	0.006	< .001
	2(12)	2	165	0.012	< .001
	2(15)	1	165	0.006	< .001
	2(2)	11	165	0.067	< .001
	2(3)	24	165	0.145	< .001
	2(4)	33	165	0.200	< .001
	2(5)	26	165	0.158	< .001
	2(6)	33	165	0.200	< .001
	2(7)	10	165	0.061	< .001
	2(8)	16	165	0.097	< .001
	2(9)	1	165	0.006	< .001

Le tableau 14 qui précède distribue nos participants en fonction du nombre de personnes qu'ils ont en charge. Il nous renseigne que 1 (Proportion= 0,006 ;  $P < .001$ ) a un seul enfant en charge.

**Tableau 15** : distribution des participants en fonction de l'état civil

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
Etat civil	Célibataire	24	165	0.145	< .001
	Marié	107	165	0.648	< .001
	Concubinage	11	165	0.067	< .001

Variable Level	Counts	Total	Proportion	p
Séparé	5	165	0.030	< .001
Divorcé	4	165	0.024	< .001
Veuf	14	165	0.085	< .001

Le tableau 15 répartit nos participants en fonction de leur statut matrimonial. Il nous informe que 24 (Proportion= 0,145 ; P< .001) sont célibataires ; 107 (Proportion= 0,648 ; P< .001) sont mariés ; 11 (Proportion= 0,067 ; P< .001) vivent en concubinage ; 5 (Proportion= 0,030 ; P< .001) sont séparés ; 4 (Proportion= 0,024 ; P< .001) sont divorcés et 14 (Proportion= 0,085 ; P< .001) sont veufs.

**Tableau 16 :** distribution des participants en fonction du diplôme

Variable	Level	Counts	Total	Proportion	p
DIPLOME	BEPC/CAP	46	165	0.279	< .001
	Probatoire	44	165	0.267	< .001
	Baccalauréat	49	165	0.297	< .001
	BTS	2	165	0.012	< .001
	Licence	18	165	0.109	< .001
	Maitrise	2	165	0.012	< .001
	Master 2	4	165	0.024	< .001

Le tableau 16 qui précède distribue nos participants en fonction de leur diplôme. Nous pouvons observer que 46 (Proportion= 0,279 ; P< .001) ont le BEPC ; 44 (Proportion= 0,267 ; P< .001) ont le probatoire ; 49 (Proportion= 0,297 ; P< .001) ont le baccalauréat ; 2 (Proportion= 0,012 ; P< .001) ont le BTS ; 18 (Proportion= 0,109 ; P< .001) ont la licence ; 2 (Proportion= 0,012 ; P< .001) ont la maitrise et 4 (Proportion= 0,024 ; P< .001) sont titulaires d'un master 2.

## 8. INSTRUMENTS DES COLLECTES DES DONNEES

Dans le cadre de cette recherche, l’outil de collecte des données est le questionnaire. Celui-ci a été choisi dans le cadre de notre recherche parce qu’il permet la collecte libre des données auprès d’un grand nombre d’individus. Son cout est relativement peu élevé, de même dans notre cadre de recherche, il est difficile pour nous de procéder au focus groupe vu la complexité des conditions de réalisation.

Les questionnaires sont composés des items et évalués à l’aide d’échelle de Likert en plusieurs points. A partir de nos échelles de mesure nous comptons mesurer le niveau de désengagement des instituteurs et en tirer une conclusion selon qu’il est élevé ou faible, de même, nous mesurerons le succès de carrière perçu, pour vérifier si les instituteurs sont satisfaits ou insatisfaits de leur carrière professionnelle. Par la suite, il sera vérifié l’existence d’une corrélation entre les deux variables et si cette corrélation est significative, nous présenterons la variable qui entraine la corrélation.

**Tableau 17:** échelle de fiabilité des items du questionnaire

**Kaiser-Meyer-Olkin test**

	<b>MSA</b>
Overall MSA	0.717
ST5	0.758
ST6	0.703
ST7	0.779
ST8	0.782
ST9	0.743
ST18	0.749
ST20	0.627
ST19	0.679
SC3	0.688
SC4	0.650
SP1	0.634
SP2	0.716
SP3	0.786



---

**Kaiser-Meyer-Olkin test**

---

	<b>MSA</b>
SP4	0.759

---

Le tableau 17 présente les résultats de la mesure de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), il s'agit d'un indice d'adéquation de la solution factorielle. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble des items retenus est un ensemble cohérent et permet de constituer des mesures adéquates des concepts. Un KMO élevé indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables. A la lecture du tableau, nous pouvons conclure sans risque de nous tromper que les items qui composent notre questionnaire constituent un ensemble cohérent, car leurs indices du KMO sont tous supérieurs à 0,6, seuil qui est acceptable.

**Tableau 18 :** Test d'adéquation de la solution factorielle

---

**Bartlett's test**

---

<b>X<sup>2</sup></b>	<b>df</b>	<b>p</b>
68.916	91.000	< .001

---

Le tableau 18 présente les résultats du test de khi deux de Bartlett. Il s'agit d'un test de rapport de vraisemblance qui indique si la solution factorielle est plausible. La probabilité de ce test doit être supérieure à 0.5, c'est-à-dire que l'on ne doit pas rejeter l'hypothèse nulle qui veut que le modèle soit compatible avec les données. La méthode est toutefois sensible aux déviations, à la normalité des distributions. On rencontre fréquemment des problèmes lorsqu'on utilise cette méthode avec des échelles ordinaires de type très, assez, peu, pas du tout. Le tableau nous renseigne que les échelles utilisés dans notre questionnaire présente une bonne consistance interne car le test de sphéricité de Bartlett est significatif avec :  $P < 0.001$  et  $X^2 = 68.916$ .

**Tableau 19** : structure factorielle après rotation

<b>Factor Loadings (Structure Matrix)</b>			
	<b>Factor 1</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Factor 3</b>
ST5		0.615	
ST6		0.706	
ST7		0.654	
ST8		0.617	
ST9		0.572	
ST18			0.562
ST20			0.666
ST19			0.805
SC3	0.578		
SC4	0.532		
SP1	0.539		
SP2	0.687		
SP3	0.657		
SP4	0.655		

**Note.** Applied rotation method is oblimin.

Le tableau 19 révèle la structure factorielle en trois facteurs du questionnaire, à partir de l'analyse exploratoire de nos données collectées, et après rotation utilisant la méthode oblimin. Le premier facteur ou l'accomplissement car il pondère fortement les items liés au sentiment d'accomplissement, est composé de 6 items (SC3, SC4, SP1, SP2, SP3 et SP4). Le deuxième facteur ou facteur managérial car lié aux rapports avec la hiérarchie, est composé de 5 items (ST5, ST6, ST7, ST8, ST9) et le troisième facteur qui peut être nommé facteur de bien-être au travail car fortement lié aux sentiments de satisfaction et d'épanouissement, est composé de trois items (ST18, ST20, ST19).

## 9. PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES

La collecte des données consiste à réunir des informations en provenance des sources variées. Dans le cadre de cette recherche, elle a débuté le 17 mai 2021 et s'est achevée le 28 mai 2021. Dans cet intervalle, deux cents (200) questionnaires ont été distribués, mais seulement cent soixante-cinq(165) questionnaires ont été récupérés. La passation étant libre, lors de celle-ci, aucune injonction n'était faite auprès des répondants, ils étaient rassurés au sujet de l'anonymat de leur personne et de la confidentialité de leurs réponses. Selon la disponibilité des uns et des autres, le questionnaire était distribué et récupéré le même jour pour certains. Pour d'autres, les questionnaires étaient distribués et le jour suivant il fallait revenir les collecter, ceci sur la demande des répondants. Durant cette période, nous passons dans les établissements scolaires et rencontrons au préalable les chefs des lieux à qui l'objectif de l'étude était présenté avant de rencontrer les collaborateurs.

Cependant, les outils de mesures effectuées auprès des participants sont les suivants :

### a. Mesure du succès subjectif de carrière

- Le succès subjectif de carrière est mesuré dans le cadre de cette recherche à travers la satisfaction au travail, la satisfaction de carrière, et la satisfaction dans la vie professionnelle.

Concernant la satisfaction au travail, elle est mesurée par le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967, cite dans Holcomb-McCoy et Addison-Bradley, 2005 ; dans Prat dit Hauret, 2006). Aujourd'hui, il existe au moins quatre versions du MSQ qui initialement étaient présentées sous la forme d'une liste de cent questions : une forme longue, une forme longue modifiée, une forme courte et une forme courte modifiée (Toomey, Levinson, et Palmer, 2009). Mais la version utilisée dans cette recherche est la forme courte originale de vingt (20) questions qui a été utilisée et validée par plusieurs chercheurs (Eker et al ; 2008 ; Holcomb-McCoy et Addison-Bradley, 2005 ; Robert, Young et Kelly, 2006 ; Toomey et al, 2009).

Cette forme a été traduite en Français par Roussel en 1996 (Hauret, 2006). Elle est utilisée dans la présente recherche sur une échelle de Likert en quatre points : 1, très insatisfait ; 2, insatisfait ; 3, satisfait ; 4, très satisfait.

Les vingt items de ce questionnaire sont relatifs à l'utilisation des compétences ou capacités, l'achèvement ou réalisation, l'activité ou les possibilités de rester occupé,

l'indépendance ou la possibilité d'accomplir seul sa tâche, la variété ou la possibilité de faire des choses différentes ou différentes choses de temps en temps, la rémunération, la sécurité ou stabilité d'emploi, les conditions de travail, les possibilités ou opportunités d'avancement ou promotion, la reconnaissance, l'autorité ou possibilité de dire aux gens ce qu'il faut faire, le statut social ou être respecté dans la communauté, la relation entre les collègues, la valeur morale ou être capable de faire des choses qui ne sont pas contraires à sa conscience, le service social ou possibilité d'aider les autres, mise en application des règles et procédures, la supervision dans le cadre des relations sociales, la créativité ou possibilité d'essayer ses propres méthodes dans la réalisation du travail et la responsabilité ou liberté d'utiliser son propre jugement pour prendre des décisions.

De nombreuses études se sont intéressées à la fiabilité et à la validité des instruments mesurant la satisfaction au travail (Agho et al.,1992 ; Brooke et al.,1988 ; Cook et al.,1981 ; Smith et al.,1968 ; Mathieu et Fart,1991 ; Van Saane et al.,2003). Il en ressort que le niveau de validité et de fidélité est acceptable. Ainsi, le MSQ a une consistance interne avec un alpha de cronbach de 0.80 et une corrélation d'au moins 0.70.

La satisfaction de carrière peut être mesurée par une multitude d'échelles telles que celles de Greenhaus et al. (1990), de Schneer et Reitman (1990), de Callanan et Grennhaus (1992), de Martins, Edleston et veiga(2002), de Lounsbury et al(2004), d'Emmerik et al (2006), et de Nauta et al. (2009). Parmi ces instruments de mesure, l'échelle de Greenhaus et al. (1990) est celle qui a été mobilisée dans notre recherche. Elle a fait l'objet de plusieurs recherches portant sur le succès de carrière subjectif (Boudreau et al ; 2001 ; Judge et al ; 1995 ; Seibert et Kramer, 2001).Le recours à cette échelle unidimensionnelle est lié au coefficient élevé de fiabilité interne qui varie entre 0.84 et 0.91 (Lemire et Saba, 2002).De plus, Judge et al (1995) l'a considéré comme le meilleur instrument disponible dans la littérature. De cette littérature existe une forme française traduite par Bravo (2004).

Cependant, d'après certains chercheurs, les mesures de satisfaction de carrière peuvent s'avérer insuffisant pour mesurer le succès subjectif des employés (Heslin, 2005 ; Rousseau, 1990). En effet, pour Grennhaus et al (1990) et Martins et al(2002), les items mesurant la satisfaction de carrière en termes de promotions, d'avancement de carrière ou de développement de compétences ne sont pas adaptés à certains profils d'employés. Il s'agit par exemple des cadres en contrats d'intérim, et en missions de consulting ou de l'auto entrepreneurs. Mais, au

regard de notre population d'étude en général et de notre échantillon en particulier, la mesure du succès subjectif de ces derniers s'avère acceptée.

L'échelle de mesure utilisée dans cette recherche, est composée d'items de satisfaction de carrière, allant de SAT1 à SAT5. De même, elle est utilisée sur une échelle de Likert en quatre points : (1) = pas du tout d'accord à : (4) = tout à fait d'accord. Les cinq items sont relatifs à l'atteinte du succès dans la carrière, l'accomplissement des objectifs de carrière, l'accomplissement des objectifs sur les revenus, l'accomplissement dans l'atteinte des objectifs d'avancement, et l'accomplissement dans l'atteinte des objectifs de développement de nouvelles compétences.

Quant à la satisfaction de la vie professionnelle, elle est mesurée par le questionnaire de Satisfaction de Vie Professionnelle (ESVP) de Fouquereau et Rioux (2004). Celle-ci résulte de l'adaptation au monde professionnel de l'échelle de satisfaction à l'égard de la vie (ESV) de Diener et al. (1985), traduite et validée par Biais et al. (1989). L'échelle de satisfaction de vie professionnelle est composée de 5 items évalués sur une échelle de Likert en quatre points, allant de (1) pas du tout d'accord à (4) tout à fait d'accord. Les cinq items sont relatifs aux idéaux des salariés par rapport à leur vie professionnelle, aux conditions de vie professionnelle, à la vie professionnelle en termes de satisfaction, à l'accomplissement dans l'atteinte des aspirations, et au jugement que les salariés portent à leurs professions.

### **b. Mesure du désengagement au travail**

Dans le cadre de notre recherche, le désengagement au travail a été mesuré à partir de l'Oldenberg Burnout Inventory (OLBI) de Demerouti et al. (2001). La version originale de l'OLBI a une structure factorielle à deux facteurs : le désengagement et l'épuisement professionnel. Nous nous sommes intéressés au facteur désengagement. Cette échelle de mesure a été développée à partir de la définition du désengagement qui se réfère à la distanciation face à l'objet de travail, à une attitude et des comportements cyniques face au travail. Elle est composée de huit (8) items. Les répondants doivent s'exprimer en se positionnant sur une échelle de type Likert à quatre choix de réponses : tout à fait d'accord, d'accord, pas d'accord et pas du tout d'accord.

Cet instrument est relativement récent, sa conception remonte à 1998. Sa fidélité semble solide. Les indices acceptables tels que le coefficient alpha de Cronbach est établi à 0.83

(Demerouti, 2001). De même, les preuves de la validité de cette échelle ont été établies avec satisfaction (53,  $p < .05$ ).

## **10. TECHNIQUE DE TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNEES**

Pour mettre en évidence la dépendance qui existe entre les deux variables de la recherche à savoir le succès subjectif de carrière et le désengagement au travail, et quantifier l'intensité de cette relation, une analyse de corrélation sera faite. La corrélation est une mesure qui décrit la forme, l'intensité et le sens d'une relation entre deux variables numériques. Celle-ci va permettre dans le cadre de notre étude, de définir si la relation entre le désengagement des instituteurs au travail et leur succès subjectif de carrière est forte, faible ou nulle, s'il s'agit d'une relation linéaire ou non linéaire, et si, cette relation est positive ou négative. Ainsi, le test de corrélation permet d'étudier l'association entre deux ou plusieurs variables.

Par ailleurs, sachant que la corrélation est une statistique descriptive sans aucune valeur prédictive, il serait de bon ton d'associer dans cette recherche une mesure de causalité afin de vérifier si la variable indépendante agit sur la variable dépendante. L'analyse de régression vise le calcul d'une relation estimée entre une variable dépendante et une ou plusieurs variables explicatives. Elle permet de modéliser la relation entre les variables choisies et de prévoir des valeurs en fonction du modèle, de comprendre la relation entre les variables dépendantes et indépendantes. Elle utilise une méthode d'estimation qui estime les valeurs de la variable expliquée. Dans la présente recherche, l'analyse de régression permettra de tester nos hypothèses et d'analyser la relation entre le désengagement des instituteurs au travail et leur succès subjectif de carrière. Alors, en plus de la corrélation, la régression y sera nécessaire dans le cadre de l'analyse des données, qui d'ailleurs sont quantitatives.

En somme, il a été question dans ce chapitre de présenter la démarche utilisée dans le cadre de notre recherche. A cet effet, nous avons tour à tour présenté, la technique d'échantillonnage et l'échantillon, l'instrument des collectes des données, la procédure des collectes de données et les techniques de traitement statistiques des données en passant par le type de recherche et l'opérationnalisation des variables.

## CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATION DES DONNEES

Ce chapitre est consacré à la présentation des résultats de l'étude de terrain que nous avons réalisé auprès d'un échantillon de cent soixante-cinq (165) instituteurs camerounais. Nous présentons ci-dessous des statistiques descriptives des variables de l'étude.

### 5.1. Résultats des analyses descriptives des variables de la recherche

Dans le cadre de cette recherche, deux types de variables ont été évaluées : une variable indépendante (le succès subjectif de carrière) et une variable dépendante (le désengagement au travail).

#### 5.1.1. Statistique descriptive de la variable indépendante

La variable indépendante de cette étude qui est le succès subjectif de carrière a été opérationnalisée en trois dimensions à savoir : la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie professionnelle. (Boudreau et al. 2001).

##### 5.1.1.1. Statistiques descriptive de la satisfaction de carrière

**Tableau 20** : résultats de l'analyse descriptive de la satisfaction de carrière.

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart-type</b>
<b>Satisfaction de carrière</b>	<b>165</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2.25</b>	<b>0.63</b>

Le tableau 20 indique que le score moyen de la satisfaction de la carrière perçue par les 165 instituteurs de la ville de Yaoundé interrogés dans le cadre de cette recherche, s'élève à 2.25. Ce score est légèrement inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à 4 points (2.5). Cela signifie que la majorité des instituteurs considèrent qu'ils ne sont pas tout à fait satisfaits de l'atteinte de leurs objectifs globaux de leur carrière. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble faible au regard de la valeur de l'écart-type (0.637). Cette valeur témoigne une fois de plus la

faible satisfaction des enseignants dans leur carrière et ce sentiment d’insatisfaction est partagé par la grande majorité des instituteurs interrogés.

### 5.1.1.2. Statistiques descriptives de la satisfaction au travail

**Tableau 21** : résultats de l’analyse descriptive de la satisfaction au travail

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
<b>Satisfaction au travail</b>	<b>165</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2.41</b>	<b>0.39</b>

Le tableau 21 indique que le score moyen de la satisfaction au travail perçue par les instituteurs de la ville de Yaoundé interrogés dans le cadre de cette recherche s’élève à 2.41. Ce score est légèrement inférieur à la moyenne théorique d’une échelle à 4 points (moyenne =2.5). Cela signifie que la majorité des instituteurs semblent insatisfaits des conditions de travail. La dispersion des scores étant faible (écart-type = 0.39), celle-ci confirme le large consensus de cette observation.

### 5.1.1.3. Statistiques descriptive de la satisfaction dans la vie professionnelle

**Tableau 22** : résultats de l’analyse descriptive de la satisfaction dans la vie professionnelle

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>écart type</b>
<b>Satisfaction professionnelle</b>	<b>165</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2.12</b>	<b>0.55</b>

Le tableau 22 indique que le score moyen de la satisfaction dans la vie professionnelle des instituteurs de la ville de Yaoundé, interrogés dans le cadre de cette recherche s’élève à 2.12. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d’une échelle à 4 points (moyenne = 2.5). Cela signifie que la majorité des enseignants semblent faiblement satisfaits de leur vie professionnelle. La



dispersion paraît faible (écart type = 0.55), alors les scores semblent concentrés autour de la moyenne, donc ce sentiment est partagé par l'ensemble des enseignants.

### 5.1.2. Statistiques descriptives de la variable dépendante.

La variable dépendante de notre recherche est le désengagement au travail.

#### 5.1.2.1. Statistiques descriptives du désengagement au travail.

**Tableau 23** : résultats de l'analyse du désengagement au travail

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
<b>désengagement</b>					
<b>au travail</b>	<b>165</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>2.23</b>	<b>0.43</b>

Le tableau 23 indique que le score moyen du désengagement de 165 instituteurs de la ville de Yaoundé interrogés dans le cadre de cette recherche s'élève à 2.237. Ce score est inférieur à la moyenne théorique d'une échelle à 4 points (moyenne = 2.5). Cela signifie que la majorité des instituteurs semblent partiellement désengagés et considèrent que, avec le temps, il est facile de se détacher de l'enseignement. Au regard de la valeur de l'écart type (0.43), nous pouvons dire que le désengagement est réel mais moins prononcé. Cette posture rassemble la majorité des enseignants rencontrés.

### 5.1.3. Matrice de corrélation entre les variables de la recherche

**Tableau 24**: Matrice des corrélations

Variables	ST	SC	SP	D
ST	1			
SC	0,36**	1		
SP	0,346**	0,410**	1	
D	<u>0,257**</u>	<u>0,324**</u>	<u>0,353**</u>	1

\*\*La corrélation est significative au niveau 0,001

**Note \*\*p < 0,001** : ST : satisfaction au travail; SC : satisfaction de carrière; SP : satisfaction dans la vie professionnelle; D : désengagement au travail.

Le tableau 24 montre que les valeurs de corrélation sont positives et tous les coefficients de corrélation entre les variables explicatives sont inférieurs à 0,50, ce qui indique une faible corrélation et l'absence de colinéarité entre elles. De même, il existe une corrélation significative entre le succès subjectif de carrière et le désengagement. Ce qui signifie que le succès de carrière et le désengagement évoluent dans le même sens. Ainsi, les variables « satisfactions au travail », « satisfaction de carrière » et « satisfaction dans la vie professionnelle » sont significativement corrélées au désengagement au travail ( $r = 0,257$ ,  $p < 0,001$  ;  $r = 0,324$ ,  $p < 0,001$  ;  $r = 0,353$ ,  $p < 0,001$ , respectivement). Cependant, la relation la plus forte est celle entre la satisfaction professionnelle et le désengagement au travail ( $r = 0,353$ ,  $p < 0,001$ ).

## 5.2. Vérification des hypothèses de recherches

Dans cette section de la présentation de nos résultats, nous vérifions les hypothèses de notre recherche. Cette vérification se fait à travers l'analyse des résultats des analyses de régressions linéaires.

### 5.2.1. Vérification de la première hypothèse de recherche

Nous vérifions notre première hypothèse qui a été formulée comme suit : « *la satisfaction de carrière chez les instituteurs réduit leur désengagement au travail* ». Les deux variables étant évaluées à l'aide d'échelles numériques les données collectées se présentent sous la forme des scores continus. Nous avons logiquement choisi de procéder à une analyse de régression linéaire pour la vérification de cette hypothèse. Cette régression linéaire nous servira à vérifier également le poids factoriel de notre variable indépendante sur notre variable dépendante. En d'autres termes, nous examinons la validité du modèle que nous avons utilisé pour prédire la réduction du désengagement au travail.

**Tableau 25** : régressions linéaires pour la vérification de la première hypothèse

(Moy-SC = Score Moyen de la satisfaction de carrière)

$R=0,220$  ;  $R^2=0,105$  ;  $R\text{-deux ajusté}=0,099$  ; Erreur standard=0,410 ;  $F=18,942$  ;  $P < .001$

coefficients						
Model		Unstandardised	Standard Error	Standardized	t	p
Ho	(Intercept)	2.237	0.034		66.275	< .001
H1	(Intercept)	1.741	0.118		14.721	< .001
	MOY-SC	0.220	0.050	0.324	4.352	< .001

Le tableau 25 présente les résultats de l'analyse de la régression linéaire réalisée pour la vérification de la première hypothèse de recherche. Il apparaît que l'effet de la satisfaction de carrière sur le désengagement au travail est bien réel. Le coefficient de régression qui traduit l'effet de la satisfaction de carrière sur le désengagement est positif et significatif ( $\beta = 0.324$ ) ;  $p < 0.001$ ). Cela signifie que la satisfaction de carrière a pour effet d'augmenter le désengagement au travail. Ce résultat rejette notre première hypothèse.

### 5.2.2-Vérification de la deuxième hypothèse

Nous vérifions notre deuxième hypothèse qui a été formulée comme suit : « *la satisfaction dans la vie professionnelle des instituteurs réduit leur désengagement au travail* ». Les deux variables étant évaluées à l'aide d'échelle numérique, les données collectées se présentent sous la forme des scores continus. Nous avons logiquement choisi de procéder à une analyse de régression linéaire pour la vérification de cette hypothèse.

Cette analyse de régression linéaire nous servira à vérifier également le poids factoriel de notre variable indépendante sur notre variable dépendante. En d'autres termes, nous examinons la validité du modèle que nous avons utilisé pour prédire la réduction du désengagement au travail.

### Tableau 26 : régressions linéaires pour la vérification de la deuxième hypothèse

$R=0,277$  ;  $R^2=0,125$  ;  $R\text{-deux ajusté}=0,119$  ; Erreur standard=0,406 ;  $F=23,070$  ;  $P< .001$

=

## Coefficients

Model		Unstandardized	Standard Error	Standardized t	p
H <sub>0</sub>	(Intercept)	2.237	0.034		66.275 < .001
H <sub>1</sub>	(Intercept)	1.648	0.127		13.020 < .001
	MOY_SP	0.277	0.058	0.353	4.803 < .001

Le tableau 26 ci-dessus présente les résultats de l'analyse de la régression linéaire implantée pour la vérification de la deuxième hypothèse de recherche. Il nous informe que le lien entre la satisfaction dans la vie professionnelle et le désengagement au travail chez les instituteurs est bien réel et significatif ( $\beta = 0.353$  ;  $p < 0.001$ ). Le coefficient de régression qui traduit l'effet de la satisfaction dans la vie professionnelle sur le désengagement au travail est positif et significatif. Cela signifie que la satisfaction dans la vie professionnelle a pour effet d'augmenter le désengagement au travail. Ce résultat rejette notre deuxième hypothèse.

La satisfaction dans la vie professionnelle explique 12,5 % de la variance des scores enregistrés dans l'évaluation du désengagement des instituteurs ( $R^2 = 0,125$ ).

### 5.2.3. Vérification de la troisième hypothèse

Nous vérifions notre deuxième hypothèse qui a été formulée comme suit : « *la satisfaction au travail réduit le désengagement des instituteurs au travail* ». Les deux variables étant évaluées à l'aide d'échelles numériques, les données collectées se présentent sous la forme des scores continus. Nous avons logiquement choisi de procéder à une analyse de régression linéaire pour la vérification de cette hypothèse.

Cette régression linéaire nous servira à vérifier également le poids factoriel de notre variable indépendante sur notre variable dépendante. En d'autres termes, nous vérifions que le modèle (la satisfaction au travail) que nous avons utilisé pour prédire la réduction du désengagement au travail induit vraiment sur celui-ci.

**Tableau 27** : régressions linéaires pour la vérification de la troisième hypothèse

$R = 0,279$  ;  $R^2 = 0,066$  ;  $R\text{-deux ajusté} = 0,060$  ; Erreur standard = 0,419 ;  $F = 11,496$  ;  $P < .001$

<b>coefficients</b>					
<b>Model</b>		<b>Unstandardized</b>	<b>Standard Error</b>	<b>Standardized t</b>	<b>p</b>
H <sub>0</sub>	(Intercept)	2.237	0.034		66.275 < .001
H <sub>1</sub>	(Intercept)	1.563	0.202		7.750 < .001
	MOY_ST	0.279	0.082	0.257	3.391 < .001

Le tableau 27 présente les résultats de l'analyse de la régression linéaire réalisée pour la vérification de la troisième hypothèse de recherche. Il nous informe que le lien entre la satisfaction au travail et le désengagement au travail chez les instituteurs est bien réel et significatif ( $\beta=0,257$  ;  $p < 0,001$ ). Le coefficient de régression qui traduit l'effet de la satisfaction au travail sur le désengagement au travail est positif et significatif. Cela signifie que la satisfaction au travail a pour effet d'augmenter le désengagement au travail. Ce résultat rejette notre première hypothèse. La satisfaction au travail explique 6.6% de la variance des scores enregistrés dans l'évaluation du désengagement des instituteurs.

### **5.3. Interprétations des résultats**

L'interprétation des résultats consiste à attribuer une signification aux résultats de l'analyse des résultats obtenus sur la base de l'exploitation des données collectées au cours de l'enquête, à dévoiler le sens des réponses obtenues à travers les tests effectués sur les différentes hypothèses de recherche. Elle vise deux objectifs : la contribution à l'avancement de la science et l'influence sur la pratique professionnelle.

#### **5.3.1. Interprétations des résultats de l'identification des répondants**

Cette partie consiste à l'interprétation des éléments concernant le profil des enseignants de l'éducation de base au Cameroun. Nous examinons l'âge, le sexe, la nature du poste occupé, le statut professionnel, l'ancienneté, le niveau d'études, etc...

D'après les données sociodémographiques enregistrées durant l'enquête, 3% des instituteurs ont un âge compris entre 25 et 30 ans, 23 % sont âgés entre 31 et 40 ans, alors que ceux de 41 à 50 ans ont un pourcentage de 52,1 %, et enfin 21,8 % sont ceux dont l'âge varie entre 51 et 60 ans. Cependant, nous pouvons souligner que l'âge moyen des instituteurs est

légèrement supérieur à quarante ans (environ 41 ans). Par conséquent, le personnel de l'Education de Base n'est pas très jeune. Car près de 73,9 % ont entre 41 et 60 ans.

C'est un personnel plus ou moins vieillissant. Cela s'explique par le fait que l'Etat du Cameroun avait suspendu les recrutements des instituteurs dans la fonction publique pour des raisons économiques. Cela a duré un certain temps et le déficit en enseignants s'est creusé. Dès lors que le recrutement a refait surface avec le système de contractualisation, l'Etat dans le souci de satisfaire les besoins liés au manque d'enseignant dans les écoles publiques primaires camerounaises, a fixé l'âge limite des candidats au recrutement à quarante ans (40 ans). D'où la présence majoritaire des instituteurs dont l'âge varie entre 41 et 60 ans. Cette même raison liée à la contractualisation serait en rapport avec l'ancienneté professionnelle des instituteurs. Ainsi, notre recherche révèle que, parmi les promoteurs du savoir auprès des tout petits, la majorité a une ancienneté comprise entre 10 et 15 ans, dont 38,8% sont anciens à leur poste. On observe que 1,2% ont une ancienneté comprise entre 1 et 2 ans, 8,5 % entre 2 et 5ans, 14,5 % entre 5 et 10 ans, 19,4% entre 15 et 20 ans et 17,6 ont une ancienneté de plus de 20 ans.

Selon la distribution des participants en fonction du sexe, l'Education de Base est constituée minoritairement des hommes, avec 19,4 % d'instituteurs. Cette faible présence masculine dans l'Education de Base serait liée au fait que, les demandes d'admission des hommes à l'école normale d'instituteurs de l'enseignement général (ENIEG) sont faiblement représentées en ce qui concerne leur entrée. Au milieu des années 2000 l'entrée des femmes dans les ENIEG s'est accrue au point de représenter 80% des admissions dans l'ensemble des écoles de formation du pays. Ceci se vérifie dans les écoles de formation qui abritent majoritairement des femmes. De même, cette formation est l'une des rares opportunités pour les femmes de quitter le secteur informel et précaire pour accéder à celle du salariat. Cette formation renforce tout aussi leurs capacités d'éducatrices en milieu familial. D'où la présence massive des femmes titulaires du CAPIEMP sur le marché du travail et moins d'hommes et aussi plus de femmes dans les écoles de formation que d'hommes.

Toutefois, dans nos écoles primaires publiques, tous les acteurs qui s'y trouvent n'ont pas le même statut professionnel. Il y'a des instituteurs contractuels d'administration et les fonctionnaires. Cependant les contractuels constituent la majorité des effectifs des enseignants de l'éducation de base c'est-à-dire ceux qui ne sont pas directement intégrés à la fonction publique camerounaise. On note que l'éducation de base camerounaise emploie 53.3% de contractuels

contrairement à 46.7 % de fonctionnaires. Alors, le nombre élevé de contractuels dans nos écoles primaires publiques se justifie par le gel de recrutement à la fonction publique camerounaise. Depuis la réouverture des ENI (école normale des instituteurs) en 1995, l'Etat a mis en place une forme de recrutement qui ne favorise pas une intégration directe à la fonction publique.

Tout commence en 1997 avec le recrutement des instituteurs comme instituteurs vacataires, ce titre va évoluer pour devenir celui de « contractualisé » non d'administration jusqu'en 2007, en raison de la source de leur prise en charge qui était plutôt « des bailleurs de fonds ». En 2008, pour palier au déficit en enseignants qui n'était pas comblé, l'Etat a engagé la contractualisation des instituteurs. Celle-ci se poursuit jusqu'à nos jours. Ces enseignants ont désormais le titre de contractuels d'administration. Dès lors, les contractuels sont majoritaires au MINEDUB (Ministère de l'éducation de base). Par ailleurs, pour relever le nombre de fonctionnaires qui était déjà relativement faible (environ 25 % en 2015), l'Etat a mis en application depuis environ 4 ans, l'une des dispositions du statut particulier des enseignants, qui consiste à l'intégration des instituteurs ayant déjà bénéficiés de dix ans de service. Grace à cette pratique on a revu légèrement à la hausse le nombre de fonctionnaires.

Parmi ces contractuels d'administration et fonctionnaires qui œuvrent pour l'éducation de la jeunesse camerounaise, nous comptons 10.9 % des directeurs d'écoles et 89.1% d'instituteurs chargés de classe. Selon cette répartition, le nombre des directeurs est très faible par rapport à celui des enseignants. Ceci s'explique par le fait que, pour chaque établissement, il y a un seul dirigeant pour plusieurs enseignants. Néanmoins, en dehors de leur vie professionnelle, ces acteurs de l'éducation assurent d'autres responsabilités au sein de leur famille respective. Le nombre de personnes que ces instituteurs et directeurs d'écoles ont à leur charge varie entre 1 et 15, mais ceux ayant six (6) personnes en charge sont majoritaires. Toutefois, dans la conciliation vie professionnelle et vie privée, 14.5% sont célibataires, 64.8% sont mariés, 6.7% vivent en concubinage, 3% sont séparés, 2.4% sont divorcés, et 8.5% sont veufs.

S'agissant du niveau scolaire, les enseignants de l'Education de Base ne remplissent pas les mêmes critères. Selon la distribution de nos participants, 27.9% sont titulaires du BEPC, 26.7% ont le probatoire, 29.7 % détiennent le baccalauréat, 1.2 % possèdent le BTS, 10.9 % sont titulaires d'une licence, 1.2% ont une maîtrise et 2.4% possèdent le master 2. Dans nos écoles primaires publiques, sont majoritaires, les titulaires du baccalauréat. Sur la base de ces résultats, nous pouvons dire que le niveau d'études des instituteurs est variable et satisfaisant. Cette

diversité découle du fait que, les écoles de formation accueillent les élèves-maitres titulaires du BEPC, Probatoire et Baccalauréat. Par ailleurs, dans le souci de bénéficier d'une insertion professionnelle, certains diplômés de l'enseignement supérieur jugent favorable de rejoindre les rangs des formateurs du primaire. D'autres sont dans une certaine mesure poussés par les préoccupations de carrière et obtiennent des diplômes de l'enseignement supérieur au cours de leur vie professionnelle.

Il s'avère que les enseignants apprécient de moins en moins leur profession. D'après les résultats de notre sondage, la majorité des instituteurs optent pour une profession différente que l'enseignement. D'ailleurs, nos distributions confirment que 61.2% des instituteurs voudraient passer à une profession autre que celle qu'ils exercent actuellement contre 38.8% qui pensent que l'idéal pour eux est de mener la même profession, c'est-à-dire l'enseignement. Cet état d'esprit pourrait émaner de l'évaluation que chaque enseignant se fait de sa profession, du niveau d'aspiration de chacun, et des comparaisons qu'ils font avec d'autres catégories socio-professionnelles. Il peut également découler des conditions de travail défavorables qu'ils subissent.

En somme, dans ce chapitre, il était question pour nous de présenter les résultats de l'étude de terrain. Pour cela, nous avons présenté tour à tour, les résultats des analyses descriptives des variables de la recherche (variables indépendante et dépendante), la vérification des hypothèses de recherches en s'appuyant sur la régression linéaire et l'interprétation des résultats de l'identification des répondants. Au regard de l'invalidation de nos hypothèses, nous avons réservé leurs interprétations au chapitre suivant à savoir celui portant sur la discussion.



## CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RESULTATS

L'objectif général poursuivi par cette recherche était de vérifier le lien entre le succès subjectif de carrière et le désengagement des instituteurs au travail. Les résultats de l'analyse de régression nous révèlent que contrairement à nos prédictions de départ, que le succès subjectif de carrière ne contribue pas à la réduction du désengagement des instituteurs du secteur public au Cameroun. Le présent chapitre est consacré à la discussion des résultats de de cette recherche.

### 6.1. Interprétation des résultats descriptifs

Les objectifs spécifiques de cette recherche consistaient entre autre à vérifier le lien entre la satisfaction des instituteurs et le désengagement au travail. Cette partie du travail apporte des éléments de réponse à ces objectifs.

#### - **Le désengagement au travail**

Les résultats des analyses descriptives ont montré que les instituteurs que nous avons rencontrés font quelques fois preuve de désengagement au travail. D'ailleurs la moyenne des scores (moy=2.23) obtenue est inférieure à la moyenne théorique d'une échelle à quatre points. Nous pouvons logiquement conclure que, chez les instituteurs le niveau de désengagement est faible. En d'autres termes, les instituteurs seraient majoritairement engagés. Toutefois, il existe une discordance entre ce résultat et celui de l'identification des répondants qui atteste que la majorité des instituteurs (61,2 %) veulent changer de profession. Ce faible niveau de désengagement semble ne pas refléter le taux élevé d'intention de départ et, il est très loin du niveau réel de désengagement constaté chez les instituteurs. Cet état de chose nécessite dans les travaux futurs, la réalisation d'une étude mixte (quantitative et qualitative) qui serait davantage riche et donnerait le niveau réel du désengagement des instituteurs au travail. Toutefois, le niveau du désengagement des instituteurs interrogés traduit l'existence du mauvais rapport au travail.

#### - **La satisfaction des instituteurs**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons examiné trois formes de satisfactions (la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie professionnelle). Les

résultats des analyses descriptives ont révélé que ces trois formes de satisfactions sont présentes chez les instituteurs rencontrés même si elles présentent une grande variabilité. Les indices de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) montrent que la forme de satisfaction la plus faible est celle de la satisfaction dans la vie professionnelle (moy=2.12 ; E-T = 0,55), suivi de la satisfaction de carrière (moy= 2.25 ; E-T= 0,63), et enfin la satisfaction au travail (moy= 2.41 ; E-T= 0,39). Ces résultats indiquent clairement que le niveau de satisfaction au travail des instituteurs est relativement faible. Il semble à cet effet que, leurs attentes vis à vis de leur carrière, les attentes liées au travail et dans leur vie professionnelle ne sont pas vraiment comblées. Situation qui serait sans doute défavorable pour l'encadrement des élèves.

Il est important de rappeler que, la satisfaction génère chez le salarié des conséquences positives. Pour Hennequin (2009), la satisfaction, l'engagement, la motivation et la productivité des employés sont étroitement liés. Pendant notre enquête, la majorité des instituteurs se plaignaient des conditions de travail peu favorables. Les responsables en charge de l'éducation de base devraient songer à les améliorer pour le bien être des enseignants mais, davantage pour le meilleur encadrement des apprenants.

## **6.2. Discussion des résultats des facteurs principaux**

Dans cette rubrique, il consistera pour nous de discuter des résultats obtenus aux différents tests d'hypothèses.

### **6.2.1. La satisfaction de carrière et le désengagement au travail.**

La première hypothèse de l'étude a été formulée comme suit : **la satisfaction de carrière chez les instituteurs réduit leur désengagement au travail.** Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été infirmée. En réalité la satisfaction de carrière entretient une relation positive et statistiquement significative avec le désengagement au travail. A cet effet, cette dimension du succès subjectif de carrière semble augmenter le désengagement des instituteurs. Ce résultat va à l'encontre de certaines études comme celles d'Igbara, Greenhaus et Parasurama (1991), Poon(2004) qui ont montré que la satisfaction de carrière permet à l'employé de maintenir son engagement ou mieux de réduire son désengagement. Les résultats obtenus dans la présente étude ne manquent pas pour autant d'intérêt dans le contexte socio professionnel camerounais. Les résultats de l'analyse descriptive ont montré que le niveau de satisfaction de

carrière et de désengagement au travail était assez faible. On peut logiquement comprendre que les travailleurs dont le niveau de satisfaction de carrière est faible font davantage preuve de désengagement au travail.

Lorsque les instituteurs ont le sentiment que leur carrière ne progresse pas, qu'ils n'obtiennent pas de meilleurs postes de responsabilités, alors ils sont davantage enclins à développer des comportements de désengagement au travail. Par exemple, il n'est pas difficile au Cameroun de voir que des instituteurs durant toute leur carrière demeurent quelques fois des enseignants dans les salles de classe. Ils peuvent passer près de 25 voire 30 ans à enseigner sans jamais être promus directeur ou affectés à tout autre poste en signe de reconnaissance pour les services rendus et aussi pour leur ancienneté. Cet état de chose peut expliquer la relation observée entre les variables convoquées. On peut ressentir une satisfaction puisque le salaire est régulièrement versé, mais à côté du salaire, lorsque les indicateurs d'évolution de salaire ne suivent pas (promotion), les instituteurs à un certain moment adoptent des conduites de désengagement.

### **6.2.2. Satisfaction dans la vie professionnelle et le désengagement au travail**

Notre deuxième centre d'intérêt porte sur la satisfaction de la vie professionnelle des instituteurs. Il est question ici de vérifier si **la satisfaction dans la vie professionnelle des instituteurs réduit leur désengagement au travail**. Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été infirmée. Toutefois, le modèle qui prévoit que la satisfaction dans la vie professionnelle prédit la réduction du désengagement au travail chez les instituteurs est significatif ( $F= 23.070$ ). Il semble que la satisfaction dans la vie professionnelle chez les instituteurs contribue à la hausse du désengagement au travail.

Ces résultats s'opposent aux travaux d'Abraham (1999), Cranny, Smith et Stone (1992) qui ont démontré l'existence d'un lien significatif entre la qualité de vie professionnelle et des attitudes individuelles telles que la motivation, l'absentéisme et la performance. Nos résultats malheureusement ne vont pas dans le sens de ceux de nos prédécesseurs. L'explication de ce résultat se trouve sans doute dans les aspects liés au contexte et donc à l'environnement ou au climat de travail.

La satisfaction à la vie professionnelle porte sur tous les aspects qui reflètent la vie en situation de travail notamment, la qualité des relations avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les rôles, etc. Ainsi, lorsque les travailleurs ne sont pas pleinement satisfaits de leur vie professionnelle, il semble normal d'éprouver un désengagement au travail. L'étude de Guemeta Tsayem (2020), menée auprès des enseignants de la ville de Yaoundé au Cameroun, a montré que lorsque les enseignants manquent de ressources (soutien des collègues, manque de matériels...), ces derniers présentent un niveau de détresse psychologique important. Il est important de tenir compte des aspects en lien avec la vie au travail si on veut réduire le désengagement chez les instituteurs. C'est important de dire que le métier d'enseignement est un métier social, par conséquent, les rapports entre les individus (enseignants-parents- élèves) est très important et influence l'engagement des instituteurs au travail.

### **6.2.3. La satisfaction au travail et le désengagement au travail.**

La troisième hypothèse de recherche a été formulée comme suit : **la satisfaction au travail réduit le désengagement au travail chez les instituteurs**. Au regard des résultats obtenus, cette hypothèse a été infirmée. Les résultats des tests d'hypothèses révèlent que, la satisfaction au travail entretient une relation positive et statistiquement significative avec le désengagement au travail. Par ailleurs, il existe un lien significatif entre les deux variables ( $F= 11,496$ ). Cette dimension appliquée au travail semble avoir une influence sur le désengagement au travail, mais ne le réduit pas. Cela suppose que le faible niveau de désengagement observé chez les instituteurs n'est pas lié à leur satisfaction au travail. Ce résultat ne concorde pas avec ceux décrits dans la littérature (Judge et al. 2001). Les travaux de ces auteurs révèlent plutôt l'existence d'une forte corrélation entre la satisfaction au travail et les comportements positifs au travail.

En dehors de la satisfaction au travail, certains travaux ont démontré que l'auto efficacité perçue est corrélée à l'engagement au travail (Coladarci, 1992). Pour cet auteur, le sentiment d'auto-efficacité peut mener à une plus grande motivation, à un plus grand nombre d'effort fournis, et à une résistance psychologique qui perdure tout au long de la carrière de l'enseignant. De même, Gibson & Dembo (1984) ; Guskey (1988) ; Ross (1998) ; woolfolk & Hoy (1998) ont mis en lumière le lien entre l'auto-efficacité perçue des enseignants et leur investissement dans les tâches d'enseignement et leur bienveillance à l'égard des élèves. Pour ces auteurs, l'auto-efficacité perçue des enseignants est liée à l'engagement qu'ils prennent à enseigner.

Pour abonder dans le même sens, le modèle du sentiment d'auto-efficacité de Bandura (1982) stipule que ; plus le sentiment d'auto- efficacité est grand, plus l'on est engagé. Bandura (2010) en comparant deux échantillons d'enseignants notamment, ceux qui ont un faible sentiment d'efficacité personnelle et ceux qui ont un sentiment d'efficacité personnelle élevé, a constaté à la fin de l'expérience que les enseignants les plus investis dans leur travail étaient ceux ayant une auto-efficacité perçue élevée. En effet, le sentiment d'auto efficacité exerce une forte influence sur la motivation à réaliser une tâche, sur les processus cognitifs et sur les états émotionnels. Plus on croit en ses capacités et plus on sera amené à agir en conséquence. L'auto-efficacité perçue chez les instituteurs pourrait expliquer le faible niveau de désengagement au travail observé chez les instituteurs :

### **6.3. Suggestions**

Au terme de notre analyse, il est convenable que nous apportions notre modeste contribution à l'amélioration de la qualité de vie au travail chez les instituteurs en formulant quelques suggestions en faveur de la gestion optimale des carrières des enseignants qui à son tour pourrait améliorer ou augmenter l'engagement de ceux-ci.

#### **- Aux politiques éducatives**

Nous les exhortons à accorder plus d'attention à la profession d'enseignant. L'avenir d'une nation dépend de la qualité de l'éducation que reçoivent ses enfants. Ainsi une meilleure éducation passe par la valorisation de l'enseignant et de son métier.

L'Etat camerounais devrait rendre au métier d'instituteur toutes ses lettres de noblesse. Jadis, l'instituteur était un véritable notable partout où il se trouvait au Cameroun. Il était respecté, écouté. Aujourd'hui, il est dévalorisé, considéré comme le dernier de la société.

Nous proposons la mise en pratique des principes de bonne gouvernance, dans la gestion de la carrière des enseignants. L'application du statut particulier des enseignants. Les indemnités salariales doivent être révisées. L'accent doit être mis sur les facteurs de motivation chez l'enseignant pour qu'il soit plus dévoué au travail.

En effet, pour ce qui est des conditions de vie des instituteurs, il pourrait s'avérer utile, pour le gouvernement de leur assurer un salaire décent, de leur octroyer des avantages matériels (logement, déplacement, autres primes liées à la fonction...).

D'après la littérature, plus l'individu est satisfait de sa carrière, plus il est susceptible d'être motivé et engagé au travail (Judge et al. 1999). De même, dans la vie, l'objectif recherché par chaque individu est la satisfaction. Elle conduit à l'épanouissement personnel. A cet effet, les politiques éducatives devront encourager les enseignants à percevoir leur carrière de façon prospère, afin d'éviter que la carrière devienne source de frustration. Pour cela, elles devraient, favoriser la satisfaction des instituteurs en leur offrant un plan de carrière bien établi (promotion assurée), rendre effectives les formations continues afin de s'arrimer à l'évolution des connaissances, consulter les enseignants pour toutes les décisions concernant aussi bien leur carrière professionnelle que la profession.

Par ailleurs, il est également important d'accroître la motivation de l'enseignant au niveau des écoles. Nous suggérons de : réaffirmer l'autorité de l'enseignant, d'établir une collaboration étroite, respectueuse et mutuelle entre tous les membres de la communauté éducative, réduire le ratio élèves/enseignant dans les salles de classe, bénéficier du soutien effectif de tous les acteurs de l'éducation ( parents, communauté éducative), offrir aux enseignants un environnement et des conditions de travail propices, améliorer la charge de travail, favoriser l'équilibre vie professionnelle- vie privée car, le travail d'un individu peut avoir un effet psychologique positif sur sa vie familiale et que cette dernière peut apporter un soutien au travail. Comme le pensent De Frank et al (2000) la frontière entre les deux sphères de vie est poreuse.

#### **6.4. Limite**

La taille de l'échantillon (N= 165) mérite d'être revue. Puisque cette proportion n'est pas représentative de la population de référence (96 546 en 2019 ; institut de statistique de l'Unesco) et semble insuffisant au regard de la population concernée. Pour plus de représentativité, il serait intéressant de tenir compte d'un échantillon plus important (Mac Kinnon & al, 2002).

Au-delà de la limite sus mentionnées, la présente étude a des apports et offre des pistes de réflexion pour les recherches futures.

En guise de conclusion du chapitre, il était question pour nous d'interpréter et discuter les résultats obtenus à partir des tests de nos hypothèses. Pour cela, nous avons d'abord analysé l'effet de quelques dimensions du succès subjectif de carrière sur le désengagement au travail. Puis, nous avons discuté les différents résultats en relation avec nos hypothèses de recherche. Par la suite, nous avons poursuivi notre réflexion en formulant quelques suggestions en rapport avec le travail de l'enseignant de l'éducation de base évoqué dans cette recherche. Enfin, nous avons souligné la limite liée à notre étude, et les pistes de réflexion pour les études futures.

## CONCLUSION GENERALE

La présente recherche a permis d'examiner le lien entre le succès subjectif de carrière et le désengagement des instituteurs au travail. En effet, cette recherche fait suite aux diverses crises qui marquent l'actualité du système éducatif camerounais. L'engagement des enseignants dans leur profession étant de moins en moins observé, il est nécessaire d'examiner l'état du désengagement ainsi que les causes éventuelles. Même si les réalisations de carrière telles que la rémunération et la position hiérarchique sont le plus souvent rencontrées dans la littérature, plusieurs travaux mettent en évidence l'importance de considérer également la perception et l'évaluation que les individus se font de leur carrière. Schein (1978) insistait sur la nécessité de déterminer si les individus considérés comme ayant réussi sur les plans financiers et hiérarchiques étaient également satisfaits de leur carrière. Alors, étudier le lien entre le succès de carrière subjectif et le désengagement des instituteurs au travail est l'objectif de notre recherche. Cette dernière c'est-à-dire notre recherche pose le problème du désengagement professionnel des instituteurs.

Pour atteindre notre objectif, nous avons formulé une hypothèse générale selon laquelle le succès subjectif de carrière réduit le désengagement au travail. Cette hypothèse a été opérationnalisée en hypothèses secondaires suivantes : HR1 : la satisfaction de carrière réduit le désengagement des instituteurs au travail, HR2 : la satisfaction au travail réduit le désengagement des instituteurs au travail, HR3 : la satisfaction dans la vie professionnelle réduit le désengagement des instituteurs au travail. Pour vérifier nos hypothèses, nous avons fait usage d'un questionnaire que nous avons passé auprès de 165 instituteurs de quelques établissements (8) primaires publiques de l'Arrondissement de Yaoundé IV.

Les résultats de notre recherche ont révélé l'existence d'un lien significatif entre le succès subjectif de carrière et le désengagement au travail. Cependant, les trois hypothèses opérationnelles ont été infirmées. Il paraît donc que, chez les instituteurs, la satisfaction de carrière, la satisfaction au travail et la satisfaction dans la vie professionnelle tendent à augmenter le désengagement au travail. A cet effet, notre recherche a permis de comprendre que, les facteurs intrinsèques liés à la carrière professionnelle peuvent influencer les comportements des



instituteurs, mais ne les expliquent pas dans le cadre de cette recherche. Ainsi, le faible niveau de désengagement observé chez les enseignants n'est pas corrélé à la satisfaction professionnelle. Nous concluons finalement que, chez les instituteurs, le succès subjectif de carrière ne réduit pas le désengagement au travail.

## LISTE DE REFERENCES

- Alain- Roger. (1992). La gestion des carrières. Dans encyclopédie du management, (p.187). Edition Vuibert.
- Alain, B. (2015). Gestion des carrières. Dans RH au Quotidien, 428 – 495.
- Asmani, A. (2011). La gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du Personnel de l'entreprise publique : cas de l'ENIEM [mémoire de master2, Université de Mouloud-Mammeri Tizi-Ouzou en Algérie].
- Azoury, N. (2012). Regards croisés sur l'engagement : « comment obtenir l'engagement des salariés en 2013 ? ». Dans question (s) de management, 1(2) ,119-137.
- Bastid, F. (2009). Que signifie « réussir sa carrière »pour un cadre aujourd'hui ? Entre approche subjective et subjectiviste. Dans Humanisme et Entreprise, 1(291), 1-21.
- Bencherqui, D.B., Kefi, K.M. et Joris, R. (2013). Satisfaction de la vie professionnelle, réseaux sociaux et employabilité chez les jeunes salariés de 18/30 ans. Dans Management et Avenir 8(66), 103-122.
- Bietry, F., Creusier, J., Laroche, P. et Camus, S. (2014). Soutiens perçus, engagements affectifs et succès de carrière subjectif : une approche en termes de profils. Dans Management et Entreprise, 17(1), 20-37.
- Bruggerman, F. et Half, R. (2014). Le plan de carrière, un outil de rétention capital.
- Cerdin, J.-L. (2000a). Gérer les carrières. Vade-mecum, (p.1- 224). Paris management et société.
- Cerdin, J.-L. (2000b). Gérer les carrières, (p. 221). Edition EMS Cormeilles – le Royal.
- Cerdin, J.-L. (2004). Les carrières dans un contexte global. Revue management et avenir 1(1).
- De La Sablonnière, R., Hénault, A.-M. et Huberman, M.-E. (2009). Comparaison sociale et Comparaison temporelle : Vers une approche séquentielle et fonction de la situation unique. Dans les cahiers internationaux de psychologie, 83(3), 3-24.
- Deci, E. L. et Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, Plenum press.
- Dragos, D. (1975). L'adaptation des hommes : la fonction publique dans les pays socialistes. Revue d'études comparatives Est-Ouest, 6(3), 227-243.

- Duchesne, C. et Savoie- Zajc, L. (2005). L'engagement professionnel d'enseignantes du primaire : Une démarche inductive de théorisation, 25 (2), 69-95.
- Duchesne, C., Savoie-Zajc, L., et St-Germain, M. (2005). La raison d'être de l'engagement professionnel chez les enseignantes du primaire selon une perspective existentielle. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(2) ,125-147.
- Filleule, O. (2012). Le désengagement d'organisations radicales. Approche par les processus et les configurations. *Lien social et politique*, 1(68) ,37-59.
- Fiske, S. T., Taylor, S. S. (2011). Comportement et cognition. Dans *cognition sociale*, (p.417-456). Mardaga.
- Giraud, L., et Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps. Dans *Humanisme et Entreprise*, 302(2) ,13-28.
- Guérin, F., et Wills, T. (1992). La gestion des carrières : Une typologie des pratiques 17(3), 1-45.
- Hamouche, S. (2012). Les déterminants du succès subjectif de carrière : Possibilités de mobilité externe et congruence personne-organisation. [Mémoire, Université de Montréal].
- Helou, C., et Lantheaume, F. (2008). Les difficultés au travail des enseignants. Exception ou part constitutive du métier ? Dans *recherche et formation*, 1(57), 65-78.
- Hennequin, E. (2009 a). La gestion des carrières ouvrières : Un sentiment de réussite possible pour les salariés ? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(2), 125-147.
- Hennequin, E. (2009 b). L'opérationnalisation du succès de carrière : Intérêts et limites des méthodologies. *Colloques 6èmes journées d'étude sur les carrières*.
- Hennequin, E. (2006). « Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers », XVII e congrès de l'AGRH, Reims Management School.
- Jeannot, G. (2005). Gérer les carrières des cadres de la fonction publique. *Revue Française D'administration publique*, 4(116), 553-559.
- Kamanzi, P. C., Da Costa, C. B. et Ndinga, P. (2017), Désengagement professionnel des enseignants Canadiens : De la vocation à la désillusion. Une analyse à partir d'une modélisation par équation structurelle, 52(1), 115-134.
- Khalil, A.S. (2020). La satisfaction de carrière et le succès de carrière perçu. L'effet modérateur des ancrs de carrière. *Revue Française de Gestion*, 297(7), 25-47.
- Khalil, A.S. (2018). Le succès de carrière perçu par les cadres : L'importance des critères

Subjectifs. Gestion et management. [Thèse, Université de Bordeaux].

Kouadio, A.B., et Emery, Y. (2017). Comprendre le désengagement pour éclairer l'engagement au travail : Une étude exploratoire des agents publics helvétiques. *Revue des conditions travail*, (8), 9-35.

Limoges, J. (2003). *Le maintien professionnel et la gestion des carrières*.

Lortie – Lussier, M., et Rinfert, N. (2005). Déterminants du succès objectif et subjectif chez les deux sexes. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71(4), 647-663.

Louart, P., Maslow, et Herzberg. (2002). *Les théories du contenu motivationnel*. Edition CLAREE, LAE-UST. Lille.

Morin, E. (1996). *Psychologie au travail*, (p.19-535). Edition Gaétan Morin.

Pralong, J. (2011). La carriéologie profane et le succès de carrière. Dans *Management et Avenir*, 2(42), 89-110.

Ramin, M. (2014). Cycle de carrière objectif et cycle de carrière subjectif : Essai de structuration- cas Worldwide express. Dans *Management et Avenir*, 6(72), 35-49.

Roussel, P. (2000). *La motivation au travail- concept et théories*. Paris, Edition EMS, collection Référence, 1(326), 1-20.

Sekiou, L., et Ali. (2007). *Fonction RH*, Edition Pearson Education.

Shimor, L., et Dalton, T., Saba, S.E.J. et Schuler, R.S. (2002). *La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux, et pratiques actuelles*. Edition du Renouveau, INC.

Tremblay, M., Dahan, J., et Giannecchini, M. (2009). Le succès de carrière et la satisfaction: étude de l'influence des critères de promotion et des ancrs de carrière auprès d'une population d'ingénieurs.

Tshikuna-Tshituka, J.- M. (2007). *La gestion du personnel dans une entreprise publique*.

Veilleux, M. (2015). *Le lien entre les pratiques organisationnelles de sponsorat et le succès de carrière : l'Apport des I-Deals de carrière*. [Mémoire, Université du Québec à Montréal].

# **ANNEXES**

<b>DEDICACES</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABREVIATIONS</b> .....	<b>iv</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</b> .....	<b>3</b>
<b>CHAPITRE 1: PROBLEMATIQUE GENERALE</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. Observations</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. Constat empirique</b> .....	<b>6</b>
<b>1.3. Constat théorique</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4. Problème de recherche</b> .....	<b>12</b>
<b>1.5 Question générale ou principale de recherche</b> .....	<b>13</b>
<b>1.6 Questions de recherche</b> .....	<b>13</b>
<b>1.7. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>14</b>
<b>1.7.1 Objectif général</b> .....	<b>14</b>
<b>1.7.2. Objectifs spécifiques</b> .....	<b>14</b>
<b>1.8. Hypothèses de la recherche</b> .....	<b>14</b>
<b>1.9. INTERET DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>15</b>
<b>1.9.1. Intérêt théorique</b> .....	<b>15</b>
<b>1.9.2. Intérêt pratique</b> .....	<b>16</b>
<b>1.9.3. Intérêt Académique</b> .....	<b>16</b>
<b>1.10. DELIMITATION DE LA RECHERCHE</b> .....	<b>17</b>
<b>1.10.1. Délimitation Thématique et Théorique</b> .....	<b>17</b>
<b>1.10.2. Délimitation Géographiques</b> .....	<b>18</b>

<b>CHAPITRE 2 : LE SUCCES DE CARRIERE SUBJECTIF.....</b>	<b>19</b>
<b>SECTION 1 : CARRIERE ET SUCCES DE CARRIERE.....</b>	<b>19</b>
<b>1. HISTORIQUE DU CONCEPT CARRIERE.....</b>	<b>19</b>
<b>2. DEFINITIONS DES CONCEPTS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. La Carrière.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1. La Carrière Objective .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2. La Carrière Subjective .....</b>	<b>22</b>
<b>3. Le Succès De Carrière .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Le Succès De Carrière Objectif .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Le Succès De Carrière Subjectif .....</b>	<b>27</b>
<b>4. LES MODELES DE CARRIERE: De la carrière traditionnelle aux carrières sans frontières. ....</b>	<b>29</b>
<b>4.1. La carrière traditionnelle .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2. Les carrières sans frontières .....</b>	<b>32</b>
<b>5- LA GESTION DES CARRIERES .....</b>	<b>38</b>
<b>5.1. Définition du concept de gestion des carrières .....</b>	<b>38</b>
<b>5.1.1. Gestion des carrières : gestion du personnel et gestion des ressources humaines.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2. Importance de la gestion des carrières .....</b>	<b>40</b>
<b>5.3. Les objectifs de la gestion des carrières .....</b>	<b>41</b>
<b>5.4. Gestion de carrière fonction publique .....</b>	<b>42</b>
<b>5.4.1. Aperçu de la gestion de carrière dans la fonction publique camerounaise.....</b>	<b>43</b>
<b>5.5. Gestion de carrière dans le secteur de l'éducation .....</b>	<b>48</b>
<b>SECTION 2 : APPROCHE THEORIQUE .....</b>	<b>48</b>
<b>1. Le succès de carrière perçu dans un contexte social .....</b>	<b>48</b>
<b>1.1 La comparaison sociale : un aperçu théorique .....</b>	<b>49</b>
<b>1.2. Les processus de la comparaison sociale.....</b>	<b>51</b>
<b>2. Critères relatifs du succès de carrière perçu .....</b>	<b>53</b>
<b>2.1. Les critères de référence à soi / comparaison avec des buts fixés. ....</b>	<b>53</b>
<b>2.2. Les critères de références avec d'autres personnes .....</b>	<b>65</b>
<b>2.3. Critères de comparaison avec les normes sociales .....</b>	<b>57</b>

2.4. Processus d'évaluation du succès de carrière subjectif .....	59
3. Opérationnalisation du succès de carrière .....	60
3.1. Les mesures du succès de carrière subjectif : une quête de satisfaction .....	60
3.1. a. La satisfaction dans l'emploi .....	61
3.1. b. La satisfaction de carrière .....	63
4. Importance du succès de carrière .....	64
<b>CHAPITRE 3 : LE DESENGAGEMENT AU TRAVAIL .....</b>	<b>67</b>
<b>SECTION 1 : LE DESENGAGEMENT AU TRAVAIL .....</b>	<b>67</b>
1. DEFINITION ET APPROCHES CONNEXES .....	67
A. Définition .....	67
B. Approches connexes au désengagement .....	68
2. LES CAUSES DU DESENGAGEMENT AU TRAVAIL. ....	70
3. LE DESENGAGEMENT : manifestations et conséquences .....	73
3.1. Le désengagement des enseignants .....	76
SECTION 2 : Conception théoriques .....	79
2.1. La théorie de la motivation au travail : des clés pour comprendre et expliquer le désengagement professionnel .....	79
2.1.1. Les théories de contenu .....	80
A. Motiver à partir des satisfactions des besoins .....	80
A.1. Les théories de besoins de Maslow .....	81
A.2. La théorie d'ERG d'Alderfer .....	82
A.3. La théorie des besoins de McClelland.....	83
B. Motiver en rendant le travail plus intéressant .....	83
B.1. La théorie bi-factorielle d'Herzberg .....	83
B.2. La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham .....	84
C. La justice perçue comme source de motivation.....	85
C.1. La théorie de l'équité d'Adams .....	85



C.2. Les théories de la justice organisationnelle. ....	85
2.1.2. Les théories du choix cognitif .....	86
A. Motiver en fonction des attentes .....	86
A.1. La théorie des attentes de Vroom.....	86
2.1.3. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition .....	87
A. Motiver en fixant des objectifs. ....	87
A.1. la théorie de la fixation des objectifs. ....	87
2.2. Apports théoriques de la motivation au sein de la fonction publique.....	88
2.3. Relation entre succès de carrière et le désengagement au travail .....	90
DEUXIEME PARTIE: CADRE OPERATOIRE .....	93
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	94
1. OPERATIONNALISTION DES VARIABLES ET FORMULATION DES HYPOTHESES .....	95
1.1. Opérationnalisation des variables .....	95
1.2. Formulation des hypotheses.....	97
2. QUESTIONS DE RECHERCHE .....	100
3. OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	100
4. LES VARIABLES DE RECHERCHE .....	101
5. PLAN D'EXPERIENCE OU PLAN DE RECHERCHE .....	102
6. TYPE DE RECHERCHE .....	103
7. POPULATION DE RECHERCHE .....	103
7.1. Technique d'échantillonnage.....	104
6.2. Echantillon .....	105
8. INSTRUMENTS DES COLLECTES DES DONNEES .....	109
9. PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES .....	113
10. TECHNIQUE DE TRAITEMENT STATISTIQUE DES DONNEES .....	116

<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS ET INTERPRETATION DES DONNEES.....</b>	<b>117</b>
<b>5.1. Résultats des analyses descriptives des variables de la recherche .....</b>	<b>117</b>
<b>5.1.1. Statistique descriptive de la variable indépendante .....</b>	<b>117</b>
<b>5.1.1.1. Statistiques descriptive de la satisfaction de carrière .....</b>	<b>117</b>
<b>5.1.1.2. Statistiques descriptives de la satisfaction au travail .....</b>	<b>118</b>
<b>5.1.1.3. Statistiques descriptive de la satisfaction dans la vie professionnelle .....</b>	<b>118</b>
<b>5.1.2. Statistiques descriptives de la variable dépendante. ....</b>	<b>119</b>
<b>5.1.2.1. Statistiques descriptives du désengagement au travail .....</b>	<b>119</b>
<b>5.1.3. Matrice de corrélation entre les variables de la recherche .....</b>	<b>119</b>
<b>5.2. Vérification des hypothèses de recherches .....</b>	<b>120</b>
<b>5.2.1. Vérification de la première hypothèse de recherche.....</b>	<b>120</b>
<b>5.2.2-Vérification de la deuxième hypothèse .....</b>	<b>121</b>
<b>5.2.3. Vérification de la troisième hypothèse .....</b>	<b>122</b>
<b>5.3. Interprétations des résultats .....</b>	<b>123</b>
<b>5.3.1. Interprétations des résultats de l'identification des répondants .....</b>	<b>123</b>
<b>CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>127</b>
<b>6.1. Interprétation des résultats descriptifs .....</b>	<b>127</b>
<b>6.2. Discussion des résultats des facteurs principaux .....</b>	<b>128</b>
<b>6.2.1. La satisfaction de carrière et le désengagement au travail. ....</b>	<b>128</b>
<b>6.2.2. Satisfaction dans la vie professionnelle et le désengagement au travail .....</b>	<b>129</b>
<b>6.2.3. La satisfaction au travail et le désengagement au travail. ....</b>	<b>130</b>
<b>6.3. Suggestions .....</b>	<b>131</b>
<b>6.4. Limite .....</b>	<b>132</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>133</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>135</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>138</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>139</b>

