

Consideration individuelle des employés au travail : boosteur des compétences professionnelles du personnel d'elecam

Anne MATOUWE

*Ph.D. Développement et Évaluation des curricula
Université de Yaoundé I-Cameroun*

*amatouwe1803@gmail.com; www.linkedin.com/in/anne-matouwe;
Orcid : 0009-0004-2675-3470 ; Tél : (+237) 699574280*

Issa BACHAROU

*Doctorant en Management de l'Education, Faculté des Gestions et
de Développement Durable
ICT University-Cameroun,
bacharouissa821@gmail.com*

Irène NDOUNGMO

*Ph.D. en Psychologie de l'Education
Université de Yaoundé I
Professeure d'ENIEG
irenendougmo@gmail.com*

Résumé

L'objectif de cet article est d'examiner l'impact du manque de considération individuelle du personnel d'élections Cameroun sur les compétences professionnelles. Le leader qui veut transformer positivement sa structure doit prêter attention aux besoins individuels, s'assurer que ses collaborateurs reçoivent le soutien nécessaire pour développer leurs compétences et leurs talents. Il doit les guider, les accompagner en leur prodiguant des conseils personnalisés. L'étude révélé que le personnel d'Elections-Cameroun ne bénéficie d'aucun encadrement individuel. Ce déficit managérial conduit nombre d'acteurs du personnel d'Elections-Cameroun à adopter des conduites de présentisme passif, d'inhibition, d'aquoibonisme. Ce qui ne va pas sans entraver l'atteinte des objectifs escomptés. L'étude repose sur un paradigme compréhensif.

L'approche méthodologique adoptée est qualitative. La collecte des données s'est faite à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif auprès de six (06) membres du personnel travaillant à l'antenne d'Elections-Cameroun de Bafoussam troisième. Lesdites données traitées à l'aide de l'analyse thématique séquencée ont permis de noter la défaillance d'un cadre en entreprise qui intègre la relation de confiance, le développement du potentiel individuel et la reconnaissance des compétences et des aspirations personnelles. Les résultats obtenus soulignent l'importance pour les leaders à revoir l'approche managériale avec laquelle diriger et accompagner leurs collaborateurs. Il s'agit de créer un climat favorable à leur épanouissement qui aura sans doute des conséquences positives sur le développement des compétences professionnelles.

Mots-clés : Management ; Considération individuelle ; Compétences professionnelles ; personnel d'Elections-Cameroun ; Leadership transformationnel.

Abstract

The aim of this article is to examine the impact of the lack of individual consideration shown by the staff of Elections Cameroun on their professional skills. A leader who wants to positively transform his organisation must pay attention to individual needs and ensure that his staff receive the support they need to develop their skills and talents. They must guide and support them by giving them personalised advice. The study revealed that Elections-Cameroun staff do not benefit from any individual supervision. This managerial deficit leads many Elections-Cameroun staff to adopt passive presenteeism, inhibition and aquoibonism. All of which hinders the achievement of the desired objectives. The study is based on a comprehensive paradigm. The methodological approach adopted is qualitative. Data was collected using a semi-directive interview guide with six (06) members of staff working at the Elections-Cameroun office in Bafoussam III. These data, processed using sequenced thematic analysis, revealed the lack of a corporate framework that integrates the relationship of trust, the development of individual potential and the recognition of personal skills and aspirations. The results highlight the importance of leaders reviewing the managerial approach they use to lead and support their staff. The aim

is to create a climate conducive to employee fulfilment, which will undoubtedly have a positive impact on the development of professional skills.

Key words: Management; Individual consideration; Professional skills; Elections-Cameroun staff; Transformational leadership.

1. Problématique

De plus en plus, la problématique du management des organisations est devenue une préoccupation mondiale. Les organisations contemporaines évoluent dans un environnement marqué par l'incertitude (Vaillancourt, 2006), la volatilité, la complexité et l'ambiguïté, souvent désigné par l'acronyme VUCA. Ce phénomène reflète les transformations rapides et les défis complexes auxquels font face les entreprises à l'échelle globale. A cet égard, nombre de travaux offrent des perspectives actuelles sur les défis et les évolutions du management dans le contexte contemporain.

Dans la perspective de trouver des réponses appropriées à la problématique de la légitimité des élections, l'Etat Camerounais s'est engagé dans la réforme du système électoral. Ainsi, les réformes entreprises, qu'elles soient d'ordre institutionnel, politique ou organisationnel, sont toutes centrées sur l'objectif ultime de démocratisation pour les rendre accessibles et de qualité à tous. Le phénomène électoral qui va ainsi grandissant, semble tirer son origine soit des exigences des textes, soit des faiblesses observées dans le système électoral. Dans cette mouvance, le Cameroun a eu pour ambition de réformer le système électoral jugé inadapté aux besoins de la société, au lendemain du retour du pays au pluralisme politique en 1990.

A cet effet, Tagne (2011) précise que « « Depuis le retour du Cameroun au pluralisme politique en 1990, (...) des élections municipales, législatives et présidentielles ont été organisées en 1992, en 1997, en 2002, en 2004, en 2007. Elles ont fait l'objet de critiques, parfois très vives ou même virulentes ; la contestation portant non pas sur le principe de leur existence, mais, sur les insuffisances nombreuses et graves de la mise en œuvre du procédé électif, plus particulièrement de la gestion des opérations électorales » (p. 24).

De fait, la contestation électorale est une menace pour la paix sociale. Face à la problématique de la légitimité et de l'acceptation des résultats, le Cameroun a procédé à la création de plusieurs institutions aux dénominations diverses. Dans ce contexte, la loi n° 2000/016 du 19 décembre 2000 modifiée et complétée par la loi n° 2003/015 du 22 décembre 2003 portant création d'un Observatoire National des Élections (ONEL) a pour objectif de « doter le Cameroun d'un organisme indépendant susceptible d'assurer, de façon efficace, la régulation du système électoral et de promouvoir une meilleure diffusion, dans le corps politique, d'une culture d'acceptation du verdict des urnes. ». Il s'agit d'une institution qui assistera le Ministère de l'administration territoriale longtemps accusée de fraude, et jusque-là maître du jeu dans l'organisation et la gestion du processus électoral.

Cependant, celle-ci ne répondra pas toujours aux exigences de l'opposition, qui ne cessera de revendiquer la création d'une commission électorale indépendante, arguant que l'ONEL, dans ses différentes versions « N'était qu'un observatoire sans pouvoir » (Takougang, 2010, p. 2).

D'ailleurs, à partir de l'évolution enregistrée dans la gestion des opérations électorales au Cameroun sous l'ONEL, reprenant les travaux de Donfack Sokeng (2008), Tagne (2011) souligne qu'en raison de sa faible capacité institutionnelle, cette structure a eu un fonctionnement intermittent avec une « *absence de professionnalisation, aura considérablement handicapé la qualité du processus électoral* » (p. 28).

Un tel constat a davantage rendu urgente la mise sur pied de l'institution, tant réclamée par les partis politiques de l'opposition, d'une véritable structure impartiale de gestion des opérations électorales pouvant assurer et garantir le déroulement libre et transparente des scrutins. A cet égard, Tagne (2011) estime que l'avènement d'ELECAM traduit cette première préoccupation : « *le souci du gouvernement, après l'expérience de l'ONEL, d'œuvrer pour la consolidation de la démocratie camerounaise, à travers notamment la recherche de l'amélioration continue de notre système électoral, tout en tenant compte de notre environnement sociopolitique et en veillant à la maîtrise des complexités d'une transition vers un nouveau système de gestion des élections.* » (P. 28). C'est dans ce contexte qu'est mis sur pied par la suite cet organe d'arbitrage qu'est ELECAM par la loi n°2006/011 du 29/12/2006.

Il y a lieu d'observer une volonté politique de changement, qui inspire des réformes en vue de rechercher l'efficacité interne et externe du système électoral au Cameroun. Si la volonté est évidente, l'on peut s'interroger sur la logique qui est sous-tendue pour rendre le management du personnel ELECAM cohérent. Un management humain cohérent fait référence à un style de gestion où les actions, les décisions

et les pratiques sont alignées avec les valeurs humaines fondamentales comme le respect, l'équité, l'empathie et le bien-être des employés. Un management humain cohérent se caractérise par une approche qui met l'accent sur les personnes tout en favorisant leur développement, leur engagement et leur motivation, tout en garantissant une direction stratégique claire et stable (Taskin, 2016). Cette clarification appelle d'une part à la transformation d'une vision en management des ressources humaines.

Dès lors, en tant qu'organe en charge de l'organisation et de la supervision des élections au Cameroun, ELECAM joue un rôle fondamental dans la consolidation démocratique. Sous ce prisme, le développement des compétences professionnelles chez le personnel d'Élections Cameroun s'avère être un enjeu crucial pour assurer l'efficacité, la transparence et la crédibilité des processus électoraux au Cameroun. Se pose alors la question de liens entre leadership et management à ELECAM. Quel modèle de leadership faut-il mettre en œuvre dans le management du personnel d'Élections Cameroun ? Si le processus managérial doit s'inscrire dans un processus de développement du potentiel individuel du personnel, mais quel lien avec la reconnaissance des compétences et des aspirations personnelles de ce dernier ? Quelles contraintes pèsent sur le manager d'ELECAM ? Pourquoi certains objets du management ont du mal à exister dans le quotidien managérial du personnel d'ELECAM ?

D'après la littérature (Plane, 2019 ; De Ridder et al. 2019), les questions de développement du leadership et du renforcement des compétences managériales se posent avec acuité dans les organisations contemporaines. De plus en

plus, le rôle du manager est remis en question au sein des entreprises contemporaines, du fait des évolutions relatives aux divers facteurs en termes de transformations sociétales, technologiques et organisationnelles. En effet, les sociétés évoluent, et avec elles, les attentes envers les leaders et les gestionnaires sont légion. Les managers sont désormais perçus comme des leaders capables de s'adapter aux transformations, d'inspirer leurs équipes et de promouvoir un environnement de travail harmonieux et inclusif. Cette évolution reflète des changements sociétaux plus larges qui influencent les styles de management et les compétences requises.

Le leadership transformationnel occupe une place stratégique dans la gestion des ressources humaines (RH) au sein des entreprises modernes. Il importe de relever que la notion de leadership transformationnel a été introduite par Burns (1978). Bien plus, le leadership transformationnel tient ses fondements aux différenciations faites entre les deux styles de leadership : leadership transactionnel et leadership transformationnel. Ce dernier utilise un processus d'échange où les récompenses fournies par le leader comblent les intérêts personnels des subordonnés. A contrario, le leadership transformationnel renvoie à un leader qui amène plutôt ses employés à dépasser leurs intérêts personnels pour que le groupe, l'organisation ou la société puisse en bénéficier (Chouinard-Leclaire et al., 2015). Il s'agit pour ce leader transformationnel d'amener ses collaborateurs à privilégier leurs besoins à long terme plutôt qu'à court terme. Ce style de leadership vise à inspirer et motiver les employés, favorisant ainsi leur développement professionnel et renforçant la culture organisationnelle.

Il convient de rappeler que le concept de considération individualisée provient du modèle du leadership transformationnel développé par Bass et Riggio (2006). Ainsi, il désigne la capacité d'un leader à accorder une attention particulière aux besoins, aspirations et trajectoires de développement propres à chaque collaborateur. Cette approche managériale favorise non seulement la motivation, mais aussi l'épanouissement professionnel des employés. Dans le cadre de cette étude, le leadership transformationnel interpelle la considération individualisée dans le management du personnel. En ce sens, si les employés se sentent soutenus et valorisés, ils seront plus enclins à s'investir dans leur travail et à poursuivre leur développement personnel et professionnel (Bass, 1985).

Dans sa théorie du leadership transformationnel, Bass (1985) met en avant l'importance d'un leadership axé sur le développement personnel et professionnel des employés. Cependant, la considération individuelle des employés constitue un concept central dans les travaux de Bass (1990). Evidemment, la considération individuelle est l'un des quatre éléments clés du leadership transformationnel aux côtés de l'inspiration motivationnelle, de l'influence idéalisée et de la stimulation intellectuelle. D'ailleurs dans ses travaux, Bass (1985) distingue le leadership transactionnel, qui repose sur des échanges clairs entre le leader et les subordonnés, et le leadership transformationnel, qui inspire et motive les employés à dépasser leurs intérêts personnels pour atteindre des objectifs collectifs.

De ce fait, plus les salariés sont motivés, soutenus, équilibrés et satisfaits, plus ELECAM par le biais de la considération individualisée parvient à atteindre son objectif. Dans cette logique, la considération individuelle doit faire partie du processus managérial et représenter l'attention particulière qu'un leader d'ELECAM porte à chaque membre de son équipe, à travers l'écoute, le soutien et la valorisation. Dans la logique de Bass (1985 ; 1990 ; 1994), la considération individuelle du leader se manifesterait dans le processus managérial du personnel d'Elections-Cameroun à travers la Relation de confiance ; le Développement du potentiel ; la Reconnaissance des compétences et des aspirations personnelles.

On le voit. La dynamique transformationnelle du leadership se caractérise par la capacité du leader à influencer ses employés de manière à susciter des changements durables dans leurs attitudes, comportements et performances. Il s'agit pour le leader de personnaliser l'approche de leadership. Ainsi, plutôt que d'adopter une approche uniforme pour tous les membres de l'équipe, le leader doit ajuster son style managérial en fonction des besoins spécifiques de chaque individu. En effet dans la logique managériale de Bass (1985), la considération individuelle implique que le leader prenne soin de ses subordonnés, en les soutenant et en les encourageant à se développer tout en répondant de manière singulière à leurs besoins uniques. La finalité étant de renforcer chez les salariés, la motivation, la satisfaction au travail et, in fine, la performance de l'organisation.

Ce style de leadership implique que le manager d'Elections Cameroon mette l'accent sur la prise en compte des besoins individuels de ses employés, leurs aspirations personnelles et professionnelles, ainsi que leur développement continu. De nombreux auteurs (Crozier et Friedberg, 1977 ; Crozier, 1989 ; Mias, 1998 ; 2006 ; Matouwé et Laglie Boboto, 2024 ; Mawoung Kpoumie, Matouwé et Laglie Boboto, 2025) s'accordent sur l'importance de prendre en considération les préoccupations individuelles des parties prenantes les processus de gestion managériale, ainsi que la satisfaction et la motivation au travail, en particulier l'implication professionnelle. Comme le souligne la littérature (Taskin et Dietrich, 2016 ; Matouwé et Mabie Fotso, 2022 ; Matouwé et al., 2022), les entreprises les plus performantes dans le domaine de la gestion des ressources humaines se démarquent grâce à leur équipe de travail.

Dans le même ordre d'idées, Laloux (2014) présente dans ses travaux des modèles organisationnels évolutifs qui intègrent profondément la considération individuelle. D'après l'auteur, certaines entreprises adoptent des structures autogérées et favorisent de ce fait l'épanouissement personnel et professionnel des employés. Dans la même veine, Meurs (2023) aborde dans le contexte de l'égalité professionnelle, la question de la reconnaissance des compétences et des aspirations personnelles. En effet, dans ses analyses des inégalités persistantes, l'auteure propose des pistes pour une meilleure reconnaissance au sein des organisations. Pour corroborer, Mawoung Kpoumie, Matouwé et Laglie Boboto (2025) plaident pour l'implication des employés dans le processus de prise de décision à l'effet de les encourager à s'investir dans leur métier et par ricochet leur plein

épanouissement. Car c'est cette considération individuelle qui favorise, comme l'expliquent les auteurs, « l'atteinte des objectifs du système éducatif en matière de productivité, de rentabilité et de performance dans l'accomplissement des Objectifs de développement durable » (p.99).

Les travaux de Tang et al. (2024) dans une étude récente ont d'ailleurs démontré que la considération individualisée joue un rôle clé dans la consolidation de la cohésion d'équipe et dans la fidélisation du personnel, notamment dans les organisations à forte intensité humaine comme ELECAM. De même Frontiers (2024) abonde dans le même sens lorsque son étude révèle que cette dimension du leadership est particulièrement efficace dans des environnements de travail hybrides, en assurant une proximité relationnelle indispensable à l'engagement des collaborateurs. En effet, il faut reconnaître que plusieurs études récentes établissent un lien direct entre la reconnaissance personnalisée au travail et le développement des compétences professionnelles. C'est cas des travaux de Science Direct (2023) qui révèlent que la considération individualisée agit comme un catalyseur de la motivation intrinsèque, en créant un environnement favorable à l'apprentissage continu et à l'innovation individuelle.

On peut aussi remarquer par ailleurs l'étude parue dans Future Business Journal (2025) qui souligne que ce style managérial favorise l'émergence des comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB). Il s'agit des comportements des salariés qui sont corrélés à une proactivité accrue et à un engagement dans l'amélioration des compétences en entreprise. de ce point de vue, la valorisation de la personne, au-delà de la fonction, devrait

stimuler un investissement professionnel durable à ELECAM. Cette analyse met un accent particulier sur le rôle capital psychologique dans le management organisationnel. En effet, la considération individualisée contribue semble renforcer le capital psychologique des employés, en particulier leur confiance en eux, leur optimisme et leur résilience. C'est ce que révèlent d'ailleurs les travaux récents publiés par PMC (2023). Ces derniers mettent en évidence l'importance de ce capital en tant que médiateur entre le style de leadership et le développement professionnel. Autrement dit, un personnel soutenu, écouté et valorisé est plus enclin à sortir de sa zone de confort pour développer de nouvelles compétences.

Ainsi, la qualité de la relation hiérarchique, notamment à travers la considération personnalisée, peut être vue comme un levier stratégique pour stimuler la performance par le renforcement des ressources internes de l'individu (Luthans et Youssef-Morgan, 2017).

Dans le contexte d'ELECAM, une administration électorale soumise à des impératifs d'efficacité, de transparence et de développement professionnel, la considération individualisée apparaît comme un outil managérial stratégique. En valorisant chaque employé à travers le dialogue, le mentorat et des parcours individualisés, il devient possible de renforcer les compétences, tout en consolidant la loyauté organisationnelle. A cet égard, Judge et Piccolo (2004) considèrent que les comportements de considération sont plus fortement corrélés à la satisfaction et à la performance des employés que les comportements purement directifs. Ce qui justifie une approche managériale fondée sur l'humain (Taskin et Dietrich, 2016). Il s'agit d'une approche

managériale capable d'éveiller les potentiels individuels au service du collectif dans une organisation.

Dans cette compréhension de la considération individuelle en management, les auteurs mettent en lumière le rôle essentiel du manager dans la motivation, la performance et le bien-être du personnel au sein d'ELECAM. En effet, les employés qui bénéficient d'une telle considération dans l'entreprise, voient leur potentiel se réaliser à travers des opportunités d'apprentissage et de croissance. Autrement dit, la prise en compte des besoins individuels du personnel augmente le sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'organisation. Ce qui suppose pour le manager la création d'un environnement de soutien et de reconnaissance. De cette manière, le manager d'ELECAM aiderait son personnel à réduire les sources de stress. Il s'agit d'une démarche managériale qui conduit à un bien-être accru et à une meilleure performance du personnel.

2. Methodologie

La recherche a d'adopté un devis qualitatif qui met en exergue les expériences individuelles et collectives du personnel d'ELECAM au regard de la considération individualisée dans le processus managérial. En effet, la recherche qualitative se concentre sur l'exploration approfondie des phénomènes sociaux et humains en cherchant à comprendre les significations, les expériences et les perspectives des individus au sein de leur contexte naturel. Dans sa visée compréhensive, la démarche a consisté à interpréter les comportements, les interactions et les perceptions des participants pour en saisir la complexité et

la richesse (Dumez, 2021 ; Fortin et Gagnon, 2016). Ainsi cherche-t-elle à appréhender en quoi le déficit de la considération individualisée dans le processus managérial peut altérer les compétences professionnelles du personnel d'Elections-Cameroun. Autrement dit, les besoins des employés sont-ils pris en compte par le manager d'ELECAM ? Il importe de préciser que cet article analyse le sens des représentations du personnel d'ELECAM en rapport avec le style de leadership mis en place.

La recherche s'appuie sur un devis qualitatif qui met en exergue le vécu expérientiel de cinq employés des services déconcentrés de la délégation régionale d'ELECAM à l'Ouest-Cameroun à travers l'échantillonnage à choix raisonné typique (Fortin et Gagnon, 2016). L'ensemble des participants en raison de leur caractère particulier ont été choisis sur la base des critères d'inclusion précis : avoir une ancienneté d'au moins 10 ans dans les services d'ELECAM, avoir vécu comme acteurs-clé l'organisation de plusieurs élections depuis l'avènement d'Elections-Cameroun. Le tableau ci-après présente les caractéristiques des participants.

Tableau 1. Echantillon

Participants	Genre	Age	Fonction	Ancienne té
Jan (JN)	Masculin	48 ans	Chef d'Antenne communale	18 ans
Lucienne (LE)	Féminin	51 ans	Chef d'Agence départementale	15 ans
Landry (LY)	Masculin	45 ans	Agent de maîtrise	10 ans
Marthe (ME)	Féminin	42 ans	Cadre de bureau	13 ans
George (GS)	Masculin	35 ans	Agent d'exécution	17 ans

La recherche a adopté l'entretien comme outil de compréhension comme méthode de collecte de données. Comme le relève Kaufmann (2016, p. 17), « *L'entretien compréhensif est une méthode de découverte qui repose sur l'art de comprendre, où la question n'est pas simplement de recueillir des réponses mais de saisir le sens des réponses, de percevoir les intentions et les représentations du sujet dans une relation de confiance mutuelle* ». Cette démarche a permis d'aller au-delà de la simple collecte d'informations afin d'explorer en profondeur les motivations, les pensées et les émotions des participants. La pratique de l'entretien semi-directif (Pinson et Sala Pala, 2017 ; Pin, 2023) a conduit à la production des données qui ont permis de mieux saisir la singularité de l'expérience que les différentes catégories du personnel d'Elections-Cameroun ont de leurs relations avec les autres, avec l'institution, et plus largement celle qu'ils ont du type de leadership mis en œuvre dans le processus managérial.

Il importe de relever que l'enjeu était que le participant fournisse par ses prises de parole le plus d'informations tant objectives (sur le système managérial à ELECAM) que subjectives (sur ses représentations, son système de valeurs, ses croyances). Pour assurer la qualité des entretiens semi-directif menés, il nous a été donné d'interagir avec chaque interviewé de sorte que celui-ci en vienne à endosser activement son rôle d'informateur, dans une logique de conversation plutôt que de questionnaire administré « de haut ». C'est ainsi qu'une attitude d'empathie et d'écoute attentive nous a permis de faire l'usage le plus adapté de la grille de questions en situation (Kaufmann, 2016).

Les informations recueillies auprès de ces différentes catégories du personnel ELECAM ont été traitées par l'analyse de contenu thématique séquencée (Paillé et Muchielli, 2021). Cette méthode a consisté à classer diverses rubriques d'un message afin de mieux en faire apparaître le sens et d'en donner une orientation. La thématisation séquencée a permis de mettre en lumière la richesse et la diversité des propos écoutés et transcrits, car elle a porté sur les contenus des discours recueillis chez les employés d'ELECAM. En mettant l'accent sur les contenus des discours tirés des entrevues, elle a mis en évidence la diversité et la richesse des propos entendus et transcrits. La grille d'analyse (tableau 2) a été élaborée sur la base du cadre théorique qui dans cet article est la considération individuelle dans le management des ressources humaines en entreprise (Bass, 1990). Suivant ce modèle, un guide a été réalisé pour la conduite des entretiens semi-directifs autour du thème central, la considération individualisée qui se décline en trois sous-thèmes dont : Relation de confiance ; Développement du potentiel individuel ; Reconnaissance des compétences et des aspirations personnelles. Dans cette rubrique, il est question d'identifier les verbatim des participants qui y correspondent et de les découper de façon transversale pour faciliter la compréhension des informations reçues à travers l'analyse de contenu par thématisation en continu.

Dans le processus des entretiens semi-directifs, cinq entrevues ont été menées auprès des différents participants à l'étude. Les entretiens mentionnés ont été enregistrés en audio, avec le consentement des personnes interrogées. Une retranscription a été effectuée pour

chaque enregistrement audio des entretiens afin de répondre à l'objectif de cette recherche. Les segments d'entretien qui nous semblaient pertinents ont été retranscrits au mot à mot afin d'illustrer les propos des personnes interrogées. Ensuite, les enregistrements ont été codés et intégrés dans une grille d'analyse thématique (voir tableau 2). L'opération intellectuelle impliquait de séparer l'information, de la classer en fonction des objectifs de l'étude, et de la présenter sous forme d'une grille d'analyse (tableau 2) qui inclut le thème central et les sous-thèmes mentionnés précédemment. L'objectif était de repérer les citations des participants qui y correspondent et de les découper de manière transversale afin de faciliter la compréhension des informations reçues.

Tableau 2. Grille d'analyse

Thème	Code	Sous-thèmes	Observations		
			+	-	+/-
Considération individuelle	A	Relation de confiance du personnel d'Elections-Cameroun			
	B	Développement du potentiel individuel du personnel d'Elections-Cameroun			
	B	Reconnaissance des compétences et des aspirations personnelles du personnel d'Elections-Cameroun			

Le signe + veut dire tout à fait adéquat ; plutôt adéquat.

Le signe - veut dire plutôt inadéquat ; tout à fait inadéquat.

Le signe +/- veut dire plus ou moins adéquat.

3. Resultats de l'étude

L'un des moyens clés de parvenir à la réalisation du leadership transformationnel dans à Elections-Cameroun est de faire preuve de considération individualisée. Cette dernière consiste de la part du leader d'encourager chaque employé, le coacher, montrer de la bienveillance et de l'empathie à son égard, afin qu'il se sente valorisé et en confiance dans le processus managérial de l'organisation. Il s'agit d'une approche managériale qui crée un climat où chaque catégorie d'employé peut exprimer ses idées, apprendre de ses erreurs sans crainte, et sentir que son travail a du sens à ELECAM. A cet effet et dans le cadre de cette étude, les informations collectées auprès des participants à Jan (JN), Lucienne (LE), Landry (LY), Marthe (ME), George (GS) et dont les initiales de prénoms garantissent la confidentialité, sont exposées sous les trois thèmes précédemment évoqués (voir tableau 2).

3.1 Relation de confiance : déterminant pour la performance et l'engagement du personnel d'Elections-Cameroun

La relation de confiance est un pilier fondamental du management d'une entreprise, ayant un impact significatif sur la performance globale et le bien-être des employés. Dans un contexte public comme celui d'ELECAM, la communication transparente et efficace est primordiale, notamment pour maintenir la confiance du public dans le processus électoral. Or, les employés qui se sentent ignorés

ou mal informés risquent de ne pas comprendre pleinement les raisons des actions prises par l'organisation, ce qui peut influencer leur engagement, leur comportement, voire leur impartialité pendant les élections. ELECAM est un environnement où la neutralité et l'intégrité sont cruciales et nécessite une communication claire entre le personnel et sa hiérarchie. Une absence de cette communication peut avoir des répercussions non seulement sur les compétences professionnelles du personnel, mais aussi sur la crédibilité de l'institution elle-même.

Or, les discours des participants laissent comprendre que le processus managérial à ELECAM n'est pas de nature à prendre en compte les besoins des employés.

Ecouteons d'ailleurs ces propos d'un participant : « *hummmmm ! J'ai toujours l'impression d'être étranger dans cette maison. Les informations ne circulent pas. Ce qui fait qu'on est rarement informé sur ce qui se passe vraiment dans notre antenne. Mais alors, tante de poser des questions pour savoir ce qu'il en est ! tu ne recevras que de réponses vagues ou, pire encore, on va t'ignorer. Avec ça, comment avoir confiance aux décisions prises par la hiérarchie ?* » (GS) (A-).

Il faut reconnaître que ce discours d'un agent d'exécution souligne un manque de transparence dans les pratiques managériales. Les employés se sentent laissés dans l'ignorance concernant les décisions et les évolutions organisationnelles importantes. Une communication vague ou l'ignorance des préoccupations des employés entraîne une perception de mépris et de démotivation. Pourtant, selon les principes du leadership transformationnel, la considération individualisée implique que les dirigeants expliquent

clairement les décisions qui impactent les employés et qu'ils soient à l'écoute de leurs préoccupations. En effet, le manque de dialogue individuel et de réactivité face aux questions des employés reflète une absence de prise en compte des besoins d'information et de clarté de chacun. Dans ces conditions de travail, l'employé se sent ignoré lorsque ses questions restent sans réponse, ce qui pourrait être perçu comme une forme de négligence ou de manque de respect de la part de la hiérarchie. Un bon leader devrait inclure dans sa pratique managériale des écoutes actives des préoccupations des employés, et des efforts pour répondre à leurs besoins d'information. Lorsque cela manque, il peut en résulter une dévalorisation de l'individu, créant un sentiment de non-appartenance au sein de l'organisation. Cette non-réponse entraîne également une forme de désengagement, car les employés se sentent non impliqués dans le processus décisionnel.

De fait, le manque de réponse adéquate aux questions et préoccupations des employés nourrit un climat de méfiance. Alors qu'une relation de confiance est fondamentale pour une gestion efficace et pour que les employés se sentent respectés et valorisés dans l'environnement professionnel. La considération individualisée aurait permis au manager d'adresser les préoccupations spécifiques de chaque employé, d'offrir des explications et de clarifier les raisons derrière certaines décisions. Ici, l'absence de ces échanges nourris par la bienveillance et l'empathie entraîne une perte de confiance dans les décisions de la hiérarchie. Dès lors, il est difficile que les préoccupations individuelles soient adressées. Ce qui ressort d'ailleurs des déclarations d'un cadre de bureau qui se plaint en ces termes : « depuis 13 ans

que je travaille à ELECAM, je n'ai jamais eu de feedback sur mon travail, encore moins de reconnaissance pour les efforts que je fournis, même dans des conditions difficiles. Je me sens juste comme un rouage dans une machine » (ME) (A-). La déclaration montre que ce type de feedback est absent dans le processus managérial d'Elections-Cameroun. Ce qui trahit l'idée d'une gestion centralisée et impersonnelle que subit le personnel en entreprise.

La considération individualisée implique non seulement de répondre aux questions, mais aussi d'apporter un feedback personnalisé. Ce d'autant plus que les employés d'une entreprise doivent sentir que leurs préoccupations sont prises au sérieux et qu'elles ont un impact sur les décisions prises. Malheureusement, ils se heurtent plutôt à un manque de soutien dans les situations difficiles vécues au quotidien de leurs activités professionnelles. A ce propos, écoutons ce que déclare un agent de maîtrise : « *Ce que je retiens de la vie d'un employé dans cette maison, c'est que la hiérarchie ne se soucie pas du bien-être de ses employés. Sinon comment comprendre que lors des élections précédentes, nous avons été envoyés dans des régions éloignées sans préparation adéquate ni soutien. Nous avons dû improviser, et personne ne s'est soucié de notre sort ?» (LY) (A-).*

Le processus managérial tel que vécu à Elections-Cameroun laisse une approche verticalisée qui trahit l'autoritarisme dont fait usage le leader dans ses pratiques quotidiennes. A cet effet, un chef d'agence départementale frustre ses collaborateurs à travers ces propos : « *Écoutez, je sais que certains d'entre vous ont des questions concernant les récentes décisions. Mais je tiens à vous faire comprendre que ce n'est pas le moment ni l'endroit pour poser des*

questions. Vous devez juste suivre les instructions et les exécuter » (LE) (A-). Dans le même ton, un chef d'antenne communale répond ainsi aux questions posées par ses collaborateurs « *Je crois que vous avez tendance à confondre les rôles. Il ne vous revient pas de comprendre pourquoi les décisions ont été prises. Jusqu'à preuve de contraire, je crois que c'est bien à moi de prendre ces décisions. En tout cas, si jamais vous avez des problèmes, vous pouvez en parler plus tard, mais pour l'instant, vous devez juste faire ce qui est attendu de vous comme tâches à exécuter.* » (JN) (A-).

De ces discours, il ressort que les leaders d'Elections-Cameroun ne prennent pas la peine de clarifier les raisons des décisions prises, ni ne font d'effort pour informer ou clarifier les doutes du personnel. Une telle approche crée une opacité qui ne va pas sans nuire à la compréhension des décisions et des objectifs de l'organisation. En effet, l'absence de transparence fragilise la relation de confiance, car les employés ne savent pas pourquoi certaines actions sont entreprises. Ce qui suppose qu'ils ces leaders ne prennent pas en compte les préoccupations des employés. Bien plus, ils invalident les opinions des employés ainsi que leur capacité à comprendre ou à participer au processus décisionnel en soumettant simplement à des tâches exécutoires dans l'entreprise. Cette dynamique managériale démontre un manque de considération individualisée, où chaque employé est vu uniquement comme un exécutant plutôt que comme un membre de l'équipe capable de contribuer.

Le leader en disant que les employés doivent « faire ce qui est attendu d'eux », montre qu'il privilégie la productivité

immédiate plutôt que la motivation intrinsèque des employés., sans prise en compte de leurs idées ou préoccupations, Cela peut nuire à leur engagement à long terme. Les différents discours recueillis auprès des différents participants illustrent des dysfonctionnements dans la relation de confiance entre les employés et les leaders au sein d'ELECAM. Une telle situation pourrait nuire à l'engagement des employés, à leur motivation, et à la performance globale de l'organisation. Un manque de transparence, de reconnaissance, de soutien et de participation mène à un climat de méfiance et peut rendre les employés moins impliqués dans leurs tâches régaliennes.

3.2 Développement du potentiel individuel : levier de l'innovation et de la créativité du personnel d'élection Cameroun

Le développement du potentiel individuel dans le management organisationnel représente un facteur clé pour améliorer non seulement la performance des employés, mais aussi celle de l'organisation dans son ensemble. Les résultats relatifs à la deuxième modalité font état d'un manque d'investissement dans le développement professionnel des employés. A ce sujet, écoutons ce leader dans ses déclarations : « Vous devez comprendre que vous avez intérêt à apprendre sur le tas puisqu'il n'y a pas une école de formation à ELECAM. Je ne vois pas pourquoi on investirait dans des formations ou des coachings. Lorsque vous êtes recrutés, vous devrez être capables de vous adapter rapidement, sans attendre d'aide supplémentaire de qui que ce soit » (JN) (B-). Il est visible que ce leader néglige de fournir des ressources et des formations adéquates pour

permettre au personnel de se perfectionner et de s'adapter aux exigences de son travail. Une telle situation peut provoquer un désengagement et une frustration chez les employés, surtout dans un domaine aussi exigeant qu'ELECAM.

Dans le même ordre d'idées, un participant se plaint du statut quo dont il fait l'objet dans sa carrière lorsqu'il déclare ce qui suit : « *Cela fait une dizaine d'années que je suis dans cette entreprise, mais je n'ai jamais eu l'opportunité de suivre une formation ou de progresser dans mon domaine. On me donne toujours les mêmes tâches sans possibilité d'évoluer. On dirait qu'il n'y a pas de profil de carrière à ELECAM. Pour tout dire, l'évolution des employés n'est pas une préoccupation pour la hiérarchie* ». Ce discours illustre une absence d'investissement dans le développement des compétences et un manque d'opportunités de progression au sein de l'organisation. L'employé est animé par un sentiment de stagnation et de démotivation.

Dans cet esprit managérial, il y a absence de reconnaissance des talents et des efforts à ELECAM. En effet, l'absence de reconnaissance des compétences et du potentiel individuel empêche les employés de se sentir valorisés dans le processus professionnel. On peut observer une démotivation et un sentiment d'injustice qui semble entraîner un désengagement chez ce participant qui s'indigne en ces termes : « *J'avoue que cette maison décourage les initiatives voire la créativité chez ceux des employés qui ont envie de se démarquer. Moi je sais que j'ai les compétences pour faire plus, mais personne ne semble remarquer mon travail ou mes efforts. Les opportunités sont données à ceux*

qui sont plus visibles, mais on ne prend jamais le temps de m'écouter. Comment faire alors !!! ». (GS) (B-).

Un autre participant relève l'absence de prise en compte des aspirations professionnelles dans le processus managérial à ELECAM : « *Tous les jours, on me demande de suivre des objectifs qui n'ont rien à voir avec mes ambitions ou mes compétences. Il y a de quoi être démotivé, puisque je n'ai aucune chance de contribuer à ce qui m'intéresse vraiment dans ma vie professionnelle* » (LY) (B-). Il est évident que le manager n'écoute pas les besoins de développement ou les passions professionnelles de ses collaborateurs à ELECAM. Ce qui permet de comprendre le désengagement observé chez ce participant. En effet, son épanouissement au travail est limité. Autrement dit, l'absence de reconnaissance des compétences et du potentiel individuel empêche les employés de se sentir valorisés. D'où la démotivation et le sentiment d'injustice qui entraînent sans doute un désengagement chez le personnel d'Elections-Cameroun.

Bien plus, les décisions de promotion semblent opaques et non fondées sur le mérite. On se rend compte que les leaders ne clarifient pas les critères de promotion ou ne fondent pas les décisions sur des mérites individuels. Ce qui altère le développement du potentiel des employés. Un leader (chef d'Agence départementale) l'affirme : « *La promotion dépend de plusieurs critères que vous ne pouvez pas contrôler. Si vous voulez avancer, ce n'est pas vraiment à vous de décider à ELECAM. Apprenez à occuper votre place d'exécutant d'ordres* » (JN) (B-). Ces déclarations révèlent un manque de transparence dans les opportunités de carrière. Il y a absence de clarté et d'équité qui crée une insatisfaction et un sentiment d'injustice parmi les employés.

Les différents discours recueillis illustrent la défaillance dans le développement du potentiel individuel des employés. A ELECAM, le leader néglige d'offrir des opportunités de développement, de reconnaître les efforts individuels, de fournir un accompagnement personnalisé et de promouvoir un environnement de travail juste et équitable à son personnel. Cette défaillance crée un climat de méfiance et de désengagement. Pour que les employés puissent donner le meilleur d'eux-mêmes, le leadership doit s'assurer qu'ils se sentent soutenus, valorisés et impliqués dans leur propre progression professionnelle.

3.3 Reconnaissance des compétences et des aspirations personnelles : booster des compétences professionnelles en entreprise

La reconnaissance des compétences et des aspirations dans le management organisationnel consiste à identifier, valoriser et soutenir le développement des compétences des employés, tout en prenant en compte leurs objectifs et leurs aspirations professionnelles. Il s'agit pour le manager de prêter attention à la fois aux capacités actuelles des collaborateurs et à leurs désirs de progression ou d'évolution au sein de l'organisation. Cette reconnaissance joue un rôle crucial dans le bien-être, l'engagement et la motivation des employés, et a un impact direct sur la performance organisationnelle. Au regard des données collectées sur le terrain, la reconnaissance des compétences et des aspirations personnelles semble défaillante dans le processus managérial à ELECAM.

La reconnaissance des compétences dans le management implique une identification précise des savoir-faire, des

aptitudes et des talents que chaque employé apporte à l'organisation. Or, cette pratique ne semble retenir l'attention des managers d'Elections-Cameroun. Car explique un participant : « depuis mon arrivée à ELECAM, j'ai déjà eu à participé activement à l'organisation de plusieurs élections qui m'ont fait affronter des batailles sur le terrain, mais personne n'a pris le temps de reconnaître mes efforts. J'ai l'impression que tout le monde reçoit des éloges sauf moi, alors que je suis constamment en train de produire des résultats satisfaisants » (GS) (C-). Un tel discours traduit l'absence de reconnaissance des compétences et des contributions individuelles dans le processus managérial. ce qui entraîne la démotivation des employés, surtout ceux qui s'investissent dans des tâches clés mais ne voient aucune reconnaissance de leur travail.

On se rend compte que les employés d'Elections-Cameroun ne se sentent pas soutenus par les leaders au quotidien de leur vie professionnelle. Ce manque de soutien pour le développement des compétences se ressent dans ces propos d'un participant qui déclare ce qui suit : « *Il m'est arrivé plusieurs fois de demander à suivre une formation pour développer mes compétences techniques, mais ma demande a été ignorée et restée lettre morte. Pourtant, je suis censé évoluer dans mon travail, mais sans formation, comment puis-je progresser voire améliorer mes compétences professionnelles ?* » (ME) (C-). Il s'agit ici d'une mise en évidence d'un manque de soutien pour le développement personnel des employés à ELECAM, notamment dans le cadre de la formation professionnelle. On peut comprendre le sentiment de stagnation et de frustration qu'éprouvent ceux

des employés qui cherchent à évoluer mais ne reçoivent aucune aide.

Il y a comme une discrimination dans les opportunités de développement à ELECAM. Car explique un participant qui se trouve dans une situation d'injustice sociale lorsqu'il précise : « Régulièrement, je vois certains collègues recevoir des formations et des responsabilités intéressantes parce qu'ils sont plus proches des dirigeants, tandis que d'autres, dont moi, sont laissés de côté. Cela me fait ressentir que mon travail n'est pas apprécié à sa juste valeur » (LE) (C-). Il s'agit ici de la dénonciation d'une pratique discriminatoire qui prive certains employés des mêmes opportunités de développement et de reconnaissance dans le processus managérial à ELECAM. Le leader installe dans l'organisation le phénomène de favoritisme qui crée un climat de méfiance et d'inégalité au sein de l'organisation.

Les leaders semblent défaillants quant à la reconnaissance des compétences et des aspirations personnelles dans le management à ELECAM. De fait, des discours révèlent comment des dirigeants peuvent négliger le développement des talents individuels et des aspirations professionnelles, ce qui peut avoir des conséquences sur la motivation et l'engagement du personnel d'Elections-Cameroun. A cet effet, écoutons ce leader qui confirme par ces propos : « Moi en tant que chef d'Agence départementale, je ne vois pas l'intérêt de féliciter tout le monde à chaque fois qu'un travail est bien fait. Vous êtes payés pour cela, donc vous devez simplement faire ce que l'on vous demande sans chercher des récompenses supplémentaires » (LE) (C-). Ce discours démontre la défaillance de la reconnaissance des efforts individuels dans le management à Elections-

Cameroon. Ne pas reconnaître le travail bien fait ou les compétences d'un employé peut conduire à un désengagement et à une baisse de la motivation. On peut comprendre pourquoi les employés d'Elections-Cameroun qui ne se sentent pas dévalorisés par leurs leaders peuvent avoir du mal à s'investir pleinement dans leur travail.

Les discours recueillis sur le terrain ont révélé comment des leaders défaillants ignorent la reconnaissance des compétences et des aspirations personnelles des employés dans le processus managérial à ELECAM. En effet, ils ne soutiennent pas le développement, en ce sens qu'ils n'écoutent pas les employés, ne leur offrant pas des opportunités égales. De ce fait, les leaders créent un environnement dans lequel le personnel d'ELECAM se sent non valorisé et démoralisé. Cette défaillance peut entraîner des conséquences graves en termes de baisse de motivation, un désengagement général et un fort taux de turnover. Il est alors crucial que les leaders d'ELECAM, comme dans toute organisation, adoptent une approche inclusive et valorisante, en reconnaissant et en soutenant le développement des compétences et des aspirations des collaborateurs.

4. Discussion des résultats et perspectives

Les résultats de l'étude révèlent un problème crucial de management humain à ELECAM. Une défaillance de la considération individuelle entraîne un échec de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés, nuisant ainsi à la motivation des employés. A cet égard, les spécialistes du management des organisations (Nkelzok Komtsindi, 2015 ; Taskin et Dietrich, 2016 ;

Matouwé et Mabie Fotso, 2022 ; Matouwé et al., 2022 ; Matouwé et Laglie Boboto, 2024) trouvent qu'une gestion qui néglige l'aspect humain entraîne des conséquences négatives sur de nombreux aspects organisationnels, y compris la motivation, la performance, la satisfaction des employés et la fidélisation des talents. Il faut reconnaître que l'absence de la prise en compte des besoins, aspirations, et bien-être des employés d'ELECAM entraîne des frustrations, une diminution de la créativité et une baisse de l'engagement au travail.

Dans cette approche managériale, il est difficile pour les leaders de retenir les talents qui s'expriment dans l'organisation. Même si les travaux de Macey et Schneider (2008) démontrent que l'engagement des employés constitue un facteur clé dans la rétention des talents en entreprise. En effet, les auteurs estiment que l'intention de quitter l'entreprise augmente chez les employés une entreprise lorsqu'ils ne se sentent pas considérés, voire pris en charge par les leaders dans le processus managérial. Dans le même ordre d'idées, Bakker et Demerouti (2014) dans leur modèle de l'engagement au travail, montrent que la gestion qui favorise la reconnaissance et l'autonomie des employés réduit le taux de rotation du personnel en entreprise, ce qui peut justifier le départ massif du personnel de plus en plus vers d'autres opportunités d'emploi depuis un certain temps. Les travaux contemporains sur le leadership transformationnel et la gestion des ressources humaines (GRH) mettent en évidence l'impact significatif de ce style de leadership sur la performance organisationnelle et le bien-être des employés (Chevalier et al., 2024). Cette étude offre une analyse approfondie des contributions majeures

de divers penseurs au domaine des ressources humaines et présente du même coup des synthèses critiques des travaux de figures emblématiques telles que Max Weber, Elton Mayo, Dave Ulrich et Jay B. Barney. Il faut reconnaître qu'en référence aux travaux de Taylor (1911), Fayol (1916), Weber (1947) puis de Mintzberg (1975), l'étude du métier de manager se résume souvent à l'identification d'activités types que sont la gestion et le pilotage des activités et de la performance, la gestion des équipes et des personnes, la contribution à la stratégie par la planification, et la gestion du changement (Payre, 2010).

L'un des apports majeurs de la sociologie des organisations porte sur les questions du pouvoir et de la liberté relative de l'acteur dans les organisations qui se posent depuis de nombreuses années déjà. Il faut reconnaître que dans un contexte d'accroissement des exigences de compétitivité auxquelles sont confrontées toutes les organisations depuis quelques années, théoriciens et praticiens du management s'interrogent aussi sur l'implication et l'engagement au travail. C'est ainsi que se sont développées dans une telle perspective, plusieurs approches de la conduite du changement en vue de chercher à impulser des transformations organisationnelles durables. En effet, depuis la fin des années 1990, la notion de poste de travail, trop taylorienne est largement remise en cause, laissant place à ce que l'on appelle désormais la gestion des compétences et, plus récemment encore, le management des connaissances (Plane, 2019).

En effet, le leadership interpelle la considération individuelle du fait que l'une des fonctions fondamentales d'un bon leader est de prendre en compte les besoins, les

aspirations, et les compétences individuelles de chaque membre de son équipe. Cette approche permet non seulement de favoriser l'épanouissement personnel des employés, mais aussi de maximiser leur potentiel au service de l'organisation. La considération individuelle est donc une composante essentielle du leadership, particulièrement dans les modèles de leadership transformationnel, où le leader se concentre sur l'individu en tant que moteur du succès collectif.

Dans ce contexte, le management des entreprises fait face à de nombreux défis au rang desquels on peut relever le Cyber-risques qui évolue avec l'augmentation de la digitalisation. D'ailleurs, 37 % des organisations se déclarent "fortement" ou "extrêmement" exposées aux cyber-risques, les plaçant juste derrière les risques liés à l'inflation. C'est dans ce sens que Deshayes (2024) dans une tribune au « Monde », dénonce la grande confusion qui entoure le terme de management en ces termes : « *la transition écologique et la transformation technologique liée à l'intelligence artificielle sont probablement les plus grands défis organisationnels de l'histoire de l'humanité*».

Dans le même ordre d'idées, Boulanger (2024), spécialiste du biomimétisme : « *Les entreprises ont tout intérêt à s'inspirer du vivant* » explique dans son dernier ouvrage, intitulé « *Biomimétisme et stratégies d'entreprise* », en quoi les stratégies déployées par les animaux et les végétaux peuvent être une précieuse source d'inspiration pour les entreprises en termes de méthode d'apprentissage, gestion de l'énergie, capacité d'adaptation à son environnement. Dans ses travaux, Boulanger (2024) établit un lien considérable entre le monde du vivant et les stratégies des entreprises.

L'auteur invite ainsi les managers à s'inspirer du vivant qui est un monde aussi incertain et complexe que celui de l'entreprise. Il s'agit d'un monde qui doit s'inscrire dans une démarche d'adaptation permanente. Il estime que cette méthode consiste à s'inspirer du vivant pour trouver des solutions à des enjeux, techniques ou stratégiques, rencontrés par les humains au quotidien des entreprises.

Boulanger (2024) trouve que s'approcher du vivant constitue un levier qui peut permettre aux managers d'entreprises de relever deux défis auxquels ils vont être de plus en plus confrontés. Ainsi, le premier défi serait de mieux comprendre les impacts de leurs activités sur la biosphère, leurs interdépendances aussi. Ce qui semble indispensable à l'heure du changement climatique, afin d'agir en responsabilité. Le second défi renvoie au fait que les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, incertain, qui rend la prise de décision difficile dans le quotidien du manager. De ce point de vue il devient pertinent de s'inspirer des modes de fonctionnement que des systèmes complexes, en l'occurrence le vivant, ont inventé depuis 3,8 milliards d'années pour manager les entreprises.

Il y a lieu de comprendre que face aux mutations du marché et aux attentes changeantes des employés, les managers d'Elections-Cameroun doivent explorer de nouveaux modes de management et d'organisation. Il s'agit d'adopter des approches qui visent la motivation et l'engagement des employés. Les résultats du terrain révèlent que le leadership transformationnel au travers de la considération individualisée n'est pas d'actualité dans le processus managérial d'ELECAM. Par voie de conséquence, les besoins et attentes individuels sont ignorés, et du même coup, les

employés se sentir dévalorisés. Cette approche managériale réduit l'investissement personnel des employés dans leur travail, augmente le désengagement et la démotivation, et conduire à une baisse de la performance organisationnelle.

Dans le même esprit, le Pacte mondial lancé en 2000 encourage les entreprises à adopter des pratiques socialement responsables, en intégrant des principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption (Nations Unies, 2000). Les managers d'ELECAM sont ainsi appelées à adopter une approche stratégique qui combine performance économique et impact social et environnemental positif. Autrement dit, le Pacte mondial dans son approche, incite les entreprises à innover pour répondre aux défis environnementaux, en encourageant du même coup l'utilisation de technologies durables et une gestion écologique des ressources. Ce qui suppose une gestion des ressources humaines qui respectant les droits des employés, la mise en place de pratiques de travail équitables, et la promotion d'un environnement de travail inclusif. Il s'agit pour ces leaders d'humaniser le management à ELECAM.

L'on se rend compte que la gestion négligente de l'aspect humain à ELECAM affecte la perception des employés concernant la culture organisationnelle. Ce qui ne va pas sans entraîner une rupture de la confiance entre les employés et les leaders et l'altération de la cohésion interne et la transparence dans l'organisation. C'est dans ce sens que les travaux de Cameron et Quinn (2006) sur les cultures organisationnelles, montrent que la négligence des aspects humains a une culture toxique qui nuit à la performance globale de l'entreprise. Dans cette optique, on peut déplorer

la défaillance de la relation de confiance qui altère la qualité du management à ELECAM. Dirks et Ferrin (2002) démontrent d'ailleurs l'intérêt de la confiance dans le management humain en entreprise. Le processus managérial d'ELECAM en négligeant l'aspect humain nuit directement à la confiance entre le leader et les employés et par ricochet la performance organisationnelle.

Dans cette veine, il est pertinent de dire que le Pacte mondial promeut la transparence et une gouvernance éthique, en ce sens que les leaders d'ELECAM doivent être responsables non seulement de leurs actions, mais aussi établir des mécanismes internes de gouvernance pour garantir que leurs activités respectent les normes sociales, environnementales et éthiques. C'est dire que le Pacte mondial des Nations Unies, en favorisant l'intégration des principes universels dans le management des organisations, transforme les pratiques managériales modernes d'Elections-Cameroun. Ainsi encourage-t-il les leaders d'ELECAM à aller au-delà de la simple rentabilité financière et à prendre en compte les dimensions sociales et environnementales dans leurs processus de décision. Les entreprises engagées dans le Pacte mondial contribuent activement à un développement global plus durable et éthique, promouvant de ce fait le développement des compétences professionnelles chez les salariés.

Des analyses qui précèdent, force est de réaliser que le management humain est au cœur des préoccupations mondiales, nécessitant une adaptation constante aux évolutions technologiques, sociétales et environnementales. Les mondes du travail ayant profondément été transformés ces 50 dernières années, les leaders d'ELECAM doivent

naviguer dans le paysage complexe de l'entreprise, en adoptant des pratiques innovantes et responsables pour assurer leur succès et contribuer positivement à la société camerounaise. Les acteurs des organisations évoluent désormais dans un système jugé plus difficile à maîtriser, plus exigeant au niveau technique, économique, gestionnaire (Cleach et Tiffon, 2017). Ils se trouvent de plus en plus isolés face au nécessaire arbitrage du « travail d'organisation » (de Terssac, 1992), source d'une dégradation de la santé au travail (Abord de Chatillon et Desmarais, 2017). Et s'il y a bien une fonction qui doit apprendre à s'adapter à l'évolution et aux contraintes de son environnement, c'est celle de manager de proximité à ELECAM.

Mais entre le constat d'un travail d'encadrement intemporel et universel (Mintzberg, 1970) et celui d'un phénomène de désaffection pour la fonction de manager (O'Donnell, 2011), il semble que ce sont moins les pratiques managériales qui évoluent que les conditions de travail et l'organisation dans lesquelles les managers exercent leurs rôles (Lanoë, 2019). Alors que le travail d'encadrement de proximité implique d'assumer un rôle politique de « traduction », plusieurs travaux (Desmarais 2010 ; Detchessahar, 2011) font ainsi état d'un « empêchement » du management. Dans ce contexte, si le dialogue constitue l'essence même de l'activité d'encadrement, celui-ci est de plus en plus difficile à réaliser au sein d'ELECAM.

Bien plus, les résultats de la contribution révèlent que la considération individuelle des employés, entendue comme l'attention personnalisée portée aux besoins, aspirations et potentiels de chaque agent, constitue un levier puissant de

développement des compétences professionnelles au sein d'ELECAM. En effet, lorsque cette dynamique est intégrée dans une logique managériale cohérente, elle favorise à la fois l'engagement, la responsabilisation et l'apprentissage continu des personnels. Ces analyses rejoignent les enseignements des travaux de Bass et Avolio (2004) sur le leadership transformationnel, où la considération individuelle constitue un pilier essentiel. Elle participe à renforcer la motivation intrinsèque que confirment également les travaux de Kouzes et Posner (2017). Lesquels arguent que reconnaître les spécificités individuelles nourrit la performance collective.

Par ailleurs, il convient de relever que la théorie des ressources et des exigences professionnelles de Bakker et Demerouti (2014) offre un cadre interprétatif pertinent. En effet, la logique de ce modèle laisse percevoir la reconnaissance individuelle comme étant une ressource organisationnelle clé. En ce sens qu'elle amortit les effets des exigences professionnelles élevées tout en stimulant l'énergie, l'engagement et le développement de nouvelles compétences. Dans cette logique, au sein d'une administration électorale comme ELECAM, marquée par des obligations de transparence, de performance et de rigueur, cette approche managériale semble d'autant plus essentielle. En effet, elle permet non seulement d'améliorer les compétences techniques, mais aussi de développer des compétences transversales, telles que l'autonomie, la prise d'initiative ou la résolution de problèmes (Labelle et Jacquin, 2018).

La lecture de l'aspect socio-organisationnelle semble nécessaire à cet effet. Car, comme le souligne si bien Detchessahar (2013), créer des espaces de discussion sur le travail est indispensable pour permettre une reconnaissance effective et renforcer le sens donné à l'action. De ce point de vue, la considération individuelle ne peut être réduite à des gestes symboliques. Plutôt, elle doit s'incarner dans des pratiques structurelles et relationnelles durables. Néanmoins, cette étude comporte certaines limites. D'abord, les données empiriques sont spécifiques au contexte camerounais et à l'institution ELECAM, ce qui limite la généralisation à d'autres types d'organisations. Ensuite, la mesure de l'impact de la considération individuelle sur les compétences reste partiellement perceptive. Dans cet esprit, il serait judicieux de renforcer les dispositifs de gestion personnalisée des ressources humaines (entretiens individualisés, accompagnement de carrière, mentorat, etc.) afin d'inscrire durablement cette dynamique dans les pratiques managériales d'ELECAM. Du moins, une telle orientation méthodologique permettrait de mieux mobiliser le potentiel humain de l'organisation, tout en contribuant à sa professionnalisation progressive. Aussi, il faut le relever. Des études futures pourraient approfondir cette problématique en analysant empiriquement l'effet de la considération individualisée sur des indicateurs spécifiques tels que le taux de rétention, la performance, la qualité du service électoral, etc.), ou encore en comparant l'impact selon les profils et les régions d'affectation des agents d'ELECAM.

Du moins, un prolongement quantitatif ou longitudinal permettrait de mieux objectiver les évolutions de compétences. Plusieurs pistes de recherche mèriraient d'être explorées : l'articulation entre considération individuelle et politiques de gestion des talents ; le rôle du style de leadership (El Mahi & Slaoui, 2023) dans la mise en œuvre de cette reconnaissance ; les effets différenciés selon les générations ou les statuts professionnels.

5. Conclusion

Au terme de cette réflexion, il apparaît clairement que la considération individualisée n'est pas une simple attitude managériale bienveillante, mais bien un levier stratégique pour le développement des compétences professionnelles au sein d'une organisation publique comme ELECAM. Ainsi fondée sur les apports du leadership transformationnel (Bass, 1985 ; 1988 ; Bass & Riggio, 2006), cette approche vise à valoriser chaque salarié dans sa singularité, à travers l'écoute, le soutien et la reconnaissance par le leader. Il faut faire reconnaître que les apports théoriques mobilisés (Tang et al., 2024 ; Judge et Piccolo, 2004 ; Abdulrab et al., 2025) confirment que les pratiques de management centrées sur l'individu améliorent non seulement l'engagement professionnel, mais aussi l'efficacité organisationnelle. Lesdites pratiques managériales favorisent chez les personnels, l'émergence de compétences clés, telles que la prise d'initiative, la capacité d'adaptation, ou encore la responsabilisation. Lesquelles compétences sont essentielles pour répondre aux exigences de performance et de transparence d'une institution comme ELECAM.

Par ailleurs, la recherche au-delà de sa dimension managériale et professionnelle, met en lumière la portée socio-culturelle de la considération individuelle au travail. Dans le contexte camerounais, où les rapports hiérarchiques restent souvent marqués par la distance, l'autorité et la standardisation, promouvoir un management fondé sur l'écoute, la reconnaissance et l'accompagnement personnalisé constitue une véritable rupture culturelle. Tout compte fait, la considération individualisée remet l'humain au cœur de l'action publique. Car, cette approche dans sa dynamique valorise non seulement les compétences, mais aussi la dignité, les aspirations et le vécu singulier de chaque employé en entreprise. de ce fait, elle participe à la construction d'une culture institutionnelle plus inclusive, plus responsable et plus respectueuse des individus.

Dès lors, ELECAM en tant qu'institution chargée de garantir l'intégrité du processus électoral dans un environnement social souvent tendu et pluraliste, cette approche managériale représente un enjeu démocratique autant qu'organisationnel. De cette manière, en reconnaissant la valeur de ses collaborateurs et en investissant dans leur développement, le processus managérial renforce non seulement les performances internes, mais aussi la confiance des citoyens dans les missions d'ELECAM. Ce qui fait de la considération individuelle, non seulement un facteur d'efficacité, mais aussi, un levier de transformation sociale, contribuant à faire évoluer les pratiques de gestion dans le secteur public vers plus d'humanité, de responsabilité et d'alignement avec les valeurs contemporaines du travail.

References bibliographiques

ABDULRAB Mohammed, ALWALEEDI Kamal Ali Thabet, AL-MAMARY Yaser Hasan, ZUMRAH Abdul Rahim , AL-TAHITAH Ali Nasser et AL-MEKHLAFI Al-Baraa Abdulrahman, 2025. Beyond leadership: How transformational leaders foster organizational citizenship and engagement through psychological empowerment. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 16(1), 119-145

AVOLIO Bruce J. et BASS Bernard Morris, 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Inc.

BAKKER Arnold B. et DEMEROUTI Evangelia, 2014. *Job Demands-Resources Theory. Well-Being and Performance at Work*. Psychology Press

BASS Bernard Morris (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

BASS Bernard Morris (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

BASS Bernard Morris et AVOLIO Bruce J., 1994. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage Publications.

BASS Bernard Morris et AVOLIO Bruce J., 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire*, Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc. shs.cairn.info+1revuecca.com+1

BØGH ANDERSEN, Lotte, BJORNHOLT Bente, LADEGAARD BRO Louise et HOLM-PETERSEN Christina, 2018. Leadership et motivation : étude qualitative sur le

leadership transformationnel et la motivation de service public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol 84 (4) : 697-714.

BOISSON DE CHAZOURNES Laurence et MAZUYER Emmanuelle (Dir.), 2011. *Le Pacte mondial des Nations Unies 10 ans après = The Global Compact of the United Nations 10 years after*. Bruxelles : Bruylant

BOULANGER Paul, 2024. Les entreprises ont tout intérêt à s'inspirer du vivant. *Le Monde*. <https://www.lemonde.fr/emploi/article/2024/09/27/>

CAMERON Kim S. et QUINN Robert E., 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3e éd.). Jossey-Bass (Addison-Wesley).

CHEVALIER Françoise, CORON Clotilde, GAILLARD Hugo et OIRY Ewan (Dir.), 2024. *Les grands auteurs en gestion des ressources humaines*. Caen : EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2024.01>

COLQUITT Jason A., CONLON Donald E., WESSON Michael J., PORTER Christopher O. L. H. et NG K. Y., 2001. *Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

DE RIDDER Marine, TASKIN Laurent; AJZEN Michel, ANTOINE Marie et JACQUEMIN Chloé, 2019. Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, 3(109), 37-60. <https://doi.org/10.3917/mav.109.0037>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DESHAYES Claire, 2024. Qu'est-il arrivé au management pour qu'il soit presque devenu un gros mot ? *Le Monde*. <https://www.lemonde.fr/idees/article>
- DETCHESSAHAR Myriam, 2013. Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, 19(1), 57-73. <https://doi.org/10.3917/neg.019.0057>
- DIRKS Katherine T. et FERRIN Donald L., 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- EL MAHI Reda et SLAOUI Souad, 2023. Une revue systématique sur le style de leadership transformationnel et les comportements de performance organisationnelle. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(5-1), 30-44.
- FAYOL Henri, 1916. *Administration générale et industrielle* (6th ed.), Dunod, Paris.
- GALLUP, 2022. *State of the Global Workplace*. 2022 Report. Gallup.
- JUDGE Timothy A. et PICCOLO Ricardo F., 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- KAUFMANN Jean-Claude, 2016. *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.

KOUZES James M. et POSNER Barry Z., 2017. *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6e éd.). Wiley.

LABELLE Julie et JACQUIN Philippe, 2018. Leadership transformationnel des directions d'école et communauté d'apprentissage professionnelle : une analyse. *Éducation et francophonie*, 46(1), 179-206.

<https://doi.org/10.7202/1047142ar>

LALOUX Frédéric, 2014. *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Bruxelles : Diateino.

LANOË Lucie, 2022. Gestionnarisation de l'organisation et empêchement du management : quelle place pour la discussion sur le travail du manager au sein de l'organisation ? . *Finance Contrôle Stratégie*.

<http://journals.openedition.org/fcs/9337>

LUSSIER Robert N. et ACHUA Christopher F., 2015. *Leadership: Theory, Application, & Skill Development* (5th ed.). Cengage Learning.

MACEY William H. et SCHNEIDER Benjamin, 2008. The meaning of employee engagement. In *Industrial Relations Research Association* (Vol. 39, pp. 3-37). Wiley-Blackwell.

ATOUWE Anne et MABIE FOTSO Eveline, 2022. Management du changement: un incontournable à l'appropriation des projets éducatifs. In Aïcha, M. (Dir.). *Anatomie des pratiques docimologiques dans le management des enseignements au Cameroun* (pp. 472-500). Amazon

MATOUWE Anne et LAGLIE BOBOTO Serge, 2024. Co-construction : une alternative managériale des réformes curriculaires à l'éducation de base au Cameroun. *L'Afrique (...) : quelles solutions ? Regards inter/pluridisciplinaires*. 87-102.

MATOUWE A., NDOUNGMO Irène, NJOYA Ozerou Carlos et TAZANOU DADACK Irène, 2022. Représentations de la formation par alternance et implication professionnelle : Cas des professionnels des ENIEG du Cameroun. *Africaniste Inter-Disciplinaire - RAID (Africanist Inter-Disciplinary Review - AIDR)*, 13, 133-148. Monange Yaoundé. www.monange.org

MEURS Dominique, 2023. *Les Entreprises et l'égalité femmes-hommes*. Paris : Presses de Sciences Po.

MINTZBERG Henri, 1975. The manager's job : folklore and fact, *Harvard Business Review*, 49-61.

NATIONS UNIES, 2000. Pacte mondial des Nations Unies. <https://www.unglobalcompact.org/>

NKELZOK KOMTSINDI Valère, 2015. *Psychologie des organisations. Comprendre et gérer une organisation humaine*. Diania Foudriat (2016),

Pages 37 à 60

PAILLE Pierre et MUCCHIELLI Alex, 2021. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5^e éd.). Armand Colin.

PIANTONI Frédéric, 2020. La démarche ethnographique dans les organisations : Méthodes et enjeux [Online]. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/>.

PIN Clément, 2023. L'entretien semi-directif. LIEPP Fiche méthodologique n°3, 2023. ffhal-04087897f

PINSON Gilles et SALA PALA Valerie, 2017. Peut-on vraiment se passer de l'entretien en sociologie de l'action publique?. *Revue française de science politique*, n° 57: 555-597.

PLANE Jean-Michel, 2019. Chapitre 4. Les approches contemporaines du management. *Management des*

- organisations - 5e éd., 159-296.
<https://shs.cairn.info/management>
- PMC, 2023. Transformational leadership and psychological capital during crisis. *Frontiers in Psychology*.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.11366892/full>
- SCIENCE DIRECT, 2023. Leadership behaviors and employee outcomes: Distinctions between cognitive and relational pathways. *Journal of Business Research*, Elsevier.
- SINGH Harman Preet et AB AZIZ AZIRA, 2025. Leaders' individualized consideration, team commitment, and organizational citizenship. *Future Business Journal*, Springer.
<https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-025-00466-1>
- TAGNE René, 2011. *ELECAM et le droit de vote au Cameroun*. Yaoundé: CEPER.
- TANG Yue, ZHANG, Jian, et LIU Wei, 2024. Individualized consideration, team commitment, and patient loyalty: The role of leadership in healthcare. *BMC Health Services Research*, 24(112), 1-12.
- TASKIN Laurent et DIETRICH Anne, 2016. *Management humain* (D. Boeck, Ed.), De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- TAYLOR Frederick Winslow, 1911. *Principes d'organisation scientifique des usines*, Dunod et Pinat, Paris.
- VAILLANCOURT Raymond, 2006. *Le temps de l'incertitude. Du changement personnel au changement organisationnel*. Presses Universitaires de Québec (PUQ).
- WEBER Max, 1947. *The theory of social and economic organizations*. New York, Oxford University Press.