

**UNE ANALYSE QUALITATIVE DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT COMME
GENERATRICES DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES AGENTS DE
LA FONCTION PUBLIQUE CAMEROUNAISE D'ETAT**

Revue internationale sur le travail et la société

BAKITI ba MBOG BINYET Joseph Olivier¹

Année : 2014

Volume : 12

Numéro : 1

Pages : 14-38

ISSN : 1705-6616

Sujets : Pratiques de recrutement, implication organisationnelle, contrat psychologique

Résumé

Les tentatives de réformer la gestion de la Fonction publique ne font pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique. Pour certains chercheurs ces réformes (notamment celles des méthodes d'accès à la Fonction publique) ont pour seul objectif de transposer les pratiques de gestion de la sphère privée à la Fonction publique et pour d'autres la recherche d'une Fonction publique pertinente. L'intérêt de cette recherche est relatif au choix d'une pratique de recrutement de la Fonction publique à l'aune des réformes récentes. L'article s'appuie sur les résultats d'une analyse systémique des pratiques de recrutement comme antécédents distincts de l'implication organisationnelle des agents de la Fonction publique. L'exposé porte sur les résultats d'une étude qualitative et vise à vérifier laquelle des pratiques de recrutement permettrait d'obtenir ce qu'il y a de mieux comme personnel de la Fonction publique en générant une implication organisationnelle affective.

Abstract

Researchers are not unanimous on public service reform policies. For some, these reforms (notably on methods of entering the public service) have as sole objective the transposition of private sector management policies to the public sector and for others the creation of a pertinent public service. This study is interested in the choice of a public service recruitment policy in the background of recent reforms. The article uses the results of a systemic analysis of recruitment practices as distinct antecedents of the organisational implication of public servants. The discussions are based on the results of a qualitative analysis and aims to verify which of the recruitment policies would lead to the recruitment of the best public service personnel by generating an effective organisational implication.

Key Words: Recruitment practice, work commitment, psychological contract

¹Docteur en Sciences de Gestion, Enseignant chercheur, consultant et membre associé au laboratoire de recherche le Nimec (université de Rouen)

1- GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE : ENJEUX ET NOUVEAUX DEFIS

1.1- Les problématiques de la Fonction publique camerounaise d'Etat

Depuis toujours, et plus encore, après la grave crise économique de la fin des années 1980, la Fonction publique d'Etat fait face à de multiples problèmes. Les différentes baisses successives de salaire², la fermeture et la privatisation des sociétés publiques, suite à la crise économique de la fin des années 80 et début des années 90, à la dévaluation du Fcfa, ont conduit à une détérioration considérable de la qualité du service dans tous les secteurs économiques, tant dans les sociétés privées, qu'au sein de l'administration publique. Les comportements déviants, dysfonctionnels et de retrait ont fait leur nid dans la Fonction publique. S'il est difficile de dater la naissance de la corruption au Cameroun, il faut toutefois noter qu'elle est devenue endémique depuis la fin des années 80 et le début des années 90. En 1998 et 1999, l'Organisation Non Gouvernementale berlinoise Transparency International a hissé le Cameroun à la première place du panthéon mondial des pays ayant le plus grand indice de perception de la corruption. Progressivement donc, ce phénomène est devenu un véritable serpent de mer sans tête ni queue. Pris en otage par des considérations aussi nombreuses que diverses, plusieurs fonctionnaires n'hésiteront plus à exiger des usagers, une contrepartie pour un service public pourtant gratuit de droit. Ce qui a contribué à une prolifération de scandales financiers et administratifs sous formes de détournements de deniers publics. Pour mieux répondre aux attentes des citoyens (qui sont aussi, selon les cas, des usagers, des contribuables, des bénéficiaires et/ou des électeurs), et dans le but d'encadrer, de rationaliser, voire de réduire les coûts, des changements organisationnels et fonctionnels ont été envisagés comme dans la plupart des pays du monde en terme de management donnant ainsi naissance à une Nouvelle gestion Publique, pour une atteinte de l'émergence en 2035.

² Il est tout de même à noter qu'il y a eu une nette revalorisation au début des années 2000 et une augmentation de la prime de non logement qui est passée de 10% à 20% du salaire de base, jugé par les agents de l'Etat insignifiante ; selon ces derniers, on ne parlera d'augmentation que lorsqu'on serait revenu au niveau du salaire d'avant crise économique et majoré par un surplus.

1.2- La gestion des ressources humaines au cœur des réformes de la Fonction publique

Pour ce qui est des ressources humaines, à court terme, les mesures se sont notamment appesanties sur le recrutement, la gestion de carrière, la revalorisation du pouvoir d'achat, le contrôle, la surveillance des services du personnel, la déconcentration de la gestion du personnel de l'Etat³, les procédures administratives et les sanctions. Les temporaires ont été contractualisés et 25 000 jeunes furent recrutés dans la Fonction publique de l'Etat par étude de dossier. Le 1^{er} octobre 2002, le Président de la République a pris l'instruction générale n°002 relative à l'organisation du travail gouvernemental qui, fixe les grands objectifs assignés aux agents publics et établit les règles devant sous tendre leur action. Ledit texte, par rapport à celui du 4 juin 1998, innove en de nombreux points parmi lesquels la détermination de l'objectif fondamental de l'action administrative qui est de promouvoir l'épanouissement et le bien-être de tous les camerounais et le rappel du devoir impérieux des agents publics qui est de servir et non d'asservir les populations (Onana, 2011). Malgré ces réformes, l'Administration publique ne parvient pas à sortir de sa léthargie et à accomplir avec diligence, ses missions de service public. Comme toute organisation, elle est tributaire des performances individuelles et collectives des individus qui la composent.

1.3- La mise à la disposition de la Fonction publique d'un personnel impliqué comme enjeu de la GRH

Selon Romzek (1990), l'implication organisationnelle serait liée à la motivation au travail des agents publics. Dans un contexte de mise en œuvre d'une nouvelle gestion publique, les organisations publiques doivent satisfaire des exigences croissantes des usagers en matière de qualité de service, sous forte contrainte budgétaire. Pour tenir ce type d'engagement et fournir des services publics de qualité, l'implication des fonctionnaires envers leurs administrations pourrait être une condition indispensable (Castiang et Roussel, 2006). Selon Trudel et al. (2005), les pratiques de gestion des ressources humaines comme génératrices de l'implication

³ Entamée en 2000 avec le lancement du Système informatique de gestion intégrée des personnels de l'Etat et de la solde (SIGIPES). Cette déconcentration horizontale, a au demeurant, été consolidée par le décret du 9 mars 2012 portant régime de la déconcentration de la gestion des personnels de l'Etat et de la solde qui devrait être suivie par une déconcentration verticale au profit des gouverneurs de région qui seront éventuellement habilités à signer les actes de carrière des personnels en service dans leurs circonscriptions.

organisationnelle sont très contrastées. Néanmoins, O'Reilly et Chatman (1986), Chatman (1989), Caldwell, O'Reilly et Chatman (1990), démontrent que l'implication organisationnelle des nouvelles recrues, sont associées de manière distincte aux pratiques de recrutement. Cet article vise à comprendre si et comment les pratiques de recrutement peuvent être génératrices de l'implication organisationnelle chez les agents de la Fonction publique. Cet effort conduit par Paillé et Mucchielli (2011), par synthèses progressives, à formuler une synthèse finale, plausible socialement, qui donne une interprétation « en compréhension » de l'ensemble étudié. Ce qui déterminerait comment obtenir ce qu'il y a de mieux comme personnel de la Fonction publique.

2- ELABORATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

2.1- Le caractère multidimensionnel de l'implication organisationnelle de la FPE

À l'origine construit unidimensionnel, c'est en 1990 que Allen et Meyer vont mettre en relief trois dimensions de l'implication organisationnelle. Plus tard, apparaissent dans les études de Durrieu et Roussel (2002), Castaing et Roussel (2006) et Nkakleu et al. (2011) quatre formes d'implication organisationnelle.

- affective : se réfère à l'attachement émotionnel et reflète la volonté de l'individu d'adhérer aux buts et valeurs de l'organisation ; les individus restent dans l'organisation parce qu'ils le désirent « *they want to* ».

- normative : acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de conduite individuelle. Les employés restent dans l'organisation par devoir « *they ought to* », ils doivent le faire « *they should do so* », c'est la chose correcte à faire « *the proper thing to do* ».

- calculée, issue des recherches de Becker (1960), résulte d'un calcul avantages/bénéfices entre rester et quitter l'organisation. Tout se passe comme si les *side bets* (le temps, les énergies, les efforts, l'argent-fond de pension-) représentaient des investissements qu'un individu risque de perdre en quittant l'organisation. L'individu reste dans son organisation par nécessité « *they need to* ». L'implication résulterait donc de la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation (« sacrifice perçu » SAC) et de l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation (« manque d'alternative » ALT) (McGee et Ford, 1987).

- l'identification organisationnelle, issue de la théorie de l'identité sociale de Tajfel (1978) et de son prolongement la théorie de l'auto-catégorisation de Turner (1985) (Herrbach et al, 2006), renvoie à la convergence des buts et valeurs entre ceux développés par l'organisation et ceux de ses membres, à l'attachement basé sur le désir d'affiliation ou d'appartenance à l'organisation. Pour ce qui est de la Fonction publique, Liou et Nyhan (1994) ont étudié l'implication affective et de continuité et confirment, sur un échantillon d'agents publics aux Etats-Unis, la nature multidimensionnelle de l'implication suggérée par Perry (1990)⁴. Castaing et Roussel (2006), Coyle-Shapiro et Kessler (2003) ont analysé l'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective. Au Cameroun, la seule étude que nous connaissons est celle de Ngo Bikoï (2009) qui détermine la nature du lien entre la représentation sociale que les fonctionnaires ont de l'Administration Publique et leur niveau d'implication organisationnelle. Au demeurant, les auteurs Meyer, Sampo et al., (1989) et Meyer et Herscovitch (2001), soutiennent que l'implication organisationnelle affective serait la variable prédictive de la performance individuelle au travail. Pour concilier les intérêts individuels et collectifs de ses agents, il serait indispensable que toute pratique de GRH contribue à la naissance d'une implication affective ou susceptibles de la développer à cause de la forte corrélation entre la compétence et l'implication affective (Bayona et al., 2009).

2.2- L'analyse théorique des pratiques de recrutement comme génératrices de l'implication organisationnelle des agents de la Fonction publique

L'objectif de cette étude prouve l'intérêt de mobiliser la théorie du contrat psychologique. En effet, l'implication organisationnelle recouvre une relation duale, proactive et positive entre l'individu et son organisation.

2.2.1- Le contrat psychologique en contexte de Fonction publique comme cadre théorique mobilisé

Le concept de contrat psychologique, s'il s'impose comme un cadre d'analyse de nouvelles relations de travail, il faut toutefois noter que très peu de chercheurs ont appliqué ce concept pour étudier la relation d'emploi au sein des organisations publiques (Castaing et Roussel, 2006).

⁴ Castaing et Roussel (2006)

Coyle-Shapiro et Kessler (2002) et Neuman (2004)⁵ ont confirmé les résultats relatifs à la norme de réciprocité dans le secteur public montré un peu plus tôt par Coyle-Shapiro et Kessler (1998)⁶ en analysant le contrat psychologique des fonctionnaires britanniques, sous les perspectives de citoyenneté. Pour Castaing et Roussel (2006), confirmé par Rogard et Perez Becerra (2011) après une étude auprès des mairies de la région d'Ile-de-France, les agents français semblent percevoir de leur administration des obligations de gestion particulières en termes de rémunération, développement de carrière et de formation. Quant à Lemire et Martel (2007), le nouveau management public a fait évoluer les éléments du contrat psychologique entre les agents et la Fonction publique. Ces études mettent en évidence, des particularités liées au contexte de la Fonction publique (concernant : les responsabilités au travail, la rémunération, l'emploi de long terme, le travail sérieux, l'atteinte des bons résultats, le souci à se former, le bon relationnel, la disponibilité et les comportements hors rôle). Elles n'ont toutefois pas encore fait l'objet d'analyses confirmatoires (Castaing et Roussel, 2006). Si selon Schein (1980), les conditions réelles du contrat psychologique sont implicites, sa dynamique, se construit entre les employés et leurs employeurs, au sujet de l'interprétation des conditions formelles ou informelles de la relation d'emploi. Globalement, il est admis deux formes de contrats psychologiques encadrées dans l'échange social (Blau, 1964) malgré les nouvelles formes de contrat psychologiques (cf : Lemire et Martel 2007).

2.2.2- Propositions de recherche sur l'implication organisationnelle et entre les pratiques de recrutement et l'implication organisationnelle

Le contrat psychologique suppose que les parties assument les ententes conclues tacitement. Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait de telles promesses, les obligations réciproques sont selon Rousseau, définies non pas par l'organisation, mais plutôt par les individus (Lemire et Saba, 2005). Ils émergent lors du recrutement, au cours duquel les individus recherchent les informations sur l'entreprise, ses pratiques, les possibilités d'évolution ou encore les postes à pourvoir. Chevallier (2002) dénombre trois grands types de recrutement dans la Fonction publique : *«le test, accompagné d'un entretien, vise, comme dans le privé, à évaluer*

⁵Rogard V. et Perez Becerra L. (2011), « Elaboration d'un instrument de mesure du contrat psychologique des agents de la Fonction publique », EPTO-Volume 17, p208-228

⁶ Cité par Castaing et Roussel (2006)

des aptitudes ; l'examen professionnel a pour but de vérifier un niveau de connaissances ; le concours contraste avec le système de recrutement du privé par son formalisme et sa rigueur (les candidats étant classés en fonction des résultats obtenus à des épreuves communes)». Au-delà de ces formes de recrutement, l'Administration publique camerounaise recrute aussi par étude de dossier, avec ou sans entretiens et par contractualisation. La dernière forme s'apparente à un stage pré emploi. Le candidat est recruté comme temporaire pour une période de trois mois renouvelable une fois. Il est soit contractualisé, soit remercié à la fin de cette période. Si le temporaire reste en poste au-delà de cette période, il est selon le code du travail en principe contractualisé. Deux formes de concours existent au Cameroun ; la première forme est le concours direct qui se différencie du concours indirect par son processus et s'apparente à un examen professionnel. Dans le concours indirect, le candidat au recrutement passe par une école de formation. Il ne sera intégré qu'après que son dossier ait reçu un avis favorable du premier ministre.

Au niveau du processus de sélection, le concours est perçu plus équitable que les pratiques de recrutement issues de la Nouvelle gestion publique. Autre le débat sur leur degré d'équité, Chevalier (2002) soutient que les pratiques de recrutement empruntées à la Nouvelle gestion publique se caractérisent par une forte flexibilité dans l'accès aux postes publics. Par ailleurs, si le concours indirect avalise l'expertise théorique, les pratiques de recrutement dites « issues de la Nouvelle gestion publique » avalisent l'expertise technique autant que le concours direct qui s'apparente plus à l'examen professionnel. Le concours conduit : à un système de carrière lorsque, lors de son intégration, le candidat retenu a moins de 35 ans ; à un système d'emploi dans le cas contraire et si l'agent est recruté par les pratiques dites « issues du Nouveau management public ». La rémunération dans le système d'emploi est catégorielle alors que la rémunération dans le système de carrière est une rémunération indiciaire qui intègre outre des prestations familiales, des indemnités et primes diverses avec une grande partie stable. L'avancement et la promotion sont liées à l'ancienneté, le fonctionnaire a droit à une formation continue, la sécurité de l'emploi est garantie et la flexibilité interne est très forte ; ce qui est théoriquement contraire dans le cadre d'un système d'emploi. Les premiers s'apparentent à des obligations de service public à l'instar de la notion d'obligations professionnelles qui aurait des fondements idéologiques (Castaing et Roussel, 2006). La seconde forme est constituée des

obligations attendues de gestion : le fonctionnaire attendrait et percevrait de son Administration des obligations en matière de rémunération, de développement de carrière et de formation, etc (Castaing et Roussel, 2006). Il s'agit d'obligations transactionnelles (rémunération) et d'obligations relationnelles (formation, sécurité de l'emploi et flexibilité interne). Les caractéristiques psychosociales tangibles vont conduire à un contrat psychologique transactionnel, tandis que celles socio-émotionnelles ou relationnelles à un contrat relationnel. Les obligations transactionnelles constituent des avantages que l'agent perdrait s'il quittait la Fonction publique. Le nombre de termes économiques semble plus élevé et stable dans le processus de recrutement par concours que dans celui des pratiques de recrutement dites « issues de la Nouvelle gestion publique ». Les mécanismes de gouvernance post contractuelle qui régissent le processus de recrutement vont contribuer dans le cas d'un contrat psychologique transactionnel à la naissance d'un sentiment de devoir moral. Selon Meyer et Herscovitch (2001), un individu développe une implication normative quand il a internalisé une série de normes sur le comportement approprié. L'internalisation des normes de l'organisation n'a rien de sentimental ou d'affectueux dans le cas où il y a absence de formation. Il s'agit d'un construit cognitif qui conduit à un sentiment d'obligation. Par ailleurs, le système de carrière contribue pour Richard Sennett au prestige moral dans la famille et dans la communauté. Le fonctionnaire va s'identifier à la Fonction publique et aura un sentiment d'appartenance. Les pratiques de recrutement issues du NMP et du concours, comporteraient donc dans des proportions presque similaires, des termes du contrat psychologique dont les conséquences sur l'implication seraient similaires, à l'exception de l'implication affective et d'identification.

***P1 :** L'implication organisationnelle des agents de la Fonction publique est un concept global quadridimensionnel.*

***P2 :** Chaque forme de recrutement est plus génératrice d'un type de dimension calculée.*

***P3 :** Seuls les caractéristiques intrinsèques et perçues au concours sont générateurs des dimensions affectives et d'identification de l'implication organisationnelle chez les agents de la Fonction publique.*

3- VERIFICATION EMPIRIQUE DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

3.1- Les éléments méthodologiques de la recherche et le profil de l'échantillon

3.1.1- Méthode de recueil et d'analyse des données qualitatives retenues

Le contexte nouveau, le caractère social de la problématique, la complexité de l'étude et l'absence d'une théorisation claire, ont conduit au choix d'une analyse qualitative. Des entretiens ont été menés auprès des agents et cadres de la Fonction publique, enregistrés à l'aide d'un téléphone portable et copiés dans le disque dur d'un ordinateur. Le but était de recueillir des témoignages pour en extraire le sens. L'ensemble du processus a été mené d'une manière « naturelle », sans mises en situation artificielles, selon la logique de Paillé et Mucchielli (2011). Les interviewés ont été choisis sur la base de leur bonne connaissance du sujet et du contexte de recherche ainsi que sur la base de leur légitimité pour exprimer un avis représentatif du groupe d'acteurs auquel ils appartiennent. Il a été procédé à un tri au terme duquel 36 entretiens ont été retranscrits. Les entretiens ont été semi directifs ou centrés. Trois principaux thèmes abordés ont été au préalable définis et réunis dans un guide d'entretien sous forme de questions ouvertes très peu directives. Parce qu'il ne s'agissait pas de réinventer la roue, une partie des thèmes a été fixée avant l'entretien, bien qu'il n'ait pas été exclu d'en découvrir de nouveaux au cours de l'analyse. Il s'est agi de découper et classer les discours recueillis selon les thèmes arrêtés au préalable. Ce travail manuel s'est fait par une première lecture flottante suivie ensuite d'une lecture approfondie des différents entretiens retranscrits. Ces unités ont ensuite été regroupées en catégories homogènes, exhaustives, exclusives, objectives et pertinentes, à l'aide du support-papier. La fin du processus de catégorisation a été matérialisé par l'épuisement des sources, la saturation des catégories, l'émergence de régularités et la sur-extension et de l'homogénéité, l'exclusion mutuelle, la pertinence, la productivité et l'objectivité. La pertinence des verbatim a été vérifiée après quelques semaines par un autre chercheur, et, à travers un autocontrôle. Une représentation matricielle des cartes cognitives illustrant les pratiques de recrutement comme génératrice de l'implication organisationnelle établi à l'aide des caractéristiques perçues et

intrinsèques mis en exergue par les interviewés permettra de vérifier la proposition P3⁷ ; P1 et P2, seront justifiées à partir des verbatim et d'un tableau représentatif des interviewés pour P2.

3.1.2- Composition de l'échantillon

L'échantillon se compose de 14 agents recrutés par concours indirect, 8 par concours direct, 7 par étude de dossier et 7 par entretien ; 13 de sexe féminin et 23 de sexe masculin. La catégorie la plus dominante des interviewés est constituée des cadres, d'où une prédominance du concours indirect (cadres et DGRH d'administrations déconcentrées ou centrales), le niveau d'étude le plus bas des enquêtés est le secondaire⁸. Les plus jeunes ont moins de 5 ans d'ancienneté, et les plus anciens plus de 20 ans.

Tableau N°1- Profil des interviewés de l'échantillon

	Statut des interviewés				Total
	Concours direct	Recrutement sur titre		Stage pré emploi ou contractualisation	
		Concours indirect	Etude de dossier avec ou sans entretien		
<i>Cadres supérieurs</i>	/	8	1	1	10
<i>Cadres moyens</i>	5	3	1	1	10
<i>Persomel salariés</i>	3	3	5	5	16
Total	8	14	7	7	36
Ancienneté dans la Fonction publique					
<i>≤ 5 ans</i>	3	1	1	3	08
<i>De 6 à 9 ans</i>	3	2	3	1	09
<i>De 10à 14ans</i>	/	2	1	2	05
<i>De 15 à 20 ans</i>	/	2	1	1	03
<i>Plus de 20 ans</i>	2	7	1	/	10
Total	8	14	7	7	36
Niveau d'étude					
<i>Enseignement supérieurs</i>	5	9	6	3	23
<i>Enseignement secondaire</i>	3	5	1	4	13
Total	08	14	7	7	36

Source : Résultat du dépouillement

⁷Il s'agira comme le soutient Schutz (1954), cité par Paillé et Mucchielli (2011), d'élaborer des « formulations explicites de relations déterminées entre un ensemble de variables dans des termes où une quantité appréciable de régularités empiriques vérifiables puisse être expliquée »

⁸ Cela s'explique par le fait qu'il s'agisse d'un problème de service public, d'où une sélection des interviewés selon le principe de la méthode Delphi public qui est d'une méthode d'expertise.

3.2- Résultats et discussion

3.2.1- L'implication organisationnelle telle que perçue par les agents de la FPC d'Etat

Les résultats de l'analyse font apparaître une compréhension plurielle, de l'implication organisationnelle des agents à l'égard de la Fonction publique. Elle est tantôt définie de manière biunivoque, tantôt univoque et peut concerner une ou plusieurs composantes de la Fonction publique.

De manière univoque elle est une intention positive qu'externalise l'agent, et, démontre son attachement psychologique à la Fonction publique. Cette intention se caractérise par une forte volonté d'accomplir des efforts significatifs pour la Fonction publique. L'agent impliqué sera dévoué à son travail :

« C'est celui qui est dévoué et se donne corps et âme à son... à l'exercice de... de...de sa fonction et dans le cadre de la Fonction publique... ».

Il peut conduire à un sacrifice pour le bien de la Fonction publique et peut être le fait d'une congruence ou d'une internalisation des valeurs de service public. L'agent sera donc sans vision sur une contrepartie au service du peuple : *« ... celui-là qui est au service du peuple ».*

Trois principales catégories émergent de l'ensemble des rubriques obtenues suite à l'analyse des définitions de l'implication organisationnelle donnés par les interviewés : la manière de travailler dans l'exercice de ses missions, les sacrifices consentis et l'accomplissement de ses obligations. L'agent impliqué remplit ses obligations dans le sens des valeurs de sacrifice, de travail et de désintéressement ; ce qui s'apparente à la motivation du service public et est conforme aux obligations de l'agent telles que spécifiées à l'Article 35 du statut général de la Fonction publique camerounaise : le fonctionnaire est astreint aux obligations : de servir et de se consacrer au service, de désintéressement, d'obéissance, de réserve et de discrétion professionnelle.

Comme concept biunivoque, elle s'exprime au travers d'une perception contractuelle de la relation entre l'agent et la Fonction publique. L'implication organisationnelle est perçue comme

une appartenance juridique à la Fonction publique en contrepartie de la capacité à assumer ses missions de service public.

● « *C'est quelqu'un qui a déjà un matricule, d'abord ; et c'est quelqu'un qui est à même de mener à bien les missions qui incombent à son poste* » (Chef de bureau contractualisé).

● « *J'ai dit qui mérite le salaire qu'il gagne. L'enseignant qui jongle, qui ne fait pas son travail, ne mérite pas son salaire...* » (Cadre recruté par concours indirect).

Il y a chez l'agent comme un contrat psychologique perçu qui conduit à une relation économique ou relationnelle. Le salaire est un élément tangible commun au système de carrière et d'emploi qui lie les agents à la Fonction publique malgré sa variabilité d'un corps de métier à un autre ou d'un système de relations d'emploi à l'autre. Le matricule constitue l'élément intangible de nature relationnelle qui matérialise l'appartenance juridique de l'agent à la Fonction publique. Il apparaît dans cette définition de l'implication organisationnelle des agents de la Fonction publique comme une forme normative de la relation d'agence qui lie les deux parties. La Fonction publique doit fournir un salaire, et l'agent doit le mériter. Cette conception contractuelle de l'implication organisationnelle est corroborée par les propos d'un contractuel recruté par étude de dossier :

« Je dirais que quelqu'un est d'abord impliqué quand il a un contrat ; c'est l'élément juridique qui fait qu'il exerce la fonction pour laquelle il est recruté. Il a un contrat et le contrat entraîne directement qu'on lui attribue un matricule. Et quand il a déjà ces deux éléments, il possède un rôle à jouer ; il a une fonction, c'est-à-dire, qu'il remplit un travail qui fait qu'à la fin du mois, on lui attribue un salaire. (...), voilà l'implication».

L'implication organisationnelle des agents de la Fonction publique aurait un caractère comportemental et attitudinal orienté vers plusieurs composantes de la Fonction publique (la fonction, le travail, le matricule, les missions du poste et de l'administration, la rémunération, etc...). La Fonction publique est un système complexe composé d'un ensemble de sous-systèmes.

3.2.2- Dimensions de l'implication organisationnelle des agents de la FPC d'Etat

Elle est la résultante de l'analyse de contenu des entretiens recueillis auprès des agents de la Fonction publique camerounaise d'Etat comme illustrée par le tableau ci-dessous :

Tableau n°2 : Dimensions de l'implication organisationnelle des agents de la Fonction publique selon le mode d'accès

Dimensions	Verbatim	Mode d'accès
Affective	<ul style="list-style-type: none"> ● « Je dis pour servir mon pays car c'est le rôle de la Fonction publique... » ● « J'ai aimé la Fonction publique parce que bon... surtout l'enseignement. » ● « Parce que je veux... » ● « Puisque je suis heureux de faire ce que je fais... » 	<ul style="list-style-type: none"> Concours direct Concours indirect Contractualisé Etude de dossier
D'identification	<ul style="list-style-type: none"> ● « Il y a aussi la vocation. Nous, on avait la vocation » ● « Bon, je suis attaché à la Fonction publique parce que j'y suis déjà. » ● « pour chaque agriculteur, le souhait c'est que son enfant devient un grand fonctionnaire, un grand commis de l'Etat... » ● « Je peux dire que j'ai été intégré puisque entre temps, nous on faisait les cours ici » 	<ul style="list-style-type: none"> Concours indirect Concours direct Etude de dossier Contractualisation
Normative	<ul style="list-style-type: none"> ● « Je ne m'amuse pas parce que je sais que... Je me suis engagé donc s'est une responsabilité, c'est un devoir. Je ne vais pas venir blaguer » ● « On est là parce qu'on est lié. Entre l'employeur et l'employé, je crois qu'il y-a un contrat... Ils rendent un service, ils sont liés par des devoirs et des droits » ● « J'ai signé un engagement et j'irais jusqu'au bout de mon engagement, puisque je suis encore en parfaite santé... » ● « C'était de mon devoir de le faire. Justement c'est ça que je disais ; Quand on est inséré quelque part, il faut apprendre à faire son devoir. » 	<ul style="list-style-type: none"> Concours direct Concours indirect Contractualisé Etude de dossier
Sacrifice perçu	<ul style="list-style-type: none"> ● « Que s'ils sont là, c'est parce qu'il y a la sécurité. Le jour où tu as ton matricule, tu as ne serai-ce que ton salaire jusqu'à la fin de ta carrière » ● « vous avez assez de temps pour vous occuper de la famille généralement » ● « C'est déjà à cause des horaires qui sont plus flexibles, à cause du stress qui est moins, moins élevé dans la Fonction publique » ● « la sécurité que la fonction publique peut assurer » 	<ul style="list-style-type: none"> Concours indirect Concours direct Etude de dossier Contractualisé
Manque d'alternative	<ul style="list-style-type: none"> ● « Je n'ai pas eu le choix » ● « On va trouver beaucoup de fonctionnaires qui quittent la Fonction publique parce qu'ils ont trouvé mieux ailleurs » ● « Je ne vais pas mentir. On ne fait pas forcément au Cameroun ce qu'on veut. On fait par rapport aux opportunités qu'on trouve. » ● « Bon parce qu'il n'y a pas d'emploi, nous sommes là. » 	<ul style="list-style-type: none"> Concours direct Etude de dossier Concours indirect Contractualisé

Cinq dimensions apparaissent :

- 1- La dimension affective qui est l'adhésion et l'internalisation des buts et des valeurs de la Fonction publique, qui se traduisent par une forte volonté d'en rester membre, afin de fournir des efforts significatifs dans l'intérêt de la FP ;
- 2- La dimension d'identification serait une convergence des buts et valeurs entre ceux développés par la Fonction publique et ceux de l'agent. La première est la conséquence des attitudes, des prédispositions attendues ou requises, particulières, prévues que possède l'agent dans l'exercice de sa fonction. Cette vocation s'accompagne souvent ou non du sentiment d'affiliation et d'appartenance à la Fonction publique.
- 3- La dimension normative comme étant le devoir moral et l'exigence de loyauté dans l'exercice de ses fonctions ; c'est la conviction d'avoir accompli son devoir qui donne à l'agent le sentiment de mériter sa rémunération.
- 4- La dimension calculée bidimensionnelle fait référence aux avantages formels et informels⁹ qu'offre la Fonction publique : les assurances (sécurité de l'emploi, pérennité et permanence du

⁹ Comme avantages informelles, il y-a la corruption sous toute ses formes ; c'est ce qui peut expliquer la mauvaise position qu'occupe le Cameroun dans le classement des pays les plus corrompus selon Transparency International

salaire et de la pension retraite, la qualité des conditions de travail, la flexibilité temporelle) et les incitations (rémunération). Ces éléments constituent un avantage concurrentiel d'un point de vue économique et social que perdrait l'agent en cas de départ de la Fonction publique. Trois principales raisons expliquent la nature de cet attachement : l'aversion pour le risque, le manque d'alternative et l'opportunité de l'emploi offert. L'agent ne recherche donc pas seulement les *side bets*, mais peut aussi rester dans la Fonction publique à cause de la peur du lendemain due à un manque d'alternatives («*Il n'y en a qui sont riches en peur, il y'en a qui prennent le risque et quittent* » un chef service du personnel). La proposition P1 représentant le cadre d'analyse est ainsi justifiée.

3.2.3- Typologie des dimensions de l'implication organisationnelle selon les pratiques de recrutement de la FPC d'Etat

Les agents de la Fonction publique, indifféremment de leur voie d'accédé sont rationnels, comme l'illustre le tableau3.

Tableau N°3-Tableau illustratif des dimensions de l'IO des agents de la FPC

l'implication organisationnelle	Pratiques de recrutement				Total
	Concours Indirect	Concours Direct	Etude de dossier avec ou sans entretien	Contractualisation	
<i>Affective</i>	2	2	1	2	7
<i>Identification</i>	2	2	1	2	7
<i>Sacrifice perçus</i>	6	5	1	4	16
<i>Manque d'alternative</i>	1	3	1	1	6
<i>Normative</i>	3	3	1	3	10
Total	14	15	5	12	46

Source : Résultat de l'analyse de contenu des entretiens

Sur les 27 entretiens exploités parmi la trentaine retranscrite, on remarque que 16 des agents disent être impliqués par les avantages qu'ils perdraient s'ils quittaient la Fonction publique, contre 10 et 7 pour, successivement les dimensions normatives, affectives et d'identification. La dimension « manque d'alternatives » semble la moins représentée, contrairement à la dimension sacrifice perçu, nonobstant la pratique de recrutement à cause du positionnement privilégié qu'occupe la Fonction publique dans les pays en développement.

malgré les efforts entrepris par le gouvernement camerounais depuis de nombreuses années avec la mise sur pied de plusieurs organismes censés lutter contre la corruption et les détournements des deniers publics (Commission nationale anticorruption, tribunal spécial, ...). En 2013, le Cameroun était 144^{ème} pays sur 177 (voir <http://cpi.transparency.org/cpi2013/Results/>).

« Je ne crois pas qu'on puisse trouver des gens qui soient dans la Fonction publique uniquement parce qu'ils n'ont pas trouvé mieux ailleurs. Le premier choix dans les pays en voie de développement reste l'Etat » (un cadre interviewé)

Ces premiers résultats valident partiellement la proposition P2 et démontrent que les agents de la Fonction publique sont homo-économicus dans la mesure où ils sont d'abord attachés aux avantages qu'ils perdraient s'ils quittaient la Fonction publique¹⁰.

3.2.4- Nature du lien entre les pratiques de recrutement l'implication organisationnelle de la Fonction publique

A la question *« Selon vous, le recrutement des salariés peut-il avoir des conséquences sur les raisons pour lesquelles le salarié est attaché à la Fonction publique dès son intégration ? »*, la plupart des interviewés, rejette l'idée d'un lien distinct et direct entre les pratiques de recrutement et les dimensions de l'implication organisationnelle des agents de la Fonction publique (11/18).

- *« Moi, je ne partage pas tellement ce point de vue du recrutement. (...) Par n'importe quelle méthode que vous entrez, si on vous met là, c'est parce que vous avez la maîtrise. ».*
- *« Aucunement ! Je ne pense pas du tout que le concours soit un facteur d'implication au travail. (...) Je serais plutôt enclin de croire que c'est celui qui a été recruté par entretien qui pensant qu'il est un peu dévalorisé parce qu'il n'est pas passé par un concours, essayera de se mettre en valeur pour démontrer (...) à celui qui prétend être passé par concours, qu'il vaut aussi bien que lui. »*

Il faut toutefois relever que pour 5 des 18 individus interrogés, le mode de recrutement aurait une influence sur les raisons qui lient l'agent à la Fonction publique. Les vocables *« ça une incidence »* et *« c'est possible »* expriment une plausible influence.

- *« Ça a une incidence ; et même sur l'objectif à atteindre dans la Fonction publique. ».*
- *« C'est possible. Les contractuels revendiquent des avantages attribués aux fonctionnaires. Ils ont un sentiment de frustration qui peut, entre autre, comme je le disais, qui ont les mêmes diplômes mais leurs deux traitement sont différents au-delà des avantages, ils peuvent être frustrés et cela se répercute sur leur rendement ».*
- *« Cela dépend de l'éducation de chacun. Je trouve que le concours est meilleur car il vous permet d'être formé, et il est plus juste. »*

¹⁰ Ce qui justifie les conclusions du rapport de la CONAC (2011) : *« il apparaît essentiel de raviver la flamme de l'amour du berceau de nos ancêtres, la ferveur des camerounais, de fédérer les esprits, d'unir les générations autour de ces symboles riches d'interpellations pour éveiller ou renforcer le sentiment patriotique, l'esprit civique et citoyen à travers une nouvelle attitude... Quand, au bout du compte, le citoyen camerounais changera en se comportant bien, le pays tout entier se portera mieux ».*

Ces résultats rejettent le caractère direct des pratiques de recrutement comme génératrices d'une implication distincte des agents de la Fonction publique. De plus, bien que contrastée, les pratiques de recrutement comme génératrices de l'implication organisationnelle est idiosyncrasique (dépend de l'individu). Il semble donc judicieux en accord avec Thiétart et Coll (2007) de continuer l'analyse en focalisant notre attention sur les pratiques de recrutement comme construit organisationnel et psychosocial de l'implication organisationnelle

3.2.5- Les pratiques de recrutement comme génératrices de l'implication organisationnelle est un construit organisationnel et psychosocial

➤ Les caractéristiques psychosociales perçues et facteurs de différenciation des pratiques de recrutement

Au vu des résultats de l'analyse de contenu des entretiens, toutes les formes de recrutement de la Fonction publique sont perçues comme pouvant être à la fois objectives et subjectives : « *Nous, on avait la vocation mais maintenant, avec la corruption, c'est n'importe qui, qui devient enseignant ; d'ailleurs c'est comme ça partout dans la Fonction publique (cadre de la FPC)* ». De plus, si le concours direct est reconnu comme avalisant l'expertise pratique, le concours indirect et l'étude de dossier avalisent l'expertise théorique. En clair, pour certains interviewés, la manière de recruter pourrait contribuer à la naissance d'une forme particulière d'implication organisationnelle chez la recrue. Autres les caractéristiques perçues, les interviewés mettent en avant comme facteur de différenciation des pratiques de recrutement, la formation au cours du processus de recrutement par concours qui prend l'aspect d'un stage d'imprégnation dans le cas du concours direct.

➤ **L'implication affective : relation d'emploi générée exclusivement par le concours**

Les résultats condensés sous forme de représentation matricielle des cartes cognitives dressés à partir des caractéristiques perçues et intrinsèques aux pratiques de recrutement, démontre que le concours est générateur exclusif de l'implication organisationnelle affective.

Tableau N°4 : Représentation matricielle des pratiques de recrutement comme génératrices de l'implication organisationnelle des agents de la FPC

↑	DIO	AF	N	ID	CAL	
					SAC	ALT
PRT	<i>Concours direct</i>	+1	+1	+1	+1	+1
	<i>Concours indirect</i>	+1	+1	+1	+1	+1
PRENMP	<i>Etude de dossier avec ou sans entretien</i>	0	+1	+1	+1	+1
	<i>Stage pré-emploi ou titularisation</i>	0	+1	+1	+1	+1

Source- Résultat de notre carte cognitive

Malgré une possible subjectivité du recrutement, la dimension affective serait exclusivement générée par le concours. La proposition « P3 » est partiellement confirmée. Autrement dit, les agents qui sont recrutés par concours, qui subissent une formation au préalable et sont liés à la Fonction publique par une relation d'emploi dite de carrière, sont plus enclin à développer une implication organisationnelle indépendamment du comportement de l'Administration.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

Le choix de mobiliser la théorie du contrat psychologique repose sur le fait que les pratiques de recrutement constituent un cadre du donné et du recevoir. L'analyse de contenu semi formaté a mis en exergue un certain nombre de caractéristiques perçus par les agents de la Fonction publique comme l'objectivité, et intrinsèques comme la formation, les connaissances pratiques et le système de relations d'emploi et le type d'expertise évalués. Ces facteurs constituent des obligations de service public et de gestion attendues de la part des agents de la Fonction publique tout au long du processus de recrutement. Parmi ces obligations attendues, certains (formation, système de carrière, équité) sont sources d'une implication organisationnelle affective, justifiant le fait que le concours soit la pratique de recrutement la plus prédictive de l'implication affective, et confirme ainsi le caractère perçu moins objectif des pratiques de recrutement dites « issues de la Nouvelle gestion publique ». En outre, les résultats montrent que l'implication

organisationnelle des agents de la Fonction publique est un concept global qui exprime à la fois un comportement et une attitude. D'autre part, ils entérinent le caractère multi dimensionnel de l'implication organisationnelle, confirmant les travaux de Durrieu et Roussel (2002), Durrieu et Valette-Florence (2005). La Fonction publique jouerait donc un rôle important dans la vie sociale de certains agents comme le démontrent les travaux de Richard Sennett. Cette situation n'est pas exclusive au système de carrière comme on pouvait s'y attendre, mais aussi au système d'emploi qui est moins attractif. En théorie insécuritaire, le système d'emploi amène l'agent à faire carrière s'il le désire dans la Fonction publique, sauf, en cas de restructuration économique ou révocation. La plupart des agents sont liés par sacrifice perçu nonobstant la pratique de recrutement. Un tel résultat pourrait s'expliquer par la conjoncture économique, la montée dans le secteur privé des recrutements à caractère ethnosociologique, les vestiges de la culture du fonctionnariat qu'a laissée l'Administration sous tutelle, la pauvreté galopante, le manque de financement et l'absence de suivi des projets de création d'entreprises par les jeunes diplômés et par l'inadéquation formation/emploi malgré les efforts entrepris ces dernières années par le secteur éducatif camerounais. Toute chose qui contribue à accentuer le caractère riscophobe de beaucoup de chercheurs d'emploi, qui préfèrent le plus souvent se réfugier dans la Fonction publique pour éviter les désagréments issus d'une rupture brusque de contrat. La Fonction publique constitue ainsi un refuge pour les demandeurs d'emploi qualifiés et le premier choix pour les diplômés sans qualification. En dépit de ce caractère contrasté des pratiques de recrutement comme génératrices de l'implication organisationnelle qui confirme les travaux de Trudel et al. (2005) et nuance ceux de O'Reilly et Chatman (1986), Chatman (1989), Caldwell, O'Reilly et Chatman (1990), seul le concours conduirait à une implication organisationnelle affective. Ainsi, les perceptions et attitudes qui naissent chez l'agent tout au long du processus de recrutement contribuent à générer un type d'implication organisationnelle contrairement aux résultats de Coyle-Shapiro et Kessler (2002).

CONCLUSION

Si la réforme de la gestion des ressources humaines de la Fonction publique est souhaitable, elle ne devrait pas être une simple transposition des pratiques du secteur privé. Un recrutement pertinent devra commencer par une étude de dossier et se terminer par un système de relations d'emploi dit de carrière, comporter un entretien, une phase de formation ou stage pré emploi

voire d'imprégnation. L'implication des agents de la Fonction publique issue des pratiques de recrutement serait associée autant aux obligations intrinsèques des pratiques de recrutement, qu'aux perceptions individuelles de ces pratiques. Le concours comporterait des obligations relationnelles attendues fortes comme la sécurité de l'emploi, les assurances et la formation. L'implication affective serait théoriquement plus associée aux concepts de l'échange social. Par ailleurs le fait que la sous dimension SAC de l'implication calculée est la plus dominante nonobstant la pratique de recrutement, explique compte tenu du contexte économique et social morose depuis la fin des années 1980, la corruption et les comportements déviants qui persistent dans la Fonction publique camerounaise. Les agents de la Fonction publique semblent vouloir rééquilibrer le ratio rétribution/contribution, perçu par eux négatif. Néanmoins, la prise en compte des critères comme le grade, l'administration d'appartenance et le métier auraient contribué à approfondir l'analyse. L'une des voies futures, serait de s'appesantir sur le rôle du manager public lors du recrutement : comment s'organise la fonction ressource humaine, jusqu'où le politique intervient dans le processus de recrutement, quelles conséquences sur l'implication et de déterminer l'influence de la phase d'intégration sur l'implication organisationnelle des agents de la Fonction publique, notamment la prise en charge financière.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLEN N.J & MEYER J.P (1990), « *Organizational socialisation tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers commitment and role orientation* », *Academy of Management Journal*, 1990, n°33, p. 848-858.
- BAYONA S. et al. (2009), « Comment renforcer l'engagement chez les enseignants dans les universités publiques », *I.I.A/ Revue Internationale des Sciences Administratives*, ISSN 0303-965, 2009/2 - Vol. 75, pages 365 à 380.
- BECKER, H. S. (1960), "Notes on the concept of commitment", *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- BLAU P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons.
- CALDWELL A et al. (1990), "*Building organizational commitment: A multifirm study*" *Journal of Occupational Psychology*, 1990, 63, 245-261 Printed in Great Britain 245, © The British Psychological Society (Huse lid & Day, 1991).
- CASTAING S. et ROUSSEL P. (2006), « L'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la Fonction publique : le rôle modérateur de la motivation a l'égard du service public », XVIIe Congrès de l'AGRH- le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims management school, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- CHATMAN J. (1989). Improving interactional organizational behavior: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14: 333-349.
- CHEVALLIER J. (2002) : *Science administrative*, 3ème édition, Collection Thémis, Presses Universitaires de France, Paris.
- DURRIEU F. et VALETTE-FLORENCE P. (2005), « L'analyse typologique : De l'exploratoire au confirmatoire », éditeurs Patrice Roussel et Wacheux F. dans *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences sociales DE BOEKE*, 2005, p. 381-401.
- DURRIEU, F. AND ROUSSEL, P. (2002), « L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ? », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, Avril Mai Juin, 44, 2002 p. 2-19.
- HERRBACH ET al. (2006), « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2006, N°59, 3-16.

- LEMIRE et SABA. (2005), « Le contrat psychologique et l'engagement organisationnelle : exploration empirique dans une organisation publique et privée », Congrès AIMS 2005 <http://www.strategieaims.com/angers05/com/75-918comd.pdf>
- LEMIRE L et MARTEL .G. (2007), L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^{ème} siècle, Presses de l'université du Québec, 2007.
- LIU, K.T. AND NYHAN, R.C. (1994), "Dimensions of organizational commitment in the public sector: an empirical assessment", *Public Administration Quarterly*, vol. 18, p. 99-118.
- MCGEE, G. W. AND FORD, R. C. (1987), "Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales", *Journal of Applied Psychology* 72(4): 638-641.
- MEYER JOHN P, SAMPO V. PAUNONEN et al. (1989), "*Organizational Commitment and Job Performance It's the Nature of the Commitment That Counts*", *University of Western Ontario, 1989, London, Ontario, Canada.*
- MEYER, J.P., & HERSCOVITCH, L. (2001), Commitment in the workplace : Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- NGO BINAM BIKOÏ. (2009), Représentation sociale de l'administration publique camerounaise et faible implication organisationnelle des fonctionnaires, Mémoire présenté en vue de l'obtention du Diplôme d'Etudes Approfondie (DEA) en Psychologie Yaoundé, Mars 2009.
- NKAKLEU et al. (2011), « Délégation du pouvoir et implication organisationnelle : le rôle de l'échange supérieur subordonné en contexte camerounais », Actes des congrès annuels de l'AGRH, Marrakech 2011.
- O'REILLY. C & CHATMAN J.A. (1986), « *Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization on prosocial behavior* », *Journal of Applied Psychology*, 1986, N°71, p. 492-499.
- ONANA H F. (2011), *Pratique de la Gouvernance au Cameroun : Entre désétatisation et démocratisation*, Paris, 5-7, rue de l'Ecole- Polytechnique, 75005, l'Harmattan, 2011 <http://www.quotidiennmutations.info>
- PAILLE et MUCCHIELLI. (2011), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. *Sciences Humaines & Sociales*, 2^{ème} Edition, Paris : Collection U, Armand Colin, 2011.
- ROGARD V. ET PEREZ BECERRA L. (2011), « Elaboration d'un instrument de mesure du contrat psychologique des agents de la Fonction publique », EPTO-Volume 17, p208-228
- sector: an empirical assessment", *Public Administration Quarterly*, Vol. 18, p. 99-118.
- ROMZEK B (1990), « Employee investment and commitment: the ties that bind », *Public Administration Review*, vol. 16, p. 288-302.

SCHEIN. E (1980), *Organizational Psychology*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

TRUDEL J.M, SABA T et GUERIN G. (2005), « L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », *Revue internationale sur le travail et la société*, octobre 2005.

WIENER (1982): "Commitment in organizations, a normative view", *Academy of management review*, vol. 7 p. 418-428.

<http://cpi.transparency.org/cpi2013/Results/>

- Rapport sur l'état de la lutte contre la corruption au Cameroun :
www.conac-cameroun.net/pdf/2e_partie.pdf

GUIDE D'ENTRETIEN

Le questionnaire soumis à votre attention n'est qu'un support de collecte de données primaires d'une thèse de doctorat. Cette thèse a pour titre «L'influence des pratiques de recrutement sur l'implication des salariés de la fonction publique camerounaise ». Elle vise à répondre à la problématique **de savoir dans quelle mesure les méthodes de recrutement permettraient d'obtenir ce qu'il y a de mieux comme personnel de la Fonction publique**

Cette étude n'a donc pas un caractère indiscret, fiscal ou législatif pouvant mettre en cause la carrière des répondants. Elle est confidentielle et les données exploitées à des fins universitaires, permettront de proposer des solutions bénéfiques pour l'amélioration du recrutement des salariés de la fonction publique.

Nous vous prions donc de bien vouloir lire attentivement ce questionnaire et de nous accorder un entretien et nous comptons sur la sincérité de vos réponses.

I- Thème 1 : Dimensions de l'implication organisationnelle des salariés de la FPC

- Qu'est-ce qu'un salarié impliqué vis-à-vis de la fonction publique ?
- Selon vous, pourquoi les salariés sont-ils attachés à la fonction publique camerounaise ?
- Quels comportements affichera un salarié qui est attaché à la fonction publique uniquement à cause des avantages qu'il en tire ?
- Que pensez-vous du comportement d'un salarié qui est attaché à la fonction publique uniquement par manque d'une alternative d'emploi meilleure que celle qu'il occupe dans la fonction publique ?

II- Thème 2 : Influence des pratiques de recrutement sur les dimensions de la FPC

- Selon vous, le recrutement des salariés de la fonction publique camerounaise peut-il avoir des conséquences sur les raisons pour lesquelles le salarié est attaché à la fonction publique dès son intégration ?
- Si oui, ces raisons peuvent-elles varier selon que le salarié soit recruté soit par concours direct ou indirect, par concours professionnel, par entretien, sur titre, par recommandation ou par un autre mode de recrutement ?
- Si « oui », justifiez-vous.

III- Thème 3 : Mesures pour un recrutement efficient des salariés de la fonction publique camerounaise

- Selon vous, quelles sont les raisons pour lesquelles un salarié doit être attaché à la fonction publique camerounaise pour avoir une attitude honorable et exemplaire au travail malgré des conditions de travail déplorables ?

- Existe-t-il une méthode de recrutement plus à même que les autres de permettre de sélectionner et d'intégrer dans la fonction publique des individus qui possèdent ces valeurs intrinsèques ?

- Dans quelles mesures les méthodes de recrutement de la fonction publique peuvent-elles permettre d'obtenir des individus dont l'attitude et le comportement sont potentiellement exemplaires vis-à-vis de la fonction publique ?

Nous vous remercions pour cet entretien et vous réaffirmons son caractère confidentiel