

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix-Travail-Patrie  
\*\*\*\*\*  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
\*\*\*\*\*  
UNIVESITE DE YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
ECOLE NORMALE SUPERIEURE  
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE  
\*\*\*\*\*  
DEPARTEMENT DE L'INNOVATION, DES  
TECHNIQUES COMMERCIALES ET DE  
L'INDUSTRIALISATION  
  
BP. 886 Ebolowa



REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace-Work-Fatherland  
\*\*\*\*\*  
MINISTRY OF HIGHER  
EDUCATION  
\*\*\*\*\*  
UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
HIGHER TECHNICAL TEACHER'S TRAINING  
COLLEGE  
\*\*\*\*\*  
DEPARTMENT OF INNOVATION, COMMERCIAL  
TECHNIQUES AND INDUSTRIALIZATION  
  
P.O.BOX 886 Ebolowa

**DISCIPLINE AU TRAVAIL ET  
PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE :  
ETUDE APPLIQUEE A LA DIRECTION REGIONALE  
D'ENEO SECTEUR SUD/MBALMAYO**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme de Professeur  
d'Enseignement Technique Deuxième grade (DIPET II)

**OPTION : Communication Administrative**

**REDIGE ET PRENTE PAR :**

**ZANG MVE Roméo**

**Matricule : 19W1196**

*(Titulaire d'une licence en histoire économique et sociale)*



**SOUS LA DIRECTION DE :**

**Dr SAMBA Michel Cyrille**

*(Chargé de Cours à l'Université de Yaoundé II)*

**ANNEE ACADEMIQUE 2020-**

## SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	1
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
AVANT-PROPOS .....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE : FONDEMENTS THEORIQUES.....	8
CHAPITRE 1 : LIEN THEORIQUE ENTRE DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE.....	9
SECTION 1 : THEORIES DE LA MOTIVATION DE MASLOW ET DE Mc GREGOR .....	10
SECTION 2 : THEORIE ACTIONNISTE DES ORGANISATIONS ET THEORIE DU CAPITAL HUMAIN .....	23
CHAPITRE 2 : RELATION ENTRE DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE : ETAT DES LIEUX.....	27
SECTION 1 : EFFICACITE DE LA RELATION ENTRE LA DISCIPLINE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DES AGENTS D'ENEO .....	28
SECTION 2 : RELATION CONTROVERSÉE ENTRE DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE .....	33
CHAPITRE 3 : CADRE D'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE : ETUDE APPLIQUEE SUR ENEO- CAMEROUN .....	45
SECTION I : PRESENTATION GLOBALE DE LA STRUCTURE ENEO : DIRECTION REGIONALE D'EBOLOWA/MBALMAYO.....	47
SECTION 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	53
SECTION 1 : ANALYSE UNI VARIÉE DES VARIABLES .....	58
SECTION 2 : VÉRIFICATION DE LA CORRÉLATION ENTRE LES VARIABLES ...	66
CONCLUSION .....	72
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	ix
ANNEXES .....	xi
TABLE DES MATIERES .....	xii

## **DEDICACE**

**A**

**MA FAMILLE**

## REMERCIEMENTS

Ce travail de mémoire a été l'aide et la collaboration de plusieurs personnes qui ont permis son aboutissement. De ce fait, j'exprime ma gratitude au **Dr SAMBA MICHEL CYRILLE** pour avoir accepté diriger ce travail, pour sa patience, ses conseils, sa disponibilité, ses orientations afin que soit réalisé ce modeste travail.

Mes remerciements vont à l'endroit du **Professeur NDJAKOMO ESSIANE Salomé**, Directeur de l'ENSET d'Ebolowa pour ses conseils qu'elle ne cessait de nous prodiguer pendant ces deux années de formation.

Je remercie tous les enseignants de notre département pour leur contribution tout au long de notre formation à l'ENSET d'Ebolowa.

Je tiens à exprimer spécialement ma reconnaissance à l'endroit de ma grand-sœur **JACQUISE MENYE** et son époux **JORDI** pour leur soutien (financier et matériel) incroyable durant ma formation.

Mes remerciements s'adressent également à mon oncle **MAURICE ASSOUMOU** pour ses conseils, encouragements et son soutien qu'il m'a apporté afin que la réalisation de ce travail soit possible.

Je suis infiniment reconnaissant à l'endroit de ma maman **BELLA MENYE REGINE** et sa petite sœur **ANGONO MENYE MARIE THERESE** pour leur soutien de toute sorte ; par la même occasion je remercie toute ma grande famille pour les conseils et encouragements qu'elle m'a apportée pendant cette période.

Un grand merci à tous mes camarades de promotion pour leurs conseils, encouragements et leur présence à mes côtés.

Je remercie enfin toutes les personnes qui, de près ou de loin m'ont apporté de l'aide afin de réaliser ce travail.

## LISTE DES ABREVIATIONS

**AER** : Agence d'Electrification Rurale

**AES** : Applied Energy Services

**ARSEL** : Agence de Régulation de Secteur de l'Electricité

**BAD** : Banque Africaine de Développement

**CNPS** : Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

**DIPET I** : Diplôme de Professeur d'Enseignement Technique de premier grade  
**TAD** : Techniques Administratives

**DIPET II** : Diplôme de Professeur d'Enseignement Technique de deuxième grade

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**ENEO** : Energy of Cameroon

**ENSET** : Ecole Normale Supérieur d'Enseignement Technique

**HC** : Hypothèse Centrale

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**RIN** : Réseau Interconnecté du Nord

**RIS** : Réseau Interconnecté du Sud

**SONATREL** : Société Nationale de Transport d'Electricité

**TPE** : Très Petite Entreprise

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : La répartition de l'effectif des répondants.....	54
<b>Tableau 2</b> : Répartition des enquêtes selon le genre.....	54
<b>Tableau 3</b> : Tranche d'âge des répondants.....	55
<b>Tableau 4</b> : Statut des répondants.....	55
<b>Tableau 5</b> : Répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction.....	56
<b>Tableau 6</b> : Répartition des enquêtes selon l'ancienneté.....	56
<b>Tableau 7</b> : La représentation de la discipline au travail pour les employés.....	57
<b>Tableau 8</b> : Répartition des enquêtes selon les raisons de la discipline au travail.....	57
<b>Tableau 9</b> : Appréciation du niveau de discipline dans la structure.....	58
<b>Tableau 10</b> : Dépendance entre productivité individuelle et comportement au travail.....	58
<b>Tableau 11</b> : Prise des mesures pour faire régner la discipline .....	59
<b>Tableau 12</b> : Différentes décisions prises en cas d'indiscipline.....	59
<b>Tableau 13</b> : Contribution de la discipline à la performance individuelle.....	60
<b>Tableau 14</b> : Définition de la performance individuelle.....	60
<b>Tableau 15</b> : Le nombre de dossiers traités par heure et par employé en moyenne.....	61
<b>Tableau 16</b> : Le nombre d'usagers reçus par heure et par employé en moyenne.....	61
<b>Tableau 17</b> : Niveau de satisfaction des usagers reçus.....	62
<b>Tableau 18</b> : Élément qui détermine la performance.....	62
<b>Tableau 19</b> : Appréciation de la performance de la structure.....	63
<b>Tableau 20</b> : Tableau croisé test 1 .....	63
<b>Tableau 21</b> : Tests du khi-carré.....	65
<b>Tableau 22</b> : Mesures métriques test 1.....	65
<b>Tableau 23</b> : Test khi- deux.....	66
<b>Tableau 24</b> : Mesures métriques test 2.....	67

## AVANT-PROPOS

Arrivé au terme de sa formation, rédige un projet de fin de cycle ou un mémoire, respectivement en troisième année ou en cinquième année, sur un thème qui aura au préalable été validé par responsable de son département.

Le décret présidentiel N° 2017/586 du 24 novembre 2017 crée l'ENSET d'EBOWA et bien d'autres écoles normales pour renforcer le manque d'enseignants que connaît notre pays dans son entièreté. Dans le même sens, l'arrêté ministériel N°2/BL/4173 du 23 novembre 1983 prévoit la rédaction d'un travail de recherche pour tout étudiant arrivé en fin du cycle à l'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique. Ce travail de recherche doit porter soit sur un thème qui s'inscrit dans le cadre des disciplines de la spécialité de chaque étudiant, soit sur un problème pédagogique actuel.

Pour satisfaire aux exigences de multiples formes, nous avons trouvé utile d'axer notre travail de recherche sur le thème : « **Discipline au travail et performance individuelle en entreprise : Etude appliquée à la Direction Régionale d'ENEO Sud/Mbalmayo** ». Nous avons mené notre étude non seulement sur le Cameroun en général mais aussi et surtout dans la ville d'Ebolowa au plan pratique en particulier. Le choix de ce thème a été motivé par une observation réelle que nous avons faite au sein de l'entreprise ENEO-Ebolowa, de par notre vision d'un historien à la base, mais aussi de par notre proximité avec les responsables de ladite Société depuis que nous nous sommes lancés dans des recherches relevant du management et de la gestion.

Notre souci tout au long de ce travail a été de permettre aux responsables et autorités des entreprises parapubliques de veiller à la l'observation de la discipline du personnel dans leurs structures afin de favoriser non seulement la productivité individuelle mais aussi celle globale de l'entreprise.

Nous suivons les pas de ceux qui nous ont précédé dans ce domaine de recherche en y apportant notre modeste contribution et posons, les jalons susceptibles de servir aux futurs travaux qui pourraient être effectués dans ce même domaine. Nous ne saurions prétendre avoir pris en compte tous les contours et rigueurs scientifiques que suscite notre thème, donc nous restons réceptifs aux critiques et suggestions constructives.

## RESUME

La gestion des ressources humaines dans le monde professionnel a poussé les chercheurs à se pencher sur la question de la discipline au travail et de la performance individuelle en entreprise. L'objet de cette étude est de montrer comment la discipline au travail influence sur la performance individuelle en entreprise. De ce fait, on a pu démontrer que dans nos entreprises au Cameroun et partout ailleurs, la discipline au travail est en parfaite relation avec la performance individuelle c'est-à-dire que les deux notions partagent une relation de causalité car l'observation de la discipline en entreprise (cause) favorise la performance individuelle (effet) et permet l'amélioration de la productivité individuelle. On comprend donc par-là que la discipline est un facteur déterminant pour bonne performance de l'individu dans une organisation. Cependant, cette efficacité de la relation entre la discipline au travail et de la performance individuelle n'est pas toujours prouvée à cause du contexte et l'environnement qui ne sont pas les mêmes. Les résultats issus des données collectées et analysées montrent que la discipline influence positivement la performance individuelle à ENEO. Voilà pourquoi nous recommandons non seulement aux différents responsables de cette entreprise tout entière et surtout ceux du secteur Sud/Mbalmayo d'adopter le système des primes en fonction du quota de l'assiduité mensuelle au travail.

Mots clés : Discipline au travail, performance individuelle, performance, productivité individuelle.



## ABSTRACT

Summary human resources management in the professional world has pushed researches to look at the issue of discipline at work and individual performance in business. The purpose of this study is to show how the discipline at work influences individual performance in business. As a result, it was unlike that in our companies in Cameroon and everywhere else, the discipline at work is in perfect relationship with individual performance that is to say that both notions share a causal relationship because the observation of the discipline in business (cause) promotes individual performance (effect) and allows the improvement of individual productivity. It is therefore understood that the discipline is a determining factor for good performance of a person in an organization. However, this efficiency of the relationship between the discipline at work and individual performance is not always proven because of the context and the environment that is not the same. The results from the data collect and analyzed show that the discipline positively influences individual performance in ENEO.

**Keywords:** Discipline at work, Individual performance, performance, individual productivity.

## INTRODUCTION GENERALE

### 1- CONTEXTE

Les entreprises accordent de plus en plus aujourd'hui une attention particulière à la discipline au travail. Cette attitude n'est pas surprenante dans la mesure où les salariés sont quotidiennement confrontés à la question de la productivité individuelle. Ainsi, selon Klass(1961), la discipline au travail est l'ensemble des lois, d'obligations, qui régissent une organisation et destinée à faire régner l'ordre. C'est dire donc que cette notion, selon cet auteur consiste à imposer des règles de conduite, à contraindre l'individu à faire parfois ce qui est contre sa volonté par le jeu possible de sanction. C'est en effet, une loi privée qui s'exerce dans l'entreprise, en véhiculant des normes comportementales, des interdits et des exigences. En clair, la discipline au travail est l'obéissance, la soumission aux règles édictées par l'organisation à laquelle on appartient.

Agnès (1997), quant à lui pense que la discipline renvoie à trois notions principales à savoir la sanction, la conduite et la règle. En réalité, avant la mise en application d'une sanction, le manager est tenu de respecter une procédure destinée à informer l'employé concerné afin de lui permettre d'assurer sa défense. Parlant de la conduite, chaque salarié doit être un modèle dans son fonctionnement en entreprise, honnête, intègre et loyal de telle façon qu'elle lui permette d'exercer ses fonctions dans l'intérêt de la Société, de manière impartiale et indépendante de telle façon qu'elle lui permette d'exercer ses fonctions dans l'intérêt de la Société, de manière impartiale et indépendante. Chaque entreprise doit avoir le règlement intérieur qu'elle est tenue de publier en son sein afin que nul n'en ignore.

La discipline telle que perçue par Rival (2009) comme « *un instrument qu'utilisent les managers pour communiquer avec leurs employés afin de susciter en eux la volonté de changer leur conduite pour se soumettre aux règles de l'entreprise et aux normes du travail* ». On comprend à travers cet auteur que le bon comportement de l'individu en entreprise est l'élément le plus important que les agents doivent observer s'ils veulent améliorer leur productivité et être efficaces dans leur travail. Un salarié discipliné se caractérise par une productivité élevée, un travail de qualité. Ainsi la discipline du personnel est une composante essentielle et la clé de la réussite d'une entreprise.

Selon la circulaire du MINFOPRA du 12 mars 2021 dans laquelle le Chef de l'Etat Camerounais fait une mise en garde aux fonctionnaires et agents de l'Etat. D'après une correspondance du secrétaire général de la Présidence de la République (SG/PR), adressée au secrétaire général du Premier ministre le 9 mars 2021, l'absentéisme chronique des fonctionnaires et agents de l'Etat préoccupe au plus haut point l'administration. Il précise le SGPR, de demander au premier ministre d'instruire le Ministre de la fonction publique et de la Réforme Administrative (MINFOPRA) de veiller à la tenue régulière des conseils régionaux de discipline de la fonction publique. Faut-il le rappeler cette mise en garde n'est pas la première. Malgré des sanctions infligées à certains fonctionnaires, plusieurs continuent de briller par leur absentéisme chronique dans leurs lieux de services. Cela montre clairement combien de fois cette situation est préoccupante dans notre pays et dans les entreprises en particulier.

Pour trouver quelques pistes de solution à ce fléau (l'indiscipline) grandissant dans notre pays, le gouvernement camerounais a lancé en Aout 2016 l'installation du système de pointage biométrique dans nos administrations ayant pour objectif non seulement de contrôler l'accès en entreprise mais aussi et surtout de contrôler la présence des agents au travail. A travers les mesures multiformes prises par les managers pour faire régner la discipline au sein de leurs entreprises.

Par ailleurs, la performance individuelle est définie comme la capacité du salarié à remplir des objectifs qui lui incombent dans le cadre de ses fonctions. Ces objectifs peuvent être d'ordre quantitatif ou qualitatif, et peuvent aussi bien concerner des tâches que les attitudes.

Selon Motowidlo (2003), la performance individuelle au travail est définie *comme la valeur totale attendue de l'employé par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donné*. Cette définition a plusieurs propositions importantes. En premier lieu, la performance individuelle représente un ensemble agrégé de comportement discrets que l'individu déploie sur différentes périodes de temps : les épisodes de comportement (réalisation d'objectifs fixés, habileté dans les tâches, etc.). En second lieu, la performance individuelle se réfère à des comportements que l'entreprise valorise et qu'elle attend de ses employés. Ainsi, cette définition sous-tend également que l'individu peut être très performant sur certaines actions et moins sur d'autres, mais aussi, que sa performance peut fluctuer au cours du temps mais à tout moment, on pourra évaluer l'ensemble de ces comportements afin de produire une évaluation globale de la performance de l'individu.

Armstrong (2014), soutient que *la performance individuelle est le résultat du travail qui a une forte relation avec les objectifs stratégiques de l'organisation, la satisfaction du client qui contribue à l'économie*. Or Bourguignon propose quant à lui, une définition de la performance individuelle à trois dimensions à savoir : *la performance résultats, qui est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé*. La performance financière de l'organisation est mesurée à partir de trois critères ; la rentabilité, la profitabilité et la productivité et la performance succès est fonction des représentations que s'en font les auteurs et de manière générale, l'entreprise tout entière.

Depuis quelques années, nous avons remarqué une indiscipline galopante des employés dans nos entreprises publiques, parapubliques et privées au Cameroun en général et dans la ville d'Ebolowa en particulier. A cause de cette mauvaise conduite certaines entreprises de la localité se sont retrouvées dans l'obligation de fermer, tel (Arc en ciel voyages, Restaurant Municipal... et bien d'autres) de même cette indiscipline se fait ressentir à travers le licenciement répété des salariés à cause de leur insubordination à l'égard de la hiérarchie, l'absentéisme, les retards au travail, la mauvaise qualité de travail, l'incompétence et le manque de professionnalisme. En effet, d'après nos entretiens avec les responsables des entreprises telles ENEO, CAMTEL, CAMPOST, FEICOM, de la ville d'Ebolowa, il en ressort que 20% de salariés sont sanctionnés pour cause d'indiscipline.

L'agent ENEO peut être appréhendé comme un employé dont le travail consiste à faire des relevés au niveau des compteurs, à distribuer des factures dans les quartiers de la ville à réparer des pannes électriques partout où besoin se fait ressentir. Vu sous cet angle, ce dernier devra donc dans son travail observer un certain nombre de règles édictées par l'entreprise qui l'emploie afin de faire avec efficacité et efficience pour obtenir de bons résultats. C'est ce qui justifie le choix de notre thème : « **Discipline au travail et performance individuelle des employés en entreprise : Etude appliquée sur ENEO-Ebolowa** ».

## **2- PROBLEMATIQUE**

Le choix de notre thème d'étude part du fait que suite aux multiples coupures incessantes de l'électricité dans la ville d'Ebolowa qui met en mal la performance individuelle des employés de l'entreprise ENEO et voire même la Société tout entière. Ce phénomène crée pas mal de problèmes non seulement dans les ménages de la ville d'Ebolowa mais aussi et surtout dans les entreprises de la ville qui ne fonctionnent que grâce à la présence de l'électricité. Nous avons dès lors pensé interroger le comportement du personnel de cette Société pour

analyser les causes de cette mauvaise performance individuelle d'ENEO dans le secteur Sud/Mbalmayo.

Au regard de tout ce qui précède, on est en droit de se poser les questions suivantes :

**Question centrale :** Quelle est l'influence de la discipline au travail sur la performance individuelle des employés de l'entreprise ?

### **Questions secondaires**

1- La discipline au travail améliore-t-elle la performance individuelle c'est – à-dire le produit en termes de service rendu par heure de chaque employé ?

2- L'apport individuel de chaque employé améliore-t-il la performance globale de l'entreprise ?

### **3- HYPOTHÈSES**

1- HC : La discipline au travail a une influence positive sur la performance individuelle en entreprise ;

2- H1 : La discipline au travail améliore la performance individuelle en termes de service rendu par heure de chaque employé ;

3- H2 : L'apport individuel de chaque employé dans le produit de l'entreprise améliore la performance globale.

### **4- INTERETS DE L'ETUDE**

Cette recherche revêt deux intérêts à savoir : Un Intérêt académique et un Intérêt professionnel.

Du point de vue académique, notre recherche permettra à d'autres chercheurs de pouvoir réaliser leurs différents travaux scientifiques.

Sur le plan professionnel, il permet de montrer non seulement l'importance de la discipline dans nos différentes entreprises, mais aussi et surtout son impact dans l'amélioration des performances des employés en entreprise.

### **5- OBJECTIFS DU TRAVAIL**

Les objectifs visés par notre thème de recherche sont structurés ainsi qu'il suit :

Objectif principal visé à :

- Montrer comment la discipline au travail influence positivement sur la performance individuelle en entreprise

Objectifs spécifiques :

- Démontrer que la discipline au travail améliore la performance individuelle en termes de service rendu par heure de chaque employé ;
- Expliquer comment l'apport individuel de chaque employé améliore la performance de l'organisation.

## 6- DELIMITATION DU SUJET

Comme tout sujet de recherche, celui-ci ne saurait prétendre aborder tous les axes du champ de la science. Il est de ce fait soumis à des frontières spatio-temporelles.

**Au niveau temporel :** Deux bornes constituent cette frontière. La première est celle inférieure qui affiche 2014, date qui marque le changement de dénomination à savoir AES-SONEL (Société Nationale d'Electricité) pour ENEO (ENERGY OF CAMEROUN). Au niveau supérieur apparaît 2019 ; cette référence indique l'année où nous avons fait le constat sur le comportement non désiré de certains employés de l'entreprise ENEO travaillant dans la ville d'Ebolowa. Les informations que nous venons de publier permettent de comprendre que l'analyse se fonde sur les données dans un temps bien déterminé.

**Au niveau géographique ou spatial,** l'analyse est focalisée dans le périmètre fonctionnel d'ENEO, Agence d'Ebolowa. En clair, elle se limite à exposer une certaine déviance de la part des agents de l'agence d'ENEO d'Ebolowa, capitale régionale du Sud Cameroun.

## 7- METHODOLOGIE

Nous allons durant notre recherche procéder à l'utilisation de la méthode dite qualitative qui se définit comme « *un ensemble de techniques d'investigation permettant de donner un aperçu de la conduite et des perceptions de la population et permet d'étudier leur opinion sur un sujet particulier de façon plus approfondie que dans un sondage* ». Dans le contexte qui est le nôtre, cette méthode dite qualitative met l'accent sur la relation entre la discipline au travail et la performance en entreprise. Ce sont ces différentes opinions qui permettront ensuite de faire une analyse qualitative des données qui a pour objectif d'identifier la qualité des données collectées dans notre enquête, en s'appuyant plus précisément sur

l'obtention des réponses aux questions du questionnaire en vue de porter de la lumière aux hypothèses formulées et parce que ce questionnaire à notre population d'étude.

## **8- SUBDIVISION DU TRAVAIL**

Pour mieux cerner tous les contours de notre sujet, notre travail sera subdivisé en deux grandes parties :

- La première partie porte sur les fondements théoriques de la discipline au travail et de la performance individuelle en entreprise. Cette première partie est divisée en deux chapitres ; le premier traite du lien théorique entre la discipline au travail et la performance des employés en entreprise. Le deuxième chapitre quant à lui s'intéresse à analyser l'état des lieux de ces deux variables ;
- La deuxième partie est également composée de deux chapitres, le premier est consacré à la présentation du cadre d'étude et méthodologie de la recherche. Le deuxième présentera l'évaluation de l'impact de la discipline au travail sur la performance des agents d'ENEO-EBOWA et à la fin nous aurons une conclusion.

## **9- REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Wisti (2015) a mené une étude sur le comportement de l'individu au travail. En effet elle s'est beaucoup plus penchée sur l'impact de la discipline au travail, le leadership et la motivation sur la performance des employés. Elle pense dans ses multiples travaux que l'avantage compétitif sera atteint si le management de l'entreprise peut gérer les activités de l'organisation par la promotion des ressources humaines. Selon elle l'employé est essentiellement le maillon le plus important de la ressource humaine. Cependant, bien qu'une organisation dispose d'autres ressources (bien d'équipement, bien financier), mais les ressources humaines ne sont pas de bonne qualité alors la performance ne sera pas bonne. Valensia (2010), pense donc que le succès ou l'échec d'un employé sera connu si l'entreprise met en œuvre un système d'évaluation des performances. La performance est selon elle, le résultat qui peut être atteint si l'autorité du manager est mise en exergue.

Dans leurs différents travaux, les auteurs comme : Arvey et Ivancevich (1980), Davis et Nelson (1984), Baron et Greenberg(1989) ; soutiennent que la discipline est souvent assimilée à la sanction et qu'elle doit en réalité s'entendre au sens de « *décision disciplinaire* ». Dans une organisation, lorsqu'un individu se conduit mal, alors il mérite d'être

disciplinairement sanctionné selon ces auteurs. On assortit la manifestation d'un comportement non conforme d'une mesure coercitive, pour empêcher qu'il ne se reproduise. Dans une perspective béhavioriste de la motivation Skinner (1962), on appelle cette mesure un « *renforcement négatif* ». Il pourra agir non seulement sur le salarié incriminé, mais aussi sur les autres, les « *observateurs* », qui assistent à son application. Il en ressort que si une faute est commise, ne pas la réprimer signifie encourager l'impunité. Or les individus sont très sensibles à l'idée de justice, ils sont disposés à accepter une mesure aussi négative qu'une sanction si elle leur semble justifiée. A l'inverse, un sentiment d'impunité est susceptible de se traduire par des comportements très négatifs : démotivation, perte de confiance envers le management. *Une décision disciplinaire considérée comme justifiée vise à garantir une certaine justice sur le lieu de travail ; elle a une fonction rétributive.*

Dupuy (2001), a orienté ses recherches sur le changement organisationnel et la valeur humaine. Ses travaux ont permis de montrer l'importance de la valeur de l'individu dans le processus du changement. Il présente la résistance comme étant le résultat de l'omission de ce facteur dans le processus de changement qu'il faut chercher à comprendre pour en faciliter la gestion. Ce débat plus proche de notre sujet met exergue la gestion du changement organisationnel qui est bel et bien assurée par les individus au sein d'une organisation. Pour ce faire, l'employé se doit de soigner sa conduite en entreprise.

Fotso (2016), s'est intéressé aux facteurs qui peuvent amener le salarié à s'impliquer totalement dans la structure qui l'emploie. Dans ses travaux, ce dernier montre que la motivation est un des premiers facteurs qui pousse l'individu à s'impliquer corps et âme au travail. Il s'est appesanti sur les facteurs individuels tels que l'engagement personnel. Yannick montre qu'il y a certains employés qui naissent avec la détermination et l'amour du travail.



## **PREMIERE PARTIE : DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE : FONDEMENTS THEORIQUES**

La discipline au travail est une composante essentielle et stratégique que chaque organisation doit prendre en compte. Elle a pour but d'assurer le bon fonctionnement et la bonne cohésion de l'entreprise permettant de réaliser les objectifs qu'elle s'est fixée.

La performance d'un individu consiste à analyser le niveau de réalisation des résultats de celui-ci par rapport aux objectifs engagés et aux ressources consommées. Elle s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. Elle se comprend facilement selon Bourguignon à partir de trois sens généraux : La performance résultats, la performance action et la performance succès.

Cette première partie est consacrée à la construction théorique de la discipline au travail et la performance individuelle. Au premier chapitre, nous allons déterminer la relation théorique qui lie la discipline au travail et performance individuelle et analyser l'état des lieux de cette relation au deuxième chapitre.

**CHAPITRE I : LIEN THEORIQUE ENTRE  
DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE  
INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE.**

Le souci de chaque organisation est d'avoir un personnel discipliné, capable de bien remplir des missions qui lui sont assignées et dans le contexte socio-économique actuel, la conduite à un poste de travail reste un critère essentiellement lié à la performance individuelle.

Dans cette partie de notre travail, nous allons dans un premier temps présenter les théories de la motivation de Maslow et Gregor (**section 1**) et dans un second temps nous évoquerons la théorie actionniste des organisations de Weber et celle du capital humain de Gary Becker (**section 2**)

## **SECTION 1 : THEORIES DE LA MOTIVATION DE MASLOW ET DE Mc GREGOR**

Dans cette première section, nous allons nous attarder à présenter les différentes théories expliquant le lien entre la discipline au travail et la performance individuelle en entreprise.

### **I. THEORIE DE LA MOTIVATION DE MASLOW**

Sous peine de disparaître, effacée par les concurrents, l'entreprise est obligée de mettre en place un système de gestion et une politique solide pour atteindre ses objectifs. C'est l'une des raisons pour laquelle quand un sujet parle de l'entreprise, l'organisation du travail y est toujours évoquée.

Son objectif principal se résume dans l'assurance de sa survie pour permettre la continuité de son activité et de sa pérennité. Socialement, l'entreprise est amenée à faire évoluer les relations entre ses membres pour mieux appréhender une tension plus apaisée et de faire en sorte que cela favorise sa performance. Par rapport à son environnement, elle peut manifester des rapports plus élargis afin de s'ouvrir à des propositions et des opportunités plus intéressantes.

#### **I-1- Définition**

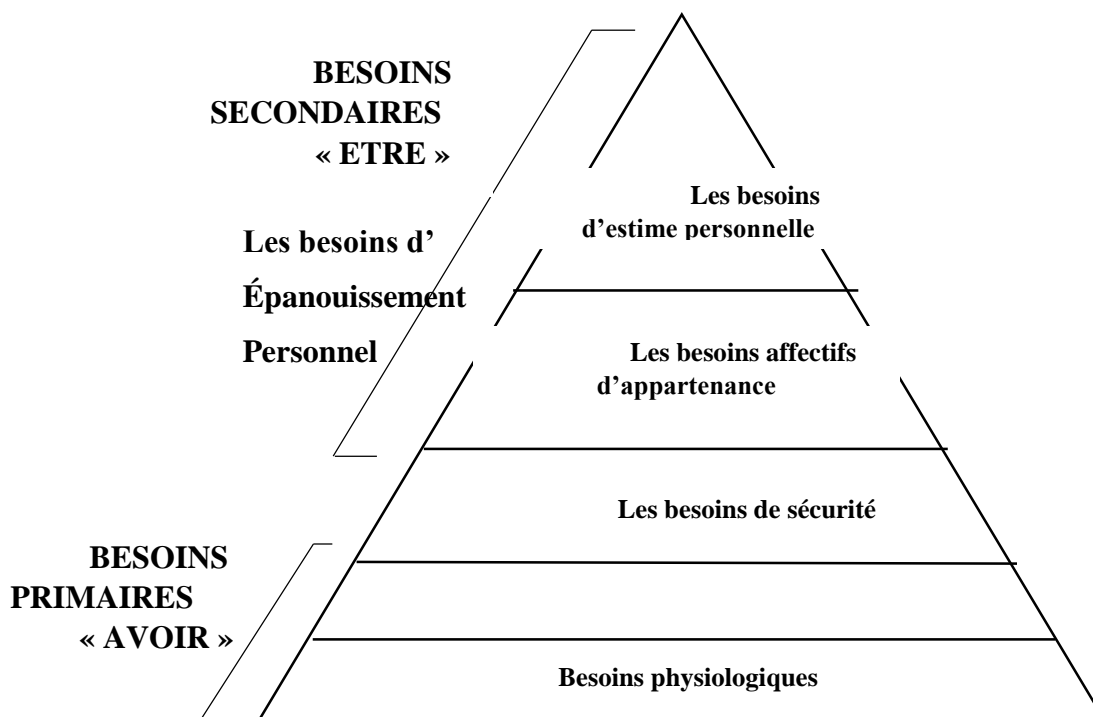
Le contexte de la motivation se focalise sur l'étude des ressources humaines dans l'entreprise, plus précisément sur le système de motivation mis en place par cette dernière pour inciter les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. La définition de la motivation est multiple et varie suivant l'idéologie de chaque école de pensée.

Chaque auteur a sa façon de percevoir la signification de ce concept.

« La motivation au travail peut se définir comme une force intérieure et extérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs individuels et organisationnels tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation d'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie »

Maslow (1954), positionne le besoin comme la principale force motrice qui pousse un individu à agir. Selon lui, la motivation d'un employé provient d'une force endogène résultant d'un besoin non satisfait. Par exemple, travailler afin de trouver de l'argent pour acheter de la nourriture. En ce sens, la pyramide de Maslow définit cinq catégories de besoins hiérarchisés à savoir : les besoins physiologiques, de sécurité, d'amour, d'estime, et de réalisation de soi. Ils s'articulent autour du fait que s'ils ne sont pas satisfaits, ils engendreraient des dysfonctionnements entre le personnel et la société, mais au contraire, s'ils sont satisfaits, ils remédieraient aux problèmes. En tout état de cause, lorsque l'individu parvient à satisfaire un besoin, il trouve comme nouvelle motivation la volonté d'en satisfaire une nouvelle catégorie

Ces besoins sont souvent présentés sous forme d'une pyramide



**Figure N° 1 : LA PYRAMIDE DES BESOINS SELON MASLOW**

Ces besoins sont tels :

**Les besoins physiologiques.** En effet, on nomme les besoins physiologiques ceux liés au maintien de l'homéostasie de l'organisme (respirer, boire, manger, dormir, se réchauffer).

**Les besoins de sécurité.** Ces besoins sont ceux qui sont liés à l'aspiration de chacun d'entre nous à être assuré du lendemain physiquement comme moralement. Ils recouvrent le besoin d'un abri (logement, maison), la sécurité des revenus et des ressources, la sécurité physique contre la violence (délinquance, agression).

**Les besoins affectifs d'appartenance.** En réalité, ils sont parfois qualifiés de « besoin de reconnaissance sociale », le besoin d'appartenance à une famille ou à un groupe social se traduit par la recherche de communication et d'expression. Ce besoin d'intégration dans le lien social va de pair avec le besoin de reconnaissance et de considération.

**Les besoins d'estime personnelle.** L'homme a besoin de développer une estime de soi et de se faire respecter par les autres (estime des autres). Il a besoin de s'occuper pour être reconnu, avoir une activité valorisante, il a besoin de se réaliser, de se valoriser (à ses propres yeux et aux yeux des autres) à travers une activité.

**Les besoins d'épanouissement personnel.** Le besoin d'accomplissement d'une œuvre ou d'un engagement consiste à permettre à sa personnalité de s'épanouir et à se montrer capable d'accomplir tout son potentiel : « ce qu'un homme peut être, il doit le devenir » (Maslow, 1954). Mais pour parvenir à ce « besoin de réalisation », il convient de bien maîtriser l'ensemble des besoins précédents.

## **I-2- Les facteurs de motivation des salariés**

Les facteurs de motivation sont l'ensemble d'éléments qui pousse l'individu à être motivé au travail ; nous avons notamment :

- **La rémunération**

Par définition, la rémunération ou le salaire est la contrepartie du travail effectué par l'individu en vertu de son contrat de travail. Au salaire de base s'ajoute les compléments ou accessoires, il devient salaire brut après prélèvement des charges salariales on obtient le salaire net. La rémunération dépend du poste occupé par le salarié mais également d'autres critères subjectifs comme les qualités du salarié, les qualités du travail fourni. La fixation de la rémunération n'est pas libre, l'employeur doit tenir compte des contraintes juridiques (respect du salaire minimum et respect de minima fixé par les conventions et accords collectifs, respect d'égalité homme et femme pour une poste identique, interdictions d'un excès des salaires sur l'inflation) et économiques.

C'est le premier facteur de motivation car il assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles

poussent à détecter et récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs. La rémunération devient par conséquent, une composante essentielle et reconnue de la stratégie des ressources humaines. Elle est la base de la motivation du salarié, car si le salaire ne convient pas à l'employé, il ne sera pas motivé à travailler. C'est la raison pour laquelle, les primes et les diverses majorations existent. Comme le souligne Frederick Taylor, la motivation est fondée sur le gain. L'homme travaille pour percevoir un revenu. Le salaire au rendement est donc un moyen pour inciter le travailleur à augmenter ses résultats.

L'importance démesurée qu'on accorde à l'argent vient probablement du fait qu'il permet de satisfaire un grand nombre de besoins. Quoi qu'il en soit, rémunérer ne signifie plus seulement payer, mais aussi attirer, motiver et retenir les salariés performants dont la fidélisation est indispensable à la réussite de l'entreprise.

Mais la rémunération ne suffit pas pour motiver les salariés, ils ont aussi besoins d'avoir du climat social bien organisé et objectif.

- **L'environnement de travail**

Le climat social est important pour les salariés dans la réalisation de ses tâches. Il est la perception du salarié de l'organisation dans son environnement, du contenu du travail, de la qualité, de la supervision et de ses relations interpersonnelles.

L'environnement de travail joue en ce sens un rôle important. L'ambiance, la cohésion des équipes, la confiance mutuelle... si immatérielles soient-elles, sont

vivement ressenties par chaque salarié. Dans ce domaine, la communication, la transparence et le contact sont les maîtres mots.

De plus en plus, les entreprises s'intéressent à leur climat social : réunions d'information, séminaires, week-end sportifs ou culturels par exemple... Nombreux sont les moyens d'impliquer les salariés, de les informer, et de renforcer la convivialité. Puisque l'être humain a besoin d'amour et d'appartenance, chaque salarié ressent le besoin d'être associé avec des gens. Il a besoin d'être en interaction et de se faire reconnaître au sein d'un groupe.

- **L'intérêt de l'individu et ses responsabilités**

C'est un élément majeur de motivation car premièrement c'est ce qui pousse un individu à postuler pour un poste donné. Deuxièmement, l'individu devrait être intéressé au poste pour l'effectuer avec plaisir et en comprendre les enjeux de ce poste. Troisième et dernièrement, l'intérêt que l'individu a pour son travail peut lui pousser à se surpasser. Par conséquent, il est performant dans ses tâches, tout simplement pour le bien que ça lui procure.

Donner de la responsabilité à une personne signifie lui donner des engagements. Ces engagements peuvent lui procurer des sens de responsabilité qui lui pousse à produire des efforts. A ce moment-là, le salarié peut démontrer à son employeur qu'il a de la valeur. Confier des responsabilités à son employé n'est pas une marque de paresse de l'employeur mais une preuve de son importante confiance. Avoir la confiance de l'employeur est une grande source de motivation pour le salarié vu qu'il fera tout pour prouver à son employeur qu'il peut exécuter son travail comme il se doit. Cela aussi lui pousse à se surpasser plus que quotidiennement. C'est, pour un salarié, une opportunité de montrer à son supérieur qu'il a la compétence requise pour effectuer ses tâches qu'on lui a confié.

- **Les promotions et le statut de l'employé**

Progresser et en récolter les fruits génère également de la motivation. Si l'on reprend le modèle de Maslow, le besoin d'accomplissement se trouve en haut de la pyramide.

C'est-à-dire que c'est celui qui est le plus important. Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

- **Le statut social**

Parlant du statut social d'un individu en entreprise, c'est le dernier facteur de motivation, mais il n'est pas à négliger. Pour certains, au-delà du besoin de s'accomplir auquel répond une promotion, il y a également la recherche d'un certain statut social. Le regard des autres et la place dans la société qui confère le titre posé sur la carte de visite peuvent être sources de motivation importante.

Ainsi, ces facteurs définissent le niveau de satisfaction du salarié quant au travail qu'il effectue au quotidien. Ils poussent également le salarié à accroître sa performance et à trouver sa place dans la société.

### **I-3 -L'autodétermination**

Dans les années 1970-1980, un certain nombre de théories cherchaient à identifier quelles étaient les raisons intrinsèques qui poussaient un individu à accomplir volontairement une action. Dans cette logique, la théorie de l'autodétermination développée par **Deci** et **Ryan** (1971) considère que l'individu est motivé par trois types de besoins : l'autonomie, le

sentiment d'être compétent et l'appartenance sociale. Le besoin d'autonomie serait le plus décisif. Il est défini comme le besoin qu'a l'individu de sentir qu'il agit librement.

L'individu est particulièrement motivé lorsqu'il agit parce qu'il trouve satisfaction ou un plaisir dans son comportement ou son action. Sa motivation est un peu inférieure lorsqu'il choisit ses actions pour la contrepartie qu'il en retire (ex : rémunération). Et sa motivation est nulle s'il ne choisit pas ses actions de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences.

#### **I-4-Les théories de processus et la théorie socio-économique**

Les théories des besoins et la théorie de l'autodétermination prône la motivation au travail, ce qui consiste à analyser de quelle manière ces variables interagissent pour conduire à cette motivation.

Ainsi, parmi les théories de processus, les théories EIV (Vroom, 1964) considère que la motivation résulte trois variables :

**E= expectation** : l'individu attend un certain résultat ou une certaine performance suite à son effort. L'individu est motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement de travail (exemple : moyens mis à disposition, reconnaissance du travail par le supérieur hiérarchique).

**I= instrumentalité** : Il s'agit du rapport entre la performance et ce qu'on attend comme une rétribution de cette performance. La performance peut conduire (ou non) à une meilleure rémunération, à une reconnaissance du chef, à une promotion.

**V= valence** : C'est la valeur attribuée à l'individu au résultat qu'il a produit.

Ces trois variables, une fois réunies conduisent à la motivation. Par exemple, il n'y aura pas de motivation si un individu a produit les efforts nécessaires pour atteindre une certaine performance mais que cette performance n'est pas rétribuée d'une façon ou d'une autre. Il n'y aura pas non plus de motivation si l'individu ne valorise pas sa tâche au-delà de la rétribution qu'il en reçoit (par exemple s'il ne comprend pas l'utilité de la tâche). Il n'y aura toujours pas de motivation si l'individu n'accorde pas de valeur à la rétribution qu'il reçoit (par exemple, un individu qui cherche essentiellement à augmenter son salaire ne sera pas motivé par une reconnaissance de son supérieur hiérarchique et vice versa).



De même, la théorie socio-économique repose sur le constat que le fonctionnement et le dysfonctionnement des entreprises et organisations résultent d'une interaction constante entre les structures et les comportements humains. Les structures physiques, démographiques, technologiques, organisationnelles et mentales sont en interaction avec les comportements individuels, de groupes d'activités, catégoriels, d'affinité ou de groupes de pression, ainsi que collectif. Insérés dans leur environnement pertinent, ces structures et comportements en interaction constituent un cadre pré-audit socio-économique. Ce modèle pré-audit est complété par l'analyse de dysfonctionnement et des coûts cachés, ainsi que par une évaluation des causes racines à l'origine des dysfonctionnements des coûts cachés. L'audit socio-économique se différencie de modèles d'audit social par son caractère intégrateur : il ne s'agit pas seulement d'un audit à caractère juridique ni d'un audit de la qualité de la gestion des ressources humaines, mais d'un audit global de l'entreprise.

Il convient de rappeler la contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. La qualité de vie au travail est en effet une variable de synthèse dans la théorie socio-économique des organisations, depuis l'origine des travaux sur l'analyse socio-économique des organisations en 1973 conduits par Henri Savall et l'équipe de l'ISEOR. Cette théorie consiste à montrer qu'il est possible non seulement d'enrayer la dégradation de la qualité de vie au travail dans un contexte de crise mais d'améliorer les conditions de vie au travail en prenant en compte une stratégie socio-économique de qualité intégrale des organisations humaines.

La théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe comprenant cinq types de structures qui interagissent avec cinq types de comportement humain. Cette interaction permanente et complexe crée les pulsations d'activités qui constituent le fonctionnement vivant de l'entreprise.

## **II- MOTIVATION DISCIPLINAIRE**

Plusieurs théories ont été élaborées pour expliquer la motivation disciplinaire, mais nous n'en retiendrons que deux dans cette partie à savoir : La théorie de X et Y de Mc Gregor ainsi que celle du renforcement de Skinner.

### **II-1-Théorie X et Y de Mc Gregor**

Les théories X et Y de Douglas Mc Gregor résument la théorie de Maslow (1945) sur la hiérarchisation des besoins, de Herzberg et Alderfer (1959).

### ➤ **La théorie X**

Elle peut se résumer comme suit : « ...la plupart des individus doivent être forés, contrôlés, dirigés, disciplinés ou menacés de punition pour que l'on obtienne d'eux l'effort nécessaire à la réalisation d'objectifs et des fins prévus... » **Mc Gregor** (1984). Cette théorie de Mc Gregor met l'accent sur la motivation extrinsèque. Elle relève par conséquent le recours à la rigueur et aux sanctions pour canaliser la discipline au travail. La crainte de la sanction devient alors un facteur de motivation susceptible de parfaire les performances individuelles et par conséquent la productivité.

#### **Principe de la théorie X :**

- L'homme a une aversion innée pour le travail ; il cherche donc à l'éviter,
- Il faut le contraindre, le diriger, le contrôler, le menacer de sanction,
- L'individu ordinaire aime se sentir diriger, il fuit les responsabilités, il a peu d'ambition et cherche avant tout la sécurité.

### ➤ **La théorie Y ;**

Cette théorie quant à elle est plus axée sur la motivation intrinsèque. Selon Mc Gregor (idem.), « ...contrôle extérieur ; menace de punition disciplinaire ne sont pas seuls moyens pour obtenir qu'on fasse les efforts d'objectifs et des fins prévus. L'individu se dirige, se contrôle lui-même pour le bien d'objectifs qu'il s'est fixé (...) ».

#### **Les principes de la théorie Y**

- Le travail n'est ni agréable ni déplaisant en soi ; si l'homme n'aime pas le travail, c'est parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer.
- L'homme est capable de déterminer les objectifs et de les réaliser.
- Il ne craint pas les responsabilités, c'est pour lui un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail.

La théorie Y et son style de direction démocratique<sup>1</sup> est la plus efficace car elle repose sur les motivations profondes et permet d'intégrer les buts individuels et ceux de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> <http://chohmann.Free.Fr>

## **II-2-Le paradigme du renforcement de Skinner**

Le paradigme de renforcement tire ses sources des théories behavioristes dont l'une des figures marquantes est Skinner (1968).

Elle consiste à accorder une récompense pour un comportement désiré et une punition pour un comportement non désiré. Cette théorie postule ainsi qu'un comportement suivi d'une conséquence malheureuse ou négative (punition) a tendance à ne pas être répété. Cela suppose qu'en agissant sur les conséquences d'un comportement, on agit sur le comportement lui-même et qu'on peut le modifier. Par contre en octroyant les récompenses au terme d'une action ou conduite (qu'on veut pérenniser chez le sujet d'apprentissage) observée chez l'employé, on renforce son comportement, ses capacités et sa motivation à les conserver et utiliser afin d'atteindre ses objectifs personnels. Le renforcement ressort l'idée d'une attention particulière et permanente du manager. Les méthodes disciplinaires telles que l'avertissement, le blâme, mise à pieds bref les sanctions cognitives et les encouragements (gradation, offre de médaille, augmentation de salaire, prime) sont utilisées en fonction de chaque situation.

## **II-3- Théories disciplinaires et leurs approches (traditionnelle et moderne)**

La théorie est une connaissance spéculative détachée des applications pratiques. C'est l'ensemble de propositions cohérentes et hiérarchisées représentant un domaine déterminé de phénomènes et visant à comprendre, expliquer, interpréter ou prédire des phénomènes. La sa

Dans cette partie de notre travail, il s'agira pour nous d'identifier et analyser les différents points de vue expliquant le lien théoriques de la discipline au travail et de la performance individuelle en entreprise. Parmi ces théories nous avons les théories du leadership notamment.

### ***II-3-1 Le leadership***

Selon Peter Northouse (1998), le leadership est le « processus par lequel un individu influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun ». En effet, le leadership désigne une forme de charisme naturel dont sont dotées certaines personnes pour diriger les autres. Ce charisme provient à la fois de leur savoir-faire, de leur qualité, et de leur compétence.

L'un des pionniers de cette théorie est Claude Lévy-Leboyer, professeur de psychologie du travail à l'Université René Descartes de Paris. Dans le livre la motivation dans l'entreprise, il présente le leadership comme une notion d'influence sociale, par laquelle une personne amène un individu ou un groupe d'individus à atteindre des objectifs précis.

A ce titre, il pense que le leadership permet d'influencer l'attitude des employés dans une organisation, en motivant et en les entraînant vers une vision commune. Pour lui, un bon leader sait donc comment développer la motivation de ses collaborateurs qui l'entourent, mais aussi comment les diriger dans son sillage sans devoir faire preuve d'autorité. En d'autres termes, le leadership désigne la capacité à aiguiller une personne ou un groupe, et donc communiquer naturellement dans ce sens. Ainsi, pour mieux comprendre cette théorie sur le leadership, il faut avoir recours à ses différents types.

Dans le monde du travail et de l'entreprise, nous avons différents types de leadership. Toutefois, certains d'entre eux conviennent à l'organisation et d'autres non. Pour cela donc il convient de prendre en compte les valeurs de l'entreprise, ainsi que les objectifs fixés et les personnalités de chaque personne concernée. Au sein de l'organisation, nous pouvons recenser le leadership du laisser-faire.

➤ **Le leadership de laisser-faire.**

Il désigne une vision de non intervention dans laquelle le leader se contente du minimum d'intervention définitivement non autoritaire, cette relation donne la part belle aux membres de l'entreprise notamment à ceux qui ont le plus d'expérience et de motivation. Même si elle contribue à développer la créativité et la liberté au travail. Par conséquent, ce leadership convient à l'organisation qui a confiance en elle-même et est habituée à se prendre en main.

➤ **Le leadership autocratique.**

Il s'apparente en quelque sorte au leadership autoritaire, puisque dans ce cas de figure, le dirigeant est seul à prendre des décisions et à fixer les objectifs. Avec ce modèle, les pleins pouvoirs sont entre les mains d'une seule personne. Ce type de leadership peut se montrer efficace car il permet de prendre les décisions rapides et assurer une productivité minimum.

➤ **Le leadership démocratique.**

Il s'oppose au leadership autocratique en ceci qu'il se base sur la participation de tous les membres à la prise de décision concernant les difficultés que peut faire face l'entreprise. Le dialogue et la communication sont donc les deux piliers de cette vision, puisque le leader implique entièrement ses subordonnés à chacune des décisions prises au sein de l'organisation.

Toutefois en cas de désaccord sur les objectifs de l'organisation, la résolution du problème peut demander un certain temps. Ainsi, l'équilibre du groupe peut être fragilisé si le leader ne parvient pas à mettre tout le monde d'accord.

### ***II- 3 -2- Les approches disciplinaires***

Nous avons deux approches disciplinaires (**traditionnelle et moderne**) qui nous permettent de mieux cerner la quintessence même de la pratique de la discipline en entreprise

#### **➤ Approche traditionnelle**

Dans la théorie contractuelle, Hobbes (1999) affirme que l'homme est animé par un instinct grégaire. La force et la violence légalement constituées sont des moyens indispensables pour réprimer la « bête » en l'homme et l'éduquer à mieux intégrer le « corps social ».

Cette précision permet de mieux comprendre toute la quintessence de l'approche traditionnelle de la sanction disciplinaire et l'instauration de la discipline en entreprise. Cette approche traditionnelle repose sur un postulat qu'explicitent Leif et Rustin (1984). *La discipline commence par la contrainte sinon par le pouvoir officiel de contraindre l'indiscipliné à venir aux meilleurs sentiments. La férule et la verge sont les attributs ordinaires du magister...* Il apparaît dès lors que la sanction constitue un catalyseur de la discipline et en même temps un attribut du Manager pour réaliser en l'employé les objectifs de l'entreprise. La sanction est également perçue comme une méthode pédagogique. Un proverbe Egyptien cité par Kamto(2007), allant dans cette logique rapporte que « les oreilles dit jouvenceau sont placées sur son clos ; il écoute quand on le bat ». Ce proverbe a été transporté dans les domaines éducatifs et entrepreneuriaux où les employés paresseux et indisciplinés sont systématiquement réprimés pour les amener à parfaire leur travail ainsi que leurs comportements.

Il en ressort que la sanction est un moyen efficace pour atteindre les buts disciplinaires et promouvoir la performance en entreprise. La responsabilité du Manager se trouve ainsi posée, malgré l'importance des sanctions disciplinaires (avertissement, blâme, suspension licenciement...). L'une des figures célèbres de cette approche traditionnelle est certainement Alain qui s'inscrit dans cette rigueur au cours de la gestion d'une structure. Parlant de la méthode traditionnelle managériale, Pallanté (2007), souligne d'une part *qu'Alain« est considérée comme l'un des représentants les plus célèbres »*. D'autre part qu'il se caractérise

dans ses propos par le culte de la mémoire, de l'effort ainsi que de l'autorité indiscutable du maître.

Alain (1998), préconise donc une méthode dure à travers laquelle le travail montre son « froid visage » insensible à la peine et au plaisir. Il déclare à cet effet « *je ne crois pas ces leçons amusantes qui sont comme la suite des jeux. Ce sont des rêveries de braves gens qui n'ont pas appris le métier...* », Alain (idem) cité par Pallanté

Nous retenons ici le culte de l'autorité qui laisse libre cours à la sanction afin de « réprimer la bête dans l'employé ». Pallanté (idem.). Et comme le conclut Alain (1992) cité par Pallanté (idem.) « *Ceux des enseignants qui font recours à la sanction, à leur autorité pour imposer l'ordre étaient redoutés et finalement aimés alors que ceux qui dérogeaient sans exception méprisés et hués* ». Cependant, cette approche traditionnelle radicale d'Alain mérite d'être nuancée et d'autres auteurs ont préconisé la surveillance rapprochée.

En effet, les Jésuites ont opté pour la surveillance étroite, « *ils exerçaient sur leurs employés une surveillance minutieuse de tous les instants, que Hersart considère à juste titre comme un puissant moyen coercitif* » C'est cette forme de sanction (a priori) que nous préconisons d'ailleurs dans notre étude puisqu'elle nous semble très adaptée à l'évolution de la législation actuelle. Car, elle empêche même l'expression de l'animalité du salarié et le recours aux pratiques coercitives illégales (bastonnade et injures). En guise d'illustration, un employé dont le dirigeant contrôle rigoureusement et systématiquement les tâches que ce dernier exerce en entreprise s'assurera que ce travail qu'. Cette approche traditionnelle de la discipline par les Jésuites apparaît comme un pont vers l'approche moderne.

### ➤ **L'approche moderne**

Piaget (1969), critique l'éducation traditionnelle de n'avoir pas pris en compte l'état de l'enfant du moment où elle « *a toujours traité l'enfant, en petit adulte* », ou encore en un « *adulte ignorant* ». Il a d'ailleurs développé une théorie sur l'évolution de la mentalité de l'enfant qui débouche sur la prise en compte de la personnalité humaine de l'enfant, d'où la reconsidération de l'enfant et de l'éduqué de nos jours.

Pour Luther cité par Leif et Rustin (1984) douceur et persuasion devraient faire office d'exercice de la sanction. Il déclare à cet effet : « *Mettez les pommes à côté des verges* ». Il en ressort une prise en compte de l'état de l'enfant et en même temps un apport mesuré et objectif de l'autorité de l'éducateur. Ainsi, tous ces auteurs traditionnalistes pensent que le problème

d'indiscipline doit être traité dès le bas-âge de l'enfant afin qu'une fois adulte en entreprise, que celui-ci ne se peine plus pour le respect des normes du travail.

S'inscrivant dans cette logique, Locke et Platon préconisent la contrainte seulement au début du processus d'apprentissage, et laisse libre court à l'auto-sanction de l'apprenant. A ce sujet, les propos de Platon peuvent être résumé en ces termes : établir et cultiver en des éduqués ce qu'il y a de meilleurs en eux et qui servira de gardien (auto-sanction), et dont un chef semblable à nous. Ces propos nous semblent justifier la modélisation nécessaire d'une auto-sanction par le manager afin que par-là, ce dernier agisse librement en conformité avec la discipline et les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre. Locke est adversaire du châtement corporel, rejette l'indulgence, pour rendre l'individu « *sensible à l'honneur et à la honte* » en lui inspirant affection, et amitié. Ces deux théoriciens fondent donc une culture de la vertu par l'individu en faisant recours à une autorité modérée du chef d'entreprise.

Pour les tenants de cette approche dite moderne ou nouvelle, l'état affectif, social, psychologique ou biologique de l'homme doit être pris en compte lors de l'exercice de la sanction dans une organisation.

Des auteurs comme Dewey et Key s'inscrivant dans une logique de la pédagogie « démocratique » ou libertaire sont plus fermes dans leur position. Dewey, pour sa part dénonce « *le silence et l'obéissance passive exigé en règle constante* » pour ce dernier, il faut laisser l'individu révéler sa véritable nature afin de développer le sens de sa créativité. Dans le même sillage, Key critique toute forme de contrainte et même de « modelage » à l'école. C'est pourquoi s'exclame-t-elle « *l'école est un endroit où de manière révoltante, on fait subir à l'enfant de mauvais traitements physiques et psychiques* ». Elle préconise alors la culture de l'initiative individuelle, bref le « laisser faire » de l'apprenant.

L'approche moderne prône dans son ensemble la prise en compte de la personne humaine l'homme (Piaget) douceur, persuasion (Luther), modélisation d'une auto-sanction (Platon), vertu de l'honneur (Locke), totale liberté de l'individu (Dewey et Key). Les contradictions notables dans l'apport théorique de l'approche moderne de la discipline au travail s'inscrivent dans la dynamique même de la sanction disciplinaire.

En définitive, les deux approches de la théorie disciplinaire renferment des limites. Chaque entreprise devra donc en faire bon usage pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation

➤ **Piaget et la performance individuelle**

La notion de performance n'est pas restée à l'abri de la curiosité scientifique des théoriciens. Ces derniers à l'instar de Piaget, ont abordé cette notion selon les sensibilités de son domaine. Malgré les différentes approches, les résultats d'amélioration demeurent les idées principales. En effet, selon Piaget (1969), la performance évolue en fonction du temps mis dans une entreprise. Selon cet auteur, plus on passe beaucoup d'années à faire un travail, plus on est expérimenté et la performance s'améliore.

## **SECTION 2 : THEORIE ACTIONNISTE DES ORGANISATIONS ET THEORIE DU CAPITAL HUMAIN**

Dans cette partie de notre travail, nous nous attarderons à présenter d'une part la théorie actionniste des organisations de Talcott Parsons (I), et la théorie du capital humain(I) d'autre part.

### **I. LE PARADIGME ACTIONNISTE DES ORGANISATIONS (Talcott Parsons et Weber)**

#### **I-1-Définition**

Le concept actionniste est une théorie selon laquelle la société peut être comprise à partir des actes des agents qui la compose, spécialement le travail. On peut définir l'actionnisme comme une étant une étude de la nature de l'action humaine qu'elle soit individuelle ou collective<sup>2</sup>.

Dans notre contexte, on entend par théorie actionniste des organisations, toutes les formes d'action organisées et entreprises par un individu en vue d'atteindre les objectifs fixés par lui-même et par l'entreprise qui l'emploie.

#### **I-2 -Fondement de la théorie actionniste des organisations**

La théorie actionniste est issue des travaux de Talcott Parsons, et plus lointainement, de ceux du grand sociologue allemand Max weber. Tout système social et organisation en set un peut être compris à partir de l'action des différents agents qui le composent. Celle-ci est signifiante : l'acteur obéit à des mobiles, à des motifs, poursuit une fin qu'il s'est préalablement fixée, compte tenu des objectifs organisationnels et de ses visés propres. L'auteur auquel il est

---

<sup>2</sup> [https // fr . wikipedia.org](https://fr.wikipedia.org)



classique de se référer et qui est le premier à avoir abordé le problème de cette manière est **Chester (1938)**.

Il distingue système coopératif et organisation : dans celui-là, la fin de l'action collective est fixée par les différents acteurs, et ne dépend que d'eux, tandis que, dans celle-ci, elle est préétablie à l'avance et en dehors des agents dont la seule tâche est de la réaliser. Toute organisation est un système coopératif, mais l'inverse n'est pas vrai : tout système coopératif n'est pas une organisation. Des amis qui se réunissent ensemble pour jouer au football constituent un système coopératif ; les employés d'une firme sont les agents d'une organisation dont la structure, les fins et le système des rôles et statuts ont été prédéterminés et dans laquelle ils s'insèrent.

Le problème des organisations pour **Chester**, est de constituer un système, c'est-à-dire de réaliser l'intégration de ses membres, et de parvenir à la meilleure adaptation possible à l'environnement. Pour ce faire, il convient, en particulier, de concilier, dans la mesure du possible, efficacité et efficience de l'action.

Une action est efficace lorsqu'elle atteint les buts qu'elle s'est fixée ; elle est efficiente si elle donne satisfaction aux mobiles et aux motifs individuels des acteurs. Comme le note **Chester**, une action peut être efficace sans être efficiente, mais elle ne peut pas être efficiente sans être efficace.

En France, Crozier (1922), dans « le phénomène bureaucratique » et dans « l'acteur et le système » (écrit en collaboration avec Erhard Friedberg), a également voulu construire une théorie de l'action, appliquée aux organisations.

C'est du moins le reproche que leur adressent les auteurs de l'acteur et le système (1977). Partant de la théorie de la « rationalité limitée », ils proposent un nouveau type d'analyse sociologique qu'ils appellent l'« analyse stratégique ». L'agent ne choisit pas au hasard ; ses choix dépendent certes de ses valeurs, mais aussi de la manière dont il perçoit la situation, et de moyens dont il dispose pour en tirer parti.

Chaque agent a sa stratégie personnelle, joue son propre jeu dans le cadre du système d'action dont il fait partie, et cherche à augmenter son pouvoir, ainsi qu'à développer l'étendue de la zone placée sous sa responsabilité. Dans le cadre des règles que développe chaque système d'action, les joueurs essaient de mettre en œuvre une stratégie, dont la fin est d'accroître leur influence. Le concept de stratégie permet de comprendre les « régularités de comportements »

des acteurs. La stratégie n'est pas nécessairement consciente ou voulue, elle s'apparente au concept sartrien de « choix »

## **II- LA THEORIE DU CAPITAL HUMAIN**

### **II-1-Définition**

Le capital humain c'est l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par accumulation de connaissances générales.

Le capital humain est l'ensemble des connaissances, aptitudes, expériences, talents, qualités accumulées par un individu, une organisation ou un groupe d'organisation et qui détermine en partie leur capacité à travailler pour eux- même ou pour les autres. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies par l'individu et à l'occasion des expériences vécues (Fonte et Ciccone, 2002).

### **II-2-Fondement de la théorie**

<sup>3</sup>Becker est convaincu qu'il est possible d'évaluer les déterminants économiques qui influencent, même de façon minime, l'ensemble des comportements humains. Il cherche en effet à déceler la part de rationalité économique qui pèse sur les aspects les plus divers et parfois les plus intimes de la vie quotidienne (le mariage, le divorce l'adultère, l'adultère, la fécondité, le suicide, la discrimination recherchée). son analyse des processus de choix s'inscrit dans la pensée Néo- classique qui présente selon lui les meilleurs outils d'analyse des relations sociales.

#### ➤ Capital humain : une forme de capital comme les autres

Chaque travailleur a un capital propre, qui lui vient de ses dons personnels, innés, et de sa formation. Son stock de capital immatériel peut s'accumuler ou s'user. Il augmente quand il investit, ce qui détermine les différences de productivité, et pour hypothèse, de revenu.

Comme tout investissement, celui du capital humain peut faire l'objet d'un calcul, d'un taux de rendement marginal, associé à une dépense ou une année d'étude supplémentaire. Ce rendement peut dans le cas présent s'évaluer comme le rapport entre d'un côté, le surcroît des revenus du travail que cet investissement permettra d'obtenir sur le restant de la vie active et, de l'autre côté, l'ensemble des coûts occasionnés par cet investissement. Ces coûts résultent de dépenses d'éducation, frais de scolarité, matériels, etc. Mais ainsi des revenus que la personne

---

<sup>3</sup> <https://fr.m.wikipedia.org>

ne touchera pas pendant le temps consacré aux études : on parle pour ces derniers coûts de « coûts d'opportunités ».

L'individu fait donc un arbitrage entre travailler et suivre une formation qui lui permettra de percevoir des revenus futurs plus élevés qu'aujourd'hui.

Le maintien en état de son capital physique (santé, nourriture, etc.) est également pris en compte. L'individu optimise ses capacités en évitant qu'elles ne se déprécient trop du fait de la dévalorisation de ses connaissances générales et spécifique ou de la dégradation de sa santé physique et morale. Il investit de façon à augmenter sa productivité future et ses revenus.

C'est dans cette logique que **Gary Becker** développe la théorie du capital humain qui fait de la connaissance accumulée et de la santé des investissements comme les autres.

En résumé, selon Becker, le capital humain est un actif, un patrimoine, un stock susceptible de procurer un revenu. Il en est de même pour le capital humain qui est un sous ensemble dans cette notion globale de capital. Le capital humain est un stock de connaissances et d'expériences, accumulées pour son détenteur tout au long de la vie par des investissements.

## CHAPITRE 2 : RELATION ENTRE DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE : ETAT DES LIEUX

Dans ce chapitre, il est question pour nous d'analyser l'effet que peut avoir la discipline au travail sur la performance individuelle en entreprise. Ainsi, pour y arriver, nous allons montrer d'une part l'efficacité du rapport entre la discipline au travail et la performance individuelle en entreprise à travers un certain nombre d'indicateurs (**section 1**), et d'autre part montrer que la relation entre la discipline au travail et la performance individuelle est une relation controversée (**section 2**)

## **SECTION 1 : EFFICACITE DE LA RELATION ENTRE LA DISCIPLINE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DES AGENTS D'ENEO**

Dans cette partie de notre travail, il s'agira de montrer l'efficacité de la relation de la discipline au travail et la performance des agents D'ENEO secteur Sud/Mbalmayo. En effet, cette efficacité repose non seulement sur un certain nombre d'indices mais aussi sur le code éthique de l'entrepris.

### **I- Indicateurs de la performance individuelle et champ d'application du code éthique D'ENEO**

L'efficacité de la relation de la discipline et de la performance des agents de la Société ENEO est visible à travers un certain nombre d'indices. Nous pouvons citer entre autre :

#### **I-1-L'efficacité individuelle**

Il s'agit du degré des réalisations des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus correspondent aux objectifs fixés par l'individu. Bien qu'elles soient faciles à définir, l'efficacité est une question complexe. Mais pour évaluer l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des différents intervenants et les groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace. En réalité, ces indicateurs évaluent la relation entre le résultat obtenu et ce qui était souhaité, ils indiquent si ce qui a été demandé a réellement été livré.

En outre, certains indicateurs sont à considérer :

- La qualité des services
- L'accessibilité et l'utilisation des services
- La production et l'utilisation des connaissances
- L'arrangement basé sur la collaboration
- La demande des conseils techniques ou en matière de politique de la part des intervenants
- La reproduction des programmes de l'organisation par les intervenants
- Reproduction des programmes et services et du financement.

### **I-2-L'efficience**

C'est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires.

L'efficience se mesure avec un ratio : résultats obtenus / frais engagés. Ce calcul permet d'assurer que l'organisation utilise de manière optimale ses ressources. Ils mesurent également la manière dont les livraisons ont été effectuées. Ils détectent par exemple, tout gaspillage, toute dérive ou tout retard. Ils vous indiquent si la manière dont la livraison a été effectuée semble être la plus correcte et moins coûteuse pour l'entreprise.

Les indicateurs d'efficience à prendre en compte sont :

- Cout par programme
- Coûts et avantages des programmes
- Rendement par employé
- Absentéisme et roulement du personnel
- Taux d'achèvement des programmes
- Frais généraux par rapport aux coûts des programmes
- Fréquence des défaillances du système
- Ponctualité dans la prestation des services.

Par ailleurs, comme éléments de performance, l'on peut inscrire aussi la pertinence.

Celle-ci part du fait que les organisations mettent un certain temps à évoluer et à se développer. Cependant, elles doivent se développer tout en renforçant leurs atouts. Des crises internes et externes surviennent et aucune organisation n'est à l'abri. Pour survivre, une organisation doit réussir à s'adapter l'évolution du milieu et au niveau des compétences requises. Elle doit s'assurer que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec ce que souhaitent ses principaux intervenants et commettants.

### **I-3 Indicateurs de la performance sociale**

La performance sociale désigne le niveau qualitatif et quantitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social, comme le bien-être au travail des différentes catégories d'employés et comportement des dirigeants et des cadres à l'égard de leurs subordonnés. Elle vise également à évaluer le ratio moyens/résultats des politiques sociales

mises en œuvre, ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise. Elle est aussi appréhendée comme la satisfaction et la qualité de vie que les employés mènent au sein de leur structure, elle peut aussi comporter une dimension externe et renvoie alors à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise c'est-à-dire aux effets sociaux externes de son activité.

Elle mesure le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise par rapport à la motivation et l'implication des salariés. Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines.

Les problématiques abordées au premier chef dans le cadre de la performance sociale, tant au niveau du diagnostic que de la recherche de solution, sont notamment ; les relations interpersonnelles et intercatégorielles, l'absentéisme ou encore le stress.

De par ses objectifs et la nature des mesures mises en place, la performance sociale s'inscrit à plein dans une stratégie de développement durable alliant le souci humain à la recherche de la performance économique. Vu sous cet angle, l'organisme définit la performance sociale au travail comme : « l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction etc.) que dans ses dimensions négatives (mal-être, risque, stress etc.) Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociale, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions ».

On parle d'indicateurs de performance sociale dans une entreprise lorsque les besoins sociaux des employés sont pourvus. Parmi ces besoins nous pouvons citer :

❖ **La santé** ; en effet, les leaders dans les entreprises doivent se rassurer que les salariés travaillent dans de bonnes conditions avec une bonne santé. Car la vie des entreprises dépend essentiellement de l'état de santé des travailleurs. Alors si les dirigeants laissent les salariés travailler dans les mauvaises conditions, le rendement ne saurait être judicieux. Il faut noter que c'est l'employé qui fait la structure et sa vie dépend de celle de l'employé.

❖ **La rémunération** : contextuellement, la rémunération c'est le salaire, c'est le gain que gagnent les salariés après accomplissement de leur tâche mensuelle ou bihebdomadaire selon le contrat signé. Ce salaire est donc une sorte de motivation que ces

salariés reçoivent en retour. Alors si l'entreprise veut faire de bons résultats, cette dernière est appelée à bien gérer ses employés au cas contraire, le rendement va en dépendre puis l'entreprise sera impactée. Cette rémunération doit être équitable pour éviter des frustrations de la part des travailleurs.

#### **I-4-De la performance économique et financière**

Dans cette partie, nous allons présenter les indicateurs de performance économiques et financière. En effet, la performance financière est étroitement liée à celle économique, elle est mesurée par plusieurs ratios : **la rentabilité**. Ce ratio rapporte des indicateurs des résultats à des indicateurs relatifs aux montants des ressources mises en œuvre. C'est le ratio le plus souvent utilisé. Comme indicateurs de performance économique, nous pouvons citer :

➤ **La productivité** : La productivité est le rapport entre une production de biens ou de services et les moyens mis pour sa concrétisation. Les indicateurs de productivité sont donc la relation entre les résultats produits et les ressources utilisées pour la production. La productivité se mesure généralement en se basant sur les ressources mises en œuvre afin d'optimiser la capacité de production d'une entreprise. Exemple : un commercial peut prospecter 50 personnes en 5 heures de temps, un autre prospecte 30 personnes en 4 heures de temps. On peut comprendre à travers ce petit exercice de compréhension que le second commercial est moins productif que le premier.

Les indicateurs de productivité se mesurent de manière à isoler les facteurs essentiels à prendre en compte, ainsi que le capital investi afin d'atteindre les objectifs prédéfinis. De plus, ces indicateurs clés dépendent également de la fiabilité ainsi que de la disponibilité optimale des données sur les paramètres de calcul. Ils servent également à l'entreprise de pouvoir réaliser des gains de production, mais aussi pour évoluer d'un point de vue technologique.

➤ **La rentabilité** :



Les indicateurs de rentabilité permettent de déterminer si l'argent investi dans une entreprise est efficace et à quel point il est efficace. En d'autres termes, ces indicateurs permettent d'analyser le résultat par rapport aux capitaux apportés dans l'entreprise.

La rentabilité est donc la capacité d'une entreprise à dégager des bénéfices à partir des capitaux investis. Elle représente le rapport entre les revenus d'une société et les sommes qu'elle a mobilisées pour les obtenir. Elle constitue un élément privilégié pour évaluer la performance des entreprises. La rentabilité joue dans ce cas de figure un rôle très important dans la vie d'une entreprise :

- Elle assure la suivie de l'entreprise ;
- Elle permet à l'entreprise de préserver son indépendance financière.

La rentabilité économique est un indicateur qui permet de mesurer la performance d'une entreprise à pouvoir créer de la valeur. Pour cela, elle compare les revenus des impôts issus de l'exploitation de l'entreprise (résultat d'exploitation) aux moyens mis en œuvre pour générer se revenus (capitaux propres + endettement). La rentabilité économique ne tient pas compte de la structure financière de l'entreprise c'est-à-dire d'où vient son financement. La rentabilité financière quant à elle mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la rentabilité de l'entreprise à rémunérer les associés. Pour attirer les investisseurs ou ne pas « perdre » les associés actuels, l'entreprise a pour objectif de maximiser cet indicateur.

Parlant du champ d'application du code éthique, ce présent code de conduite est applicable à toute personne au service d'ENEO, à savoir tous les membres du personnel quel que soit leur statut juridique, les fonctionnaires hors cadres, les présidents des organes et les collaborateurs contractuels occasionnels d'ENEO, les partenaires.

La violation dudit code par le personnel d'ENEO peut constituer une infraction disciplinaire. Le président du conseil d'administration, les Présidents des comités spécialisés, le Directeur régional d'ENEO Sud/Mbalmayo doivent informer le conseil d'administration de toute difficulté d'application du présent code les concernant. Les personnes qui entrent occasionnellement au service de cette entreprise sont tenues de respecter ce code selon les dispositions de leur contrat d'engagement. Aussi, la violation du code peut entraîner l'annulation ou la non-exécution du contrat ou toute autre pénalité expressément prévue dans ce dernier.

### **Principes généraux**

Toute personne au service d'ENEO à quelque titre que ce soit doit s'acquitter de ses devoirs dans le respect de la loi, des instructions légitimes qu'elle reçoit et les règles déontologiques applicables à ses fonctions. Elle doit être loyal, équitable, honnête, courtoise, professionnelle, performance et respectueuse de l'environnement et de la dignité de ses vis-à-vis, clients de la structure, fournisseurs, hiérarchie, collègues et autre personnel.

Toute personne au service d'ENEO doit être impartial et efficace, et remplir ses devoirs au mieux de ses capacités et de manière compatible avec le statut de l'entreprise.

## **SECTION 2 : RELATION CONTROVERSÉE ENTRE DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE**

Dans cette section nous nous attarderons à présenter les éléments déterminants de la discipline au travail et leur implication dans le processus de productivité individuelle en entreprise.

### **I. L'influence de la discipline au travail sur la productivité individuelle**

Certains éléments expliquent l'impact que peut avoir la discipline au travail sur la performance individuelle des employés de l'entreprise ENEO.

#### **I.1. La présence au travail**

La présence d'un employé au travail occupe une place prépondérante dans l'évolution d'une entreprise. Elle est le caractère propre de l'accomplissement des tâches au sein d'une entreprise car sans elle, les objectifs fixés par l'organisation ne peuvent être atteints. Cet indicateur devient de plus en plus fondamental pour mesurer la conduite d'un employé pour mesurer la conduite d'un employé au travail. La présence des employés au sein de la structure implique le plus souvent l'assiduité et la ponctualité.

Etymologiquement parlant, le mot assiduité trouve son origine en Latin. Il signifie constance ou fréquence. Par conséquent, une personne diligente est celle qui remplit ses engagements, qui présente une performance fiable et constante dans l'exécution de ses tâches. Le manque d'assiduité au travail est un des problèmes difficiles à gérer dans une entreprise. Estimé entre 10 et 25 % de la masse salariale, il ralentit la productivité, diminue les marges bénéficiaires de manière importante et a de plus, un impact négatif sur le service client et la motivation des salariés. Face à ce souci complexe, les gestionnaires ont souvent besoin d'outils appropriés pour amener les employés à améliorer leurs performances en matière d'assiduité au

travail. Ainsi, un suivi d'encadrement est mis en place par les entreprises. Avec les logiciels modernes, le suivi des heures des employés est automatisé, la gestion des feuilles de temps rationalisée permettant une comparaison avec les heures prévues à l'horaire. Les gestionnaires sauvent le temps qu'ils auraient dû consacrer aux suivis et détiennent grâce aux logiciels un état de synthèse en temps réel. A la CAMPOST Ebolowa par exemple, un système de pointage digital biométrique permettant de contrôler de manière automatique la présence des employés au sein de ladite entreprise vient d'être mis en place.

La ponctualité est le respect scrupuleux des engagements pris. Selon le dictionnaire l'Internaute, la ponctualité est le fait d'être à l'heure, de faire les choses dans le temps qui nous est imparti. Par ailleurs, elle est appréhendée comme l'exactitude à faire les choses au moment qu'on se le soit proposé, ou qu'on l'ait promis. Ponctuel veut dire alors qui fait à point nommé, ce qu'il doit faire, ce qu'il a promis de faire. Dans l'entreprise, les horaires de travail font partie des règles à respecter pour mener à bien ses tâches. La ponctualité est donc un élément essentiel pour le bon fonctionnement d'une organisation ; car elle garantit non seulement l'efficacité et l'efficience mais aussi le respect des délais. Elle ce n'est pas une fois de temps en temps, elle est pratiquée chaque jour, à chaque fois, pour chaque rendez-vous, avec toute personne sans exception. Cela veut dire clairement qu'une personne ponctuelle est toujours ponctuelle, une personne en retard est toujours en retard.

Le manque de ponctualité au travail, un sujet qui revient constamment sur le tapis des entreprises. Il irrite au plus haut point ceux qui respectent les délais, il fait perdre beaucoup de temps à plusieurs entreprises dans le monde. Talbot (2019) réitère que « le temps c'est de l'argent ». Le manque de ponctualité coute beaucoup plus cher que l'on ne le pense ; il fait perdre la clientèle, ternit l'image de l'entreprise, il est improductif et mine le moral des employés. Les personnes qui arrivent en retard n'ont pas l'idée de l'impact de leur retard sur les autres ni du stress, des tensions voir des frustrations engendrées. ne dit-on pas souvent, c'est les mêmes personnes qui arrivent en retard.

Le respect du règlement de travail : les employés qui obéissent aux règles du travail ne négligeront jamais les procédures de travail et suivront toujours les directives définies par la société. Dans toutes les entreprises dans le monde il y'a un règlement intérieur que chaque employé est tenu de respecter pour la bonne marche de la structure.

- Le respect des normes de travail : Il peut être vu par le nombre de responsabilités qui sont confiées à un salarié. En effet les employés d'une organisation doivent respecter les normes établies par la société qui les emploie.

- Les heures de travail : Ce sont les heures passées au lieu de service et les employés quittent leur maison pour le travail aux heures fixées par l'entreprise. En effet, au Cameroun, le code de travail régit les rapports de travail entre les travailleurs et les employés. Il s'applique ainsi à toute entreprise se trouvant sur le territoire camerounais. Aussi, CONGELCAM S.A par exemple appartient au secteur commercial. En tant que telle, elle est également soumise aux dispositions de la convention collective nationale du commerce. En ce qui concerne la durée effective du travail. En son article 80 alinéa 1 et 2, le code du travail énonce que :

- Dans tous les établissements publics ou privés non agricoles, la durée de travail ne peut excéder quarante(40) heures par semaine.

- Les permissions des employés : La permission pour un employé est un moment où celui-ci laisse le travail durant les heures d'ouverture et les heures de travail soit pour les missions de l'entreprise, soit pour ses intérêts personnels avec l'autorisation au préalable de son chef ainsi que les employés qui prennent un congé.

- L'assiduité des employés au travail : L'absentéisme est l'absence répétée de l'employé dans son lieu de service. Ce comportement est souvent très réprimé dans les entreprises tant dans notre pays que dans d'autres. Dans l'optique d'améliorer le problème d'assiduité au travail des agents publics, le Cameroun installe des terminaux biométriques à cet effet. Ainsi, dans une interview parue le 24 juin dans le journal à capitaux publics Cameroun tribune, le ministère de la fonction publique et de la réforme administrative (MINFOPRA), évoque des innovations pour améliorer les services publics au Cameroun.

« Au nombre des mesures prises pour vaincre ces comportements déplorables (absentéisme et désertion), nous pouvons citer, s'agissant de la ponctualité et de l'assiduité au travail, l'installation d'un terminal biométrique qui enregistre toutes les sorties et entrées du personnel au MINFOPRA), indique le membre du gouvernement. Il ajoute : « nous envisageons d'ailleurs d'étendre cet outil de control de présence effective au poste de travail dans toute l'administration publique, pour davantage déguster les agents publics fictifs ».

En dehors de l'outil technologique, pour maximiser l'assiduité des fonctionnaires à leur poste de travail, le MINFOPRA par exemple effectue des contrôles inopinés dans ses structures. Ces contrôles, selon le ministre, permettent de mettre en position d'absence irrégulière les absentéistes, permettent de les suspendre de solde et de les traduire devant le conseil permanent de discipline. Des sanctions appropriées sont infligées aux agents publics fautifs.

### **I.2. Le respect des normes de travail**

Les entreprises tout comme les commerçants et les professions libérales, sont régies par des normes de sécurité et d'accessibilité obligatoire. Parfois contraignantes, ces normes visent à préserver les salariés des risques d'accidents de travail et d'incendie. Ces normes revêtent une importance encore plus grande si l'entreprise a pour vocation d'accueillir des clients au sein de ses locaux ; une réglementation stricte est d'ailleurs réservée à ce type d'établissements. Ces règles permettent également à l'entreprise de réaliser des économies de renforcer l'efficacité de ses activités, d'anticiper les risques et de se donner une image positive auprès de ses employés. A cet effet, nous avons trouvé quelques pistes pour connaître les normes principales à respecter au sein d'une entreprise.

La norme ISO (International Organisation for Standardisation), très connue dans le milieu des normes professionnelles, signifie « Organisation Internationale de Normalisation ». L'objectif de cette structure consiste à fournir des normes de qualité et de sécurité internationale dans les secteurs commerciaux et industriels. Elle regroupe un référentiel commun dont le but est d'harmoniser l'activité d'un secteur. L'ISO comptabilise environ 18000 normes en 2016.

Toutes les entreprises sont soumises à des normes pour assurer la sécurité et la santé de l'entreprise afin de faire un bon rendement et atteindre ses objectifs fixés.

En conclusion, le règlement intérieur de l'entreprise doit obligatoirement être respecté par les employés sous peine de sanction. Il fait en effet partie intégrante du code du travail de l'entreprise, préalablement approuvé par l'inspection du travail. Tous les salariés disposent par ailleurs d'un droit de retrait ou d'alerte et en cas de danger dans leur entreprise

### **I.3. Le respect des règles de l'entreprise**

Tout salarié se doit de respecter les instructions données par ses supérieurs hiérarchiques, et ce dans le respect des dispositifs légaux et déontologiques. Les employés doivent respecter le caractère propre de l'établissement défini dans les statuts, et ont un devoir de discrétion envers les usagers et leurs dossiers. Dans toutes les organisations, il existe des

règles à respecter. C'est particulièrement vrai dans le monde du travail. Il faut suivre les règles édictées par le code du travail, bien entendu, car tout individu a l'obligation de respecter la loi.

Toute entreprise doit avoir un document édictant un certain nombre de règles qu'elle souhaite voir respecter en son sein. Il peut s'agir de règles de discipline, de sécurité, de santé ou d'hygiène ou simplement de règles de savoir-vivre dans l'entreprise.

Le règlement mentionne également le type de sanction disciplinaire qui est prévu en cas d'infraction. Toute entreprise qui emploie plus de vingt salariés a l'obligation légale d'établir un règlement intérieur. En France par exemple, le leader se doit de rédiger ce document en français, ou du moins de le rendre disponible en français.

Ce règlement intérieur ne doit pas contrevenir à la loi, sous peine d'être caduque, mais toute clause qui s'inscrit dans le respect du code civil, du code pénal et du code du travail est susceptible d'être intégrée au document. En cas de litige un inspecteur du travail est habilité à statuer sur la validité d'une clause.

A partir du moment où un membre du personnel appose une signature sur le contrat de travail de l'entreprise qui l'emploie, il s'engage à en respecter les modalités et donc le règlement intérieur dont le contenu doit lui être communiqué. Cet engagement implique qu'une entorse au respect des règles peut entraîner des conséquences aussi graves qu'un délit commis au regard de la loi.

#### **I.4. Les types de sanction disciplinaire en entreprise**

La sanction disciplinaire est la conséquence morale d'un acte, châtement ou récompense. Elle est une peine ou récompense prévue pour assurer l'exécution d'une loi(1). Elle est un acte unilatéral pris par le manager pour sanctionner le comportement fautif de l'employé. Le chef de l'entreprise a un droit de sanction quels que soient son activité, et le nombre de salarié qu'il y a dans sa structure. La sanction disciplinaire est prévue à l'article L122-40 du code du travail.

La précision de la sanction à appliquer doit donc non seulement être pour les fautes graves, mais aussi pour les failles à divers degrés. Il importe d'indiquer que toute lettre doit être déposée dans le dossier de l'agent indiscipliné. Voici les principales sanctions susceptibles d'être appliquées lorsqu'il y a une faute de la part de l'employé au sein de l'entreprise. Elles sont présentées dans l'ordre qui respecte la graduation des sanctions :

#### ***1.4.1. Les avertissements ou blâmes :***

Les avertissements ou blâmes sont des reproches adressés par l'employeur au salarié. Ces reproches sont notifiés par écrit ou par oral. En revanche la simple observation verbale n'est pas considérée comme une sanction disciplinaire.

- **Avertissement oral**

Dans ce cas, le supérieur hiérarchique rencontre l'indiscipliné pour lui dire quel comportement on lui reproche, la règle enfreinte, les conséquences sur l'organisation et de quelle façon peut-il corriger la faute. Ce n'est pas une action qui entraîne une sanction punitive immédiate, mais l'indiscipliné reçoit tout de même une réprimande clairement exprimée par son chef direct.

C'est pour cela que R. BAKENGE KANKONDE estime qu'un chef qui ne fait pas de reproches à ses agents autour de lui favorise le désordre et le laisser-aller. Mais, réprimander ce n'est pas injurier, il s'agit d'un jugement fait avec douceur et calme, dans le but d'éduquer(1).

- **Avertissement écrit**

A la différence de l'avertissement oral, l'indiscipliné se retrouve avec une lettre dans son dossier dont le contenu explique brièvement le comportement qu'on lui reproche. Il y a une rencontre avec l'indiscipliné accompagné de son représentant syndical ou autre, pour lui exposer les faits reprochés, lui donner l'interprétation de la direction et écouter sa version des faits(2).

Cet avertissement est généralement valable pour une période prévue durant laquelle le salarié n'a pas intérêt à commettre d'autres infractions ; à défaut, il risque une suspension. Il peut être prévu quelques avertissements écrits avant que l'on passe à la suspension.

#### ***1.4.2. La suspension disciplinaire***

Il s'agit d'une période de temps durant laquelle le salarié ne se présente pas au travail et ne reçoit pas de rémunération. La suspension peut être courte ou longue dépendant de la gravité de l'infraction. Par exemple une suspension de quelques mois peut être imposée à un agent qui utilise les biens de l'entreprise mis à sa disposition à des fins personnelles.

#### ***1.4.3. La rétrogradation***

La rétrogradation est une sanction consistant en un déclasserment hiérarchique, changement de poste ou une perte de responsabilité accompagnée d'une baisse de rémunération. En clair cette sanction consiste à déclasser hiérarchiquement un agent dans un poste où il y a moins de responsabilités et une rémunération moindre ; la rétrogradation est une sanction qui consiste à affecter le salarié fautif sur un poste de qualification moins élevée. Le contenu de la prestation de travail de l'agent est alors modifié de telle sorte que les tâches à exécuter concordent peut être mieux avec ses compétences. Par conséquent, ce type de sanction sert généralement pour un comportement professionnel inacceptable, lors de l'exécution du travail, et non comme mesure pour punir une faute grave. Cette décision ne peut s'analyser en agissement répété constitutif de harcèlement moral.

Elle peut aussi être mise en œuvre non pas en tant que sanction, mais aussi également pour pallier l'insuffisance professionnelle de l'employé à son poste actuel. La rétrogradation doit être sérieusement justifiée ; sinon, elle est assimilée à une sanction pécuniaire, qui est interdite par la loi (article L. 1331-2 du code du travail) et passible d'une amende de 3750\$ pour l'employeur (article L. 1334-1 du code du travail).

Il faut bien noter qu'une rétrogradation consiste en un changement de qualification avec une simple baisse de salaire sans changement de fonction ou de responsabilité est considérée comme une sanction pécuniaire, et est donc interdite (cours de cassation, chambre sociale, 23 février 1994, pourvoi n°90-45001).

La possibilité que s'octroie le manager de rétrograder ses salariés doit figurer au règlement intérieur de l'entreprise dès lors que celle-ci compte au moins vingt salariés. Si l'employeur rétrograde un salarié, même avec l'accord de ce dernier, sans que le règlement ne l'y autorise, la sanction pourra être annulée par le Juge prud'homal. Tout se passera donc comme si elle n'avait jamais figuré au dossier disciplinaire du salarié.

Cette forme de sanction est applicable surtout pour des travailleurs non syndiqués. Car beaucoup de contrats collectifs et de jurisprudence empêchent l'employeur à recourir à cette mesure disciplinaire.

#### ***1.4.4. Le licenciement***



*Le licenciement est une rupture du contrat à l'initiative de l'employeur. En France par exemple un employé ne peut pas être licencié de manière arbitraire sans aucune raison valable et sérieuse, raison pour laquelle le licenciement est strictement encadré<sup>4</sup>.*

On ne peut licencier un salarié que si on est certain que celui-ci ne corrigera pas son attitude ou qu'il n'améliorera pas sa performance. Il faut se mettre dans l'esprit que le licenciement est souvent vécu comme une catastrophe par l'agent concerné : c'est une mesure disciplinaire qui équivaut à la peine capitale pour lui. Le licenciement permet à l'employeur de rompre le contrat de travail (contrairement à la démission, à l'initiative du salarié ou à la rupture conventionnelle nécessitant l'accord des deux parties). On distingue deux types de licenciement en entreprise : le licenciement pour motif économique et licenciement pour motif personnel.

En effet, le licenciement économique est extérieur à la personne du salarié et peut être prononcé si l'entreprise : doit être réorganisée pour rester compétitive ; rencontre des difficultés économiques ; s'adapte aux mutations technologiques ; est en cessation d'activités (totales et définitive, n'étant pas due à une faute de l'employeur). Le licenciement pour motif personnel peut être disciplinaire s'il sanctionne une faute commise par le salarié empêchant son maintien dans l'entreprise, il peut s'agir d'un licenciement pour faute simple, grave ou alors lourde.

Par ailleurs, là où il y a présence d'un contrat collectif, un syndicat peut, avec de l'habileté et une bonne stratégie, gagner un grief lié au licenciement.

## **II. SANCTION : Mesure compensatoire**

Les mesures compensatoires sont celles de gestion permettant de compenser les pertes non évitables en unités d'habitat provenant de la mise en œuvre de projet d'aménagement. Un chef d'entreprise doit savoir récompenser les bonnes œuvres de ses agents. Apprécier un agent, le récompenser, c'est naître en lui un sentiment de l'auto affirmation, un sentiment de fierté et de qualité personnelle et sens du devoir et le souci permanent de bien faire pour être aussi apprécié du chef. Cette appréciation peut s'exprimer en paroles par des termes : « *je suis très content de ce que tu as fait., en actes par des primes, des frais de mission ; mais aussi par des notes écrites* ». Cette théorie conduit à la notion de la motivation dans l'entreprise.

### **II-1 Considération**

Dans son cours de « Management et organisation des entreprises », l'Assistant **Victor Bengindo**, considère la motivation comme un facteur qui suscite l'enthousiasme, du plaisir à

---

<sup>4</sup> <https://www.régionsob.com.conseil>, 26 déc. 2017.

participer à la tâche que l'on doit exécuter dans l'entreprise. Elle suscite la joie de se retrouver sur le lieu de travail et rend les employés heureux et contents d'exécuter les tâches quotidiennes, mais aussi d'accomplir les heures supplémentaires et de consentir librement des sacrifices pour la vie et la survie de l'entreprise. Elle facilite et favorise les initiatives et les suggestions dans l'entreprise. Le terme motivation signifie selon Lexis, l'action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement d'un individu.

Tout n'est pas dû à l'entreprise et le fait d'être le dirigeant demande de prendre en compte la dignité des personnes comme critère essentiel de management. Avoir pour idée que les personnes doivent vous être reconnaissantes parce que vous leur offrez un travail et des conditions de travail agréables. Un bon chef d'entreprise est une personne qui a une forte capacité d'écoute à l'endroit de ses employés, de ses clients et de ses partenaires d'affaire. La considération et le respect restent une des premières valeurs dont un chef d'entreprise doit faire preuve envers son entourage direct et indirect. Etre un bon manager consiste à se faire respecter et à respecter les autres. La considération qu'un chef d'entreprise doit montrer vis-à-vis de ses clients, ses fournisseurs et même ses collaborateurs ne se résume plus qu'en un simple « bonjour », « s'il te plait ». La considération de ses employés par le dirigeant est un pilier pour le développement de l'entreprise du manager. Plus vous considérez vos collaborateurs et vos employés, plus ils auront envie de travailler pour votre structure. C'est pour cette raison que vous devez à tout moment leur prouver votre considération.

Il est primordial de leur montrer le respect de la personne qu'elles sont, surtout face à leurs collègues. Eviter de leur critiquer devant les autres employés si vous avez des reproches à leur faire. Faites leur sentir que la critique n'est pas personnelle. N'oubliez pas de faire preuve de politesse et de courtoisie. Le comportement d'un chef d'entreprise reste un facteur qui impacte la motivation des employés, elle est essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise. De cette manière, les employés et les collaborateurs produiront plus pour les clients ou les fournisseurs qui sont satisfaits de la collaboration et feront preuve de plus de respect à cet égard, la réputation de votre entreprise augmentera et les clients satisfaits qui parleront en bien votre entreprise se multiplieront.

## **II-2 La motivation en entreprise**

Aujourd'hui, un des facteurs le plus souvent cités comme source de difficultés pour la gestion des relations sociales dans l'entreprise est le manque de motivation des employés. Au-delà des revendications classiques et légitimes de salaire, d'amélioration

des conditions de travail, de flexibilité, apparaissent fréquemment dans les attentes exprimées des besoins de reconnaissance et de prise en compte de la valeur de son travail, de ses compétences qu'elles soient explicites ou tacites, de sa fonction sociale dans l'entreprise.

Appliquée au monde du travail, la notion de motivation tend à se définir comme l'ensemble des éléments qui permettent à un individu d'adopter un comportement efficace en entreprise, ce dernier s'engage alors de manière totale, volontaire et naturelle dans la réalisation de sa tâche. Pour qu'une entreprise réussisse, elle doit non seulement proposer des produits et/ou des services répondants aux besoins et aux attentes de ses clients, mais également disposer d'un personnel loyal, engagé et discipliné.

La motivation des salariés est un aspect essentiel dans un lieu de travail qui conduit à la performance du service et même de l'entreprise. Motiver les employés doit être une routine régulière pour les managers en entreprise. Il y a les entreprises qui fâcheusement ne comprennent pas l'importance de la motivation et la fidélisation des employés ainsi que son impact sur leur productivité. Elle est importante pour plusieurs raisons, principalement parce que cela permet à l'organisation d'atteindre de l'entreprise. Sans un lieu de travail motivant, les entreprises pourraient être placées dans une position très risquée. Les employés motivés peuvent accroître la productivité et permettre à une organisation d'atteindre des niveaux de performance et de productivité plus élevés.

### **III. L'impact de la discipline au travail sur les performances individuelles en entreprise.**

Il est question pour nous de présenter l'effet que peut avoir la discipline au travail sur la performance individuelle en entreprise.

#### **III.1. Développement des compétences personnelles des employés dans l'entreprise Eneo-Ebolowa.**

Le développement des compétences personnelles consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. La compétence individuelle est un ensemble de connaissances (savoirs)-d'expériences et de maîtrise de pratique (savoir-faire)-d'attitudes et de comportement (savoir-être)-mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste de travail actuel ou futur dans l'entreprise d'Eneo. Ce développement passe non seulement par la formation professionnelle interne organisée au sein

de cette entreprise, les conférences, les ateliers les fora mais aussi et surtout par la discipline du personnel de l'organisation. Il faut bien noter ici que les soft-skills sont évalués à travers le savoir-être des employés de la structure.

Le développement des compétences en entreprise représente d'importants enjeux pour l'ensemble des employés de l'organisation, mais aussi pour des individus sans emploi qui souhaitent élargir leur champ d'opportunités. Il est également stratégique pour les entreprises et les organisations qui cherchent à capitaliser sur leur savoir interne et à optimiser leur performance globale à travers la gestion de la discipline au travail.

En investissant dans le développement des compétences, en partie à travers non seulement la formation mais aussi et surtout la pratique de la discipline, l'entreprise augmente son efficacité et la motivation de ses collaborateurs. Ainsi, en misant sur l'individu, le collectif de l'organisation est impacté positivement. Il concerne l'ensemble des individus, et ce quel que soit leur niveau de formation initiale et leur poste. Il peut viser à :

- Améliorer l'efficacité professionnelle : gestion du temps, respect des horaires de travail, gestion du stress, affirmation de soi, conduite de réunion ;
- Développer ses compétences managériales dans le cadre de l'acquisition de nouvelles responsabilités : management d'équipe, leadership, gestion des conflits... ;
- Maintenir à jour ses compétences techniques
- Obtenir un diplôme ou un certificat pour accéder à un nouveau métier ;
- Elargir de compétences pour gagner en performance dans le cadre de ses missions quotidiennes ;
- Se préparer en vue d'un audit de certification à une norme de qualité : ISO, management de qualité...

En gros, en entreprise, on distingue différents types de compétences à savoir : les compétences métier (ou techniques), les compétences comportementales et pour les managers, des compétences managériales.

En effet, ces compétences permettent de former le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. Ainsi, les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont source d'amélioration du rendement dans l'organisation et sont aussi source de véritables avantages concurrentiels.

Dans le cadre du développement de leur compétence, les employés d'ENEO-Ebolowa, grâce à la discipline observée au travail développent les connaissances qui leur permettent d'exécuter leur tâche avec efficacité.

### **1- Accroissement des performances individuelles de l'entreprise**

Kalika définit la performance organisationnelle comme : « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant effets induits par celles –ci ne soient ressentis d'un point de vue économique*<sup>5</sup> ». C'est donc la capacité d'une structure à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies dans le cadre des finalités qu'elle poursuit. Kalika (1988), avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle.

Les études que nous avons menées sur l'entreprise Eneo concernant l'accroissement des performances individuelles ont montré que l'agent de cette entreprise développe davantage ses performances lorsqu'il est discipliné. En effet, il s'agit d'après nos études d'environ 65% des salariés de cette entreprise développent ces performances. C'est relativement le cas avec les autres entreprises parapubliques de la ville d'Ebolowa où la discipline a un impact positif sur les performances des individus en entreprise.

**CHAPITRE 3 : CADRE D'ETUDE ET APPROCHE  
METHODOLOGIQUE DE LA DISCIPLINE AU TRAVAIL  
ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE :  
ETUDE APPLIQUEE SUR ENEO- CAMEROUN**

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous de présenter le cadre de l'étude et la méthodologie que nous utiliserons dans ce travail.

## SECTION I : PRESENTATION GLOBALE DE LA STRUCTURE ENEO : DIRECTION REGIONALE D'EBOLOWA/MBALMAYO

La description de cette société se fera à travers son historique, son environnement, ses activités et de son régime juridique.

### I. CONTEXTE DE CREATION :

#### I.1. Historique

Avant la guerre de 1939-1945, les premiers foyers d'électricité de Nkongsamba, Douala et Yaoundé ont été créés par l'administration et exploités en gérance par des sociétés privées ou directement par elle-même.

En 1948, la société d'économie mixte « énergie électrique du Cameroun (ENELCAM) » est créée et chargée d'aménager l'usine hydroélectrique d'Edéa 1 sur la Sanaga pour l'alimentation électrique d'Edéa et de Douala dès le 1<sup>er</sup> Janvier 1953. Cette centrale comportait à l'origine deux (2) groupes de 11 mégawatts (MW). Ultérieurement, la centrale d'Edéa a été étendue grâce à l'équipement par étape entre 1966- 1976 par ENELCAM (**Energie Electrique du Cameroun**) d'abord et SONEL par la suite de la centrale d'Edéa 3.

En 1963, l'électricité du Cameroun (EDC) est créée ; société d'économie mixte dont la majorité du capital social est détenue par l'état du Cameroun et les collectivités publiques ; elle a pour vocation de prendre en charge toutes les distributions publiques d'énergie électrique ainsi les moyens de production et de transport subséquent, à l'exception des centrales d'Edéa gérées par ENELCAM.

De plus, en 1973, l'état du Cameroun engage des pourparlers devant aboutir à la fusion des sociétés ENELCAM et EDC pour constituer une nouvelle société notamment SONEL (Société nationale d'électricité du Cameroun) en date du 18 mai 1974. Elle avait pour mission de prendre en charge les distributions publiques au Cameroun.

La réunion de l'assemblée générale constitutive de la SONEL adopte les statuts de la société selon lesquels la cette Société est une anonyme et d'économie mixte à caractère industriel et commercial ayant pour objet la production, le transport, la distribution et l'utilisation de l'énergie électrique au Cameroun. C'est ainsi que le 23 mai 2014 le gouvernement du Cameroun signe l'accord qui octroie à ACTIS 56% des parts d'AES-SONEL. Le 11 Août 2014, le nouveau **DG** de cette **Société**, prend fonction et est officiellement installé



le 19 Août de la même année. Ainsi, le nouveau nom de l'entreprise est dévoilé au cours d'une cérémonie au Hilton hôtel de Yaoundé le 12 Septembre 2014. Cette cérémonie a été présidée par l'actuel ministre de l'eau et de l'énergie. C'est l'ère d'NEO-Cameroun SA.

### **I.2. Les activités de l'entreprise :**

Il existe deux types de réseaux :

Le réseau de transport (permet d'acheminer l'énergie des sources de production jusqu'au transformateur HTB/HTA encore appelé (poste source) et le réseau de distribution permet d'acheminer l'énergie du transformateur HTB/HTA jusqu'au client final. Il permet de transporter l'énergie électrique à l'échelle locale des centres de distributions vers le client final : les petites et moyennes entreprises, les villes, les grandes surfaces, les commerces, les artisans, les particuliers...

Les améliorations actuelles reconnues par les clients de la ville d'Ebolowa sont le résultat de nos réalisations notamment dans le département de la vallée du Ntem (barrage de menve'ele), dans le Dja et Lobo (Mekin). D'autres projets de distribution en cours au Cameroun incluent la construction des lignes Sibot-Mebesa-Edjen dans le Sud, Kumba-Ekondo Titi dans le Sud-ouest, Disangue-Mouanko dans la Sanaga maritime. Au terme de ces projets, la qualité de service effectué dans nos différentes agences au Sud ne sera en rien comparable au niveau actuel. Au total nous consacrons 103 milliards aux extensions de réseau, au renforcement et à la réhabilitation des ouvrages existants. Le réseau de distribution d'ENEO-Sud/Mbalmayo est reparti dans tous les 4 départements de ladite région.

## **II. LES MISSIONS, REALISATIONS ET VALEURS DE L'ENTREPRISE**

En vue de la réalisation de ses divers objectifs notamment, la distribution de l'énergie électrique dans toute nous nous l'étendue du territoire camerounais en général et au sud en particulier. Ainsi, intéresserons à présenter dans cette partie non seulement les différentes missions d'ENEO pour mener à bien ses activités afin de satisfaire sa clientèle au Cameroun et au Sud en particulier, les valeurs que l'entreprise ENEO présente à la population et ses réalisations depuis 2014.

### **II.1. Missions d'ENEO**

ENEO a pour objet social d'apporter son concours énergétique et son expertise à la réalisation de tout projet destiné à produire de l'énergie à la population du Sud-Cameroun. A ce titre, elle est chargée, entre autres de :

- ❖ Répondre à la demande croissante en électricité, en fournissant une énergie fiable et sécurisée ;
- ❖ offrir un service de qualité et faciliter l'accès à l'électricité au plus grand nombre ;
- ❖ protéger le public par la sensibilisation sur les dangers du courant électrique ;
- ❖ dynamiser la relation client par des innovations et des expériences positives ;
- ❖ rechercher en permanence l'excellence en tirant les leçons de nos expériences ;
- ❖ mener nos activités dans une demande socialement responsable ;
- ❖ s'assurer que l'entreprise dispose en permanence, d'un personnel compétent, bien formé et motivé au moment où il faut. En réalité, la Société ENEO a pour mission principale pour les populations d'Ebolowa/Mbalmayo de produire de l'énergie électrique pour fournir au secteur public, aux particuliers et aux clients industriels.

## **II.2. Les valeurs de la Société ENEO**

Il s'agit ici de voir de quoi ENEO est capable d'offrir à sa clientèle pour la satisfaire. Ainsi, nous avons :

- Intégrité : elle est le fil conducteur de toutes nos activités. Coéquipiers et parties prenantes d'ENEO adhèrent aux valeurs choisies comme socle commun ;
- Respect : respecter la diversité comme principe de gouvernance. Respecter les sensibilités, les points de vue, les différents acteurs. Construire le présent avec optimisme et l'avenir avec audace ;
- Engagement : être motivé et animé d'une force positive pour travailler avec dévouement et professionnalisme. Mettre le client au centre de nos priorités.
- Cohérence : pour réussir, ENEO doit mobiliser l'ensemble du corps social dans un même esprit d'équipe. Nos activités doivent être source durable de progrès pour le pays et d'épanouissement pour le personnel de ladite entreprise.

## **II.3. Les réalisations de l'entreprise**

Depuis le changement de dénomination en 2014, c'est-à-dire de AES-SONEL « (Société Nationale d'Electricité), à ENEO (Energy of Cameroon) » jusqu'en 2019, cette entreprise a fait beaucoup d'investissement. Ces réalisations sont d'ordre humain, social, économique...

En effet, ENEO a ouvert une plateforme, accessible à tous les chercheurs d'emploi. C'est un canal privilégié qui rend le processus de recrutement plus simple et plus transparent. Ce site de recrutement donne accès gratuitement à l'ensemble des offres d'emploi et la possibilité de postuler directement en ligne. Selon les rapports du Ministère camerounais de l'eau et de l'énergie, relatifs aux réalisations de cette compagnie en 2020, elle s'avère être classée parmi les plus gros employeurs au Cameroun actuellement, car s'appuyant largement sur son capital humain qui constitue son meilleur atout accomplir ses missions. Ainsi donc, depuis 2014, ENEO a recruté près de 15000 salariés précis ce rapport publié le 27/05/2020 par leur site officiel [www.eneocameroun.cm](http://www.eneocameroun.cm).

De plus, il faut bien noter que cette entreprise recrute les jeunes chaque année hommes et femmes et a un effectif de 99,8% camerounais et donc 3759 salariés de 2014 jusqu'en 2019. Elle est dans le top 04 des plus gros employeurs du pays. ENEO entretient à travers ses plus de 1000 entreprises et partenaires, plus de 10.000 emplois indirects. Ce rôle dans l'emploi national traduit une forte masse salariale qui bénéficie directement à l'économie locale partout où les salariés d'ENEO et ses entreprises partenaires se trouvent.

**TABLEAU RECAPITULATIF (2014/2019)**

<b>ANNEES</b>	<b>EFFECTIFS</b>
2014	111
2015	313
2016	162
2017	255
2018	218
2019	478

**6Tableau 1 : le récapitulatif de recrutement à ENEO de 2014 à 2019.**

Ce tableau nous montre clairement que le nombre de camerounais recrutés a considérablement augmenté en 2019.

Par ailleurs, cette Société s'intéresse également à développer les compétences de ses employés. En effet, ENEO s'accorde chaque année avec ses sous-traitants d'entreprendre des petites formations internes afin de développer en leurs salariés des compétences nécessaires dans le but de renforcer leur capacité afin qu'ils mènent à bien leurs activités sur le terrain.

<sup>6</sup> [www.jeuneafrique.com,economia](http://www.jeuneafrique.com,economia)

Ainsi, de 2018 à 2019, plus de 400 employés ont subi cette formation pratiquement dans les domaines du réseau et commercial.

De même, l'entreprise réalise également chaque année le nettoyage de lignes de distribution d'énergie. Il s'agit ici d'une manière innovante et plus efficace de contribuer à maintenir le réseau de distribution électrique du Cameroun à l'abri de la végétation dense et de feux de brousse. En 2019, 30 nouveaux GIC ont été engagés et formés en technique de surveillance, de nettoyage, de sécurité et de signalement. Une création de plus de 700 nouveaux emplois, dans les communautés locales. C'est ainsi que 5000 km de lignes sensibles ont été nettoyées, améliorant considérablement la qualité de service fournie aux populations du Cameroun en général et du Sud en particulier.

Cependant, l'entreprise a engagé depuis 2014, la lutte contre les nuisances de la mouche noire dans toute l'étendue du territoire. A cet effet, des campagnes de traitement ont été initiées le long du fleuve Sanaga pour éliminer la mouche noire et offrir un environnement de vie plus sain aux communautés du Cameroun et du Sud en particulier. Trois séries de traitement sur quatre prévues en 2019 ont été réalisées sur 10 points. Il s'agit en réalité de la collecte et du recyclage des déchets métalliques stockés sur les différents sites de production d'Eneo. 268 poubelles ont été distribuées dans les écoles, centres de santé, lieux des cultes et mairies ; à Douala (100) ; Yaoundé (100) ; Bertoua (60) ; Sangmélima (05) ; Kribi (04).

### **III. STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

Le mode de fonctionnement et la structure peuvent varier considérablement d'une entreprise à une autre. Les paramètres qui expliquent cette diversité sont eux-mêmes nombreux (activités et métiers, clientèles, technologies, situation concurrentielle, tailles horaires valeurs et cultures de l'entreprise, stratégies, méthodes...) et leur combinaison multiples justifient les nombrables variantes pratiquées par les organisations pour atteindre leurs objectifs.

#### **III.1. Structure de l'entreprise ENEO Sud**

Nous étudierons la structure de l'entreprise à travers son organigramme et son organisation.

##### ***III.1.1. L'organigramme :***

Cet organigramme a été réalisé par la direction régionale d'Eneo Sud Cameroun. Pour plus de clarté, nous présentons cet organigramme dans les annexes.

### **III.1.2. L'organisation d'ENEO**

ENEO a mis sur pied une organisation bipolaire dans chaque région du Cameroun à savoir : un pôle décisionnel et un pôle opérationnel.

En effet, ce pôle est constitué des cadres supérieurs ; il s'agit de :

❖ **Direction régionale**, placée sous l'autorité du directeur général de l'entreprise. Elle est chargée de la gestion et de l'application de la politique générale de l'entreprise au niveau de l'agence régionale du Sud. Elle est également constituée des services rattachés (Mbalmayo) d'une administration régionale et d'agences départementales et d'arrondissement.

❖ **De la Sous-Directions des agences départementales**, placées sous l'encadrement du directeur secteur Sud-Mbalmayo, elle est chargée en ce qui la concerne de la gestion et de l'application de la politique générale de l'entreprise dans le département.

Parlant de la direction générale d'ENEO secteur Sud-Mbalmayo, qui est composée de plusieurs autres directions, entre autres :

**La direction de la gestion des risques et de conformité.** Elle est chargée d'identifier, de quantifier et d'analyser les risques liés à diverse activités de l'énergie électrique dans le secteur Sud-Mbalmayo.

**La cellule de Communication et marketing :** Elle est chargée de la promotion de l'image de marque de l'entreprise au niveau du secteur, en relation avec les autres services.

**La direction commerciale** quant à elle est chargée de l'animation et du suivi du réseau commercial ; l'élaboration et mise en œuvre de la politique de marketing ; du développement de la promotion des ventes et distribution des compteurs.

**La direction du recouvrement**, des affaires juridiques et du contentieux, elle est chargée entre autre de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique juridique de tout le secteur Sud-Mbalmayo ; de l'élaboration de la mise en œuvre de la politique de retour des fonds dus à ENEO et de l'instruction des affaires juridiques et judiciaires.

**La direction des finances**, du budget et de la comptabilité. Elle est chargée : de l'élaboration et de mise en œuvre de la politique financière de l'entreprise ; de l'élaboration et la mise en œuvre de la politique comptable d'ENEO secteur Sud-Mbalmayo, de la préparation, exécution et du suivi du budget.

**La direction des affaires générales.** Elle est chargée de la gestion des ressources humaines, la gestion du patrimoine, de la documentation et des archives puis de l'informatique.

## **SECTION 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

### **I. La population d'étude et technique d'échantillonnage**

#### **I.1. Population d'étude**

La détermination de la population cible nous semble un préalable à la description de l'échantillonnage.

Ainsi, nous pouvons convenir avec Angers (1988) : « la population d'une enquête comme étant un ensemble fini ou infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent les observations ».

Notre population cible est constituée des cadres supérieurs, des cadres moyens et des agents.

#### **I.2 Raison du choix de la population**

Le choix de la population retenue s'explique à plus d'un titre. D'une part les cadres supérieurs sont ceux qui ont une main mise sur leurs collaborateurs et toutes les grandes décisions sont prises à leur niveau. Ainsi, étant que leaders dans cette entreprise nous avons pensé qu'ils peuvent nous être d'une utilité capitale. Concernant des cadres moyens quant à eux ont été choisis par le fait qu'ils constituent la plaque tournante de la Société. Et enfin les agents qui sont les hommes de terrain les agents d'exécution, ils sont en contact quotidien avec les populations et c'est là où se gère la discipline au travail.

#### **I.3. Technique d'échantillonnage**

L'échantillonnage est l'ensemble des opérations effectuées pour la détermination d'un échantillon. D'après Landshere, (1990) « *l'échantillon est le nombre limité d'individus dont l'observation permet de tirer des conclusions applicables à la population scientifique à l'intérieur de laquelle le choix a été fait* ». C'est donc un sous ensemble de la population cible accessible qu'on extrait pour traiter les données d'une étude statistique à l'échelle réduite.

Par ailleurs, Davasse et Girault (2002), précisent que: « *les méthodes d'échantillonnage permettent de déterminer un échantillon représentatif. Elles sont soit probabilistes, fondées sur un tirage au sort dans la liste de la population ; soit empirique, quand on ne possède pas la liste* ».

#### **I.4. Choix de la méthode**

Deux approches s'offrent au chercheur dans le choix de la méthode d'échantillonnage, la méthode non probabiliste dont le choix de l'échantillon se fait de façon raisonnable ou empirique, et celle probabiliste fondée sur le tirage au sort (ou les techniques de probabilité). Nous avons opté pour cette dernière méthode dans la mesure où nous sommes rentrés en possession de la liste du personnel de l'entreprise choisie. Bien plus, cette méthode ne peut nous permettre de généraliser les résultats au niveau de la population. Ainsi, les éléments de notre échantillon ont été choisis au hasard selon les techniques de probabilité

### **II. Les procédures et les méthodes de collecte des données**

#### **II.1. Les méthodes de collecte des données**

Durant notre enquête, nous avons eu recours à l'observation directe qui est définie par **Angers (1988)** comme «*une situation dans laquelle l'observateur se mêle de la vie des personnes observées* », ou on a remarqué que chaque salarié correspond à leur niveau d'instruction, on a aussi remarqué que ces derniers ne se regroupent pas pendant leur travail.

On a opté pour cette méthode vu son importance afin de cerner le fonctionnement de l'entreprise, garantir le bon déroulement de l'enquête, connaître le degré d'accessibilité à notre échantillon d'étude, calculer le temps disponible afin de terminer l'étude.

#### **II.2. Procédures de recueil des données**

Après avoir utilisé la technique de recueil des données à l'aide d'un questionnaire qui nous a permis de collecter des informations afin de mener notre recherche, on a eu recours à l'utilisation des techniques d'analyse de nos données dans le but de rendre exploitable ces dernières afin de prendre facilement des décisions en ce qui concerne leur analyse.

En effet, après le recensement des réponses du questionnaire à l'aide d'un tri à plat, nous avons procédé à une synthèse générale des données qui fera l'objet d'une analyse afin de tirer des conclusions. Les réponses obtenues ont été classées par catégories puis regroupées en tableaux simples et croisés, aussi sous forme de pourcentages afin de tirer des conclusions statistiques en matière d'analyse sociologique. En fin les commentaires obtenus de nos répondants ont été exploités pendant l'interprétation des résultats et ont complété ainsi les informations reçues.

### ***II.2.1. La pré-enquête***

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu à faire en amont une pré-enquête (phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. De même, la pré-enquête permet de fixer une meilleure connaissance de cause, les objectifs précis, aussi bien finaux que partiels que le chercheur aura réalisé pour vérifier ses hypothèses).

Notre pré-enquête s'est déroulée durant le mois de Mai, quatre jours durant (du 1<sup>er</sup> au 4) où nous avons pu découvrir le terrain et avoir une idée sur le fonctionnement de l'entreprise, ainsi que le recueil des informations concernant notre population d'étude de même le choix de la technique à utiliser, vérifier nos hypothèses et d'apporter modifications aux questions posées en les reformulant en vue de les rendre plus accessible à tous les niveaux.

### ***II.2.2 Le guide d'entretien***

Le guide d'entretien varie en fonction du niveau de structuration de l'entretien. Il permet de débattre sur un sujet précis en allant en profondeur sur les informations recherchées car le sujet interviewé a la possibilité de s'exprimer librement sur le sujet de l'étude. Outil de collecte approprié dans la méthode qualitative, directif ou semi-directif.

Dans le but de recueillir les informations pertinentes relatives à la discipline au travail et à la performance individuelle en entreprise, nous avons opté pour le guide d'entretien en plus du questionnaire, question de comprendre en profondeur la réalité de ce problème sur le terrain. Les entretiens semi-directifs nous ont semblé opportun pour cette étude car favorisant le recueil des témoignages spontanés de la personne interrogée.

### ***II.2.3. Difficultés rencontrées***

Le travail relatif à la collecte des données sur le terrain n'a jamais été aisé. En effet, la conception des questionnaires a demandé plusieurs corrections afin de les adapter à nos variables.

Au niveau de la Direction Régionale même, la récupération des questionnaires distribués surtout aux cadres supérieurs de l'entreprise a nécessité plusieurs rendez-vous car ceux-ci ne disposant pas assez de temps libre. Nous nous sommes retrouvés alors obligés de les suivre même dans leurs domiciles afin de rentrer en possession des réponses.

Nous avons également fait face au problème relatif à la pandémie au COVID-19. En effet, la présence du Corona virus au Cameroun en général et dans la ville d'Ebolowa en



particulier nous a empêché d'avoir toutes les informations utiles pour l'avancement de nos recherches.

Bien plus, en ce qui concerne l'entretien, il fallait attendre la disponibilité des responsables de l'agence pour espérer un entretien avec ces derniers car disaient-ils : « *nous ne disposons pas assez de temps pour vous répondre les clients d'abord.* »

Nonobstant ces quelques écueils, nous avons tout de même mené notre investigation. Les résultats et interprétations qui en découlent figurent dans le chapitre qui suit.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE DE LA DISCIPLINE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE A ENEO-EBOWA**

Dans ce chapitre, nous présenterons les différents résultats qui nous permettront de confirmer les concepts de notre recherche et se fera en deux étapes, la première consistera à faire une analyse univariée des variables de notre étude, tandis que la seconde s'intéressera aux tests des hypothèses de notre étude.

## SECTION 1 : ANALYSE MULTI VARIÉE DES VARIABLES

### I. Identification des répondants

Il sera question dans cette sous-section de présenter les résultats des investigations en nous appuyant tour à tour sur les points saillants de notre questionnaire à savoir l'identifiant du répondant. Nous présenterons ici les spécificités des répondants ayant donné un avis à notre étude en ce qui concerne leur genre, la tranche d'âge, statut, poste occupé, service, les années d'expérience.

*Tableau 1:Effectif des répondants*

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non répondants	5	14,3	14,3	14,3
	Répondants	30	85,7	85,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Des 35 personnes questionnées dans le cadre de notre enquête, 30 ont participé en répondant à toutes nos questions ; pour un taux de représentation de 85,7%.

*Tableau 2: Récapitulatif du genre*

GENRE					
SEXE		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Féminin	10	66,7	66,7	66,7
	Masculin	20	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Ce tableau nous montre que nos répondants sont à dominance masculin soit un taux de représentation de 66,7% d'hommes contre 33,3% de femmes. Cela montre une implication grandissante de la gente féminine dans le secteur au niveau de la localité. Même si le sexe masculin demeure dominant.

Tableau 3: Tranches d'âges des répondants

TRANCHES D'AGES					
Tranches		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20 à 30	9	30,0	30,0	30,0
	31 à 40	13	43,3	43,3	73,3
	41 à 50	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Plusieurs tranches d'âges sont présentes au sein de la population des employés questionnés 43,3% ont un âge compris entre 31 et 40 ans. 26,7% sont compris entre 41 et 50 ans. Tandis que 30% sont plus jeunes et se retrouvent entre 20 et 30 ans. Ceci démontre de la présence des jeunes dans la structure combinée à des relativement plus âgés.

Tableau 4 : Statut

POSTES OCCUPES					
POSTES		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agent	15	50,0	50,0	50,0
	Cadre	11	36,7	36,7	87,7
	Manager	4	13,3	13,3	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Plusieurs statuts sont présents au sein de la structure. 50% des répondants de notre étude occupent des postes d'agent ; 36,7% sont cadres ; tandis que 13,3% affirment être des managers.

Tableau 5: Niveau d'étude des employés

NIVEAU D'ETUDE					
NIVEAU		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CEP	8	26,7	26,7	26,7
	BEPC	8	26,7	26,7	53,4
	BAC	9	30,0	30,0	83,4

	BAC+	5	16,6	16,6	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Ce tableau montre que les niveaux d'étude sont diversifiés dans l'entreprise. 26,7% des répondants ont le CEP, 26,7% le BEPC, 30% ont le Baccalauréat et 16,6% sont titulaires de diplômes plus élevés que le Baccalauréat.

*Tableau 6: Ancienneté*

ANCIENNETE					
ANNEES		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5	8	26,7	26,7	26,7
	5 à 10	12	40,0	40,0	66,7
	11 à 20	4	13,3	13,3	80,0
	Plus de 20	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Le tableau ci-dessus ressort clairement que 66,7% du personnel interrogé a une expérience allant de 0 à 10 années ; 33,3% disposent d'une ancienneté de plus 10 ans. Cela montre l'existence d'une belle mosaïque entre les moins expérimentés et les plus anciens et présage les chances d'une belle transmission de l'expérience et du savoir-faire.

## II. Discipline au travail

*Tableau 7: la représentation de la discipline au travail pour les employés*

LA DISCIPLINE AU TRAVAIL					
AVIS		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Se soumettre aux règles édictées par l'entreprise	100,0	100,0	100,0	100,0
	Se performer individuellement	0,0	0,0	0,0	100,0
	Manquer du respect à son chef	0,0	0,0	0,0	100,0
	Mépriser les clients	0,0	0,0	0,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Tous les employés questionnés pensent que la discipline c'est se soumettre aux règles édictées par l'entreprise. Cela montre que la compréhension de la notion de discipline est parfaite dans la structure.

*Tableau 8: Raisons de la discipline au travail*

<b>RAISONS DE LA DISCIPLINE AU TRAVAIL</b>					
AVIS		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Se performer individuellement	14	46,7	46,7	46,7
	Satisfaire ses propres besoins	0	0,0	0,0	46,7
	Améliorer la productivité globale	11	36,7	36,7	83,4
	Développer les compétences de son voisin	5	16,6	16,6	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Même si le tableau ci-dessus montrent que 36,7% des employés questionnés admettent que la discipline au travail permet d'améliorer la productivité globale, 46,7% jugent qu'elle sert à se performer individuellement. Les autres (16,6%) déclarent qu'elle conduit au développement des compétences de son voisin. Les raisons de la discipline ne sont donc pas encore entièrement appréhendées dans cette structure.

*Tableau 9: Appréciation du niveau de discipline dans la structure*

<b>NIVEAU DE DISCIPLINE</b>					
Temps en minutes		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas satisfaisant	0	0,0	0,0	0,0
	Peu satisfaisant	6	20,0	20,0	20,0
	Satisfaisant	15	50,0	50,0	70,0
	Très satisfaisant	9	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Le tableau ci-dessus ressort que 50% du personnel interrogé est satisfait du niveau de discipline au sein de la structure. 30% sont même très satisfaits, alors que 20% affirment être peu satisfait. Ces observations font état d'un niveau de discipline assez

satisfaisant au sein de la structure. En effet, 80% des personnes interrogés sont soit satisfaites, soit très satisfaites.

Tableau 10 : Dépendance entre productivité individuelle et comportement au travail

<b>PRODUCTIVITE INDIVIDUELLE ET COMPORTEMENT AU TRAVAIL</b>					
AVIS		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	24	80,0	80,0	80,0
	Non	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Il ressort de ce tableau que 80% de nos répondants jugent que la productivité individuelle dépend du comportement au travail ; 20% de ces répondants affirment le contraire. Il existe une bonne compréhension de l'influence du comportement au travail sur productivité individuelle dans l'entreprise ; même si d'aucun demeurent incertains.

Tableau 11: Prise des mesures pour faire régner la discipline

<b>TYPE DE CORRESPONDANCE ADMINISTRATIVE UTILISEE</b>					
TYPE		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	23	76,7	76,7	76,7
	Non	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Dans cet aspect, les personnes interrogées affirment à 76,7% que les mesures sont prises dans la structure pour faire régner la discipline. Et pourtant 23,3% attestent le contraire. Cela traduit une prise des mesures permanente contre des cas d'indiscipline ; mais pas assez pour atteindre le niveau providentiel.

Tableau 12 : Différentes décisions prises en cas d'indiscipline

<b>DECISIONS EN CAS DE DISCIPLINE</b>				
TYPE	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	Sanction	25	83,3	83,3	83,3
	Félicitation	4	13,3	13,3	96,6
	Gradation	1	3,4	3,4	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nous remarquons dans ce tableau que 83,3% des répondants pensent que en cas d'indiscipline, les concernés s'exposent à des sanctions. D'autres (16,7%) par ailleurs déclarent qu'ils ne courent aucun danger ; qu'ils pourraient même être félicité, voir promu en grade malgré les faits. Cela démontre que même si la sanction reste l'un des meilleurs moyens pour lutter contre la discipline, l'impunité reste présente au sein de la structure.

*Tableau 13 : Contribution de la discipline à la performance*

EFFICACITE					
AVIS		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	25	83,3	83,3	83,3
	Non	5	16,7	16,7	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Il ressort de cet aspect que 83,3% du personnel interrogé pense que la discipline au travail peut contribuer à la performance individuelle des employés dans l'entreprise. 16,7% affirment le contraire. Ceci démontre que, bien que la relation entre la discipline au travail et la performance individuelle des employés soit acceptée par la majorité des employés, il persiste le doute et le refus de cette influence au sein de l'entreprise.

### III. La performance individuelle en entreprise

*Tableau 14 : Définition de la performance individuelle*

DEFINITION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE					
Définitions		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Accomplissement de sa tâche avec succès	13	43,3	43,3	43,3



	Ensemble formé d'efficacité et d'efficience	17	57,7	57,7	100,0
	Faible productivité	0	0,0	0,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Les résultats obtenus montrent ici que 57,7% des personnes pensent que la performance individuelle correspond à l'ensemble formé de l'efficacité et de l'efficience. 43,3% attestent que c'est l'accomplissement de sa tâche avec succès. Ces résultats démontrent à quel point la compréhension de la notion performance individuelle est confuse au sein de l'entreprise.

*Tableau 15: Le nombre de dossiers traités par heure et par employé en moyenne*

<b>NOMBRE DE DOSSIERS EN MOYENNE TRAITE PAR HEURE ET PAR EMPLOYE</b>					
	Nombre	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 à 10	12	40,0	40,0	40,0
	11 à 20	14	46,7	46,7	86,7
	Plus de 20	4	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que 46,7% des personnes interrogées traitent individuellement entre 11 et 20 dossiers par heure ; 40% traitent entre 5 et 10 dossiers par heure ; alors que seuls quelques-uns (13,3%) traitent plus de 20 dossiers par heure. Ceci pourrait se justifier par plusieurs facteurs, dont la discipline, qui marqueraient des différences significatives entre les performances individuelles des employés.

*Tableau 16: Le nombre d'usagers reçus par heure et par employé en moyenne*

<b>NOMBRE D'USAGER EN MOYENNE RECU PAR HEURE ET PAR EMPLOYE</b>					
	Nombre	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 à 10	8	26,7	26,7	26,7
	11 à 20	12	40,0	40,0	66,7
	Plus de 20	10	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que 40% des personnes interrogés traitent reçoivent en moyenne entre 11 et 20 usagers par heure ; 33,3% reçoivent plus de 20 usagers par heure ; et 26,7% accueillent entre 5 et 10 usagers par heure. Ces différences entre les employés pourraient se justifier par plusieurs facteurs, dont la discipline, qui marqueraient des différences significatives entre les performances individuelles des employés.

*Tableau 17 : Niveau de satisfaction des usagers reçus*

<b>NIVEAU DE SATISFACTION DES USAGERS</b>					
Niveau de satisfaction		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas satisfait	0	0,0	0,0	0,0
	Peu satisfait	6	20,0	20,0	20,0
	Satisfait	17	56,7	56,7	76,7
	Très satisfait	7	23,3	23,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Le tableau ci-dessus dégage que 56,7% des répondants affirment que les usagers sont satisfaits des services rendus. 23,3 % de ces répondants jugent les clients très satisfaits ; mais 20% reconnaissent qu'ils sont peu satisfaits. Cela pourrait se traduire par des traitements différents des usagers, ou les performances individuelles des employés.

*Tableau 18 : Elément qui détermine la performance*

<b>ELEMENT QUI DETERMINE LA PERFORMANCE</b>					
AVIS		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Efficacité	28	93,4	93,4	93,4
	Médiocrité	1	3,3	3,3	97,7
	Absentéisme	1	3,3	3,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Pour cet aspect, les données analysées montrent que 93,4% des répondants jugent que l'efficacité est l'élément qui détermine la performance. Ce chiffre traduit une belle compréhension de la performance par le personnel de la structure

Tableau 19 : Appréciation de la performance de la structure

<b>APPRECIATION DE LA PERFORMANCE DE LA STRUCTURE</b>					
Niveau de satisfaction		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas satisfaisant	0	0,0	0,0	0,0
	Peu satisfaisant	7	23,3	23,3	23,3
	Satisfaisant	18	60,0	60,0	83,3
	Très satisfaisant	5	16,7	16,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Le tableau ci-dessus montre que 60% des répondants pensent que le niveau de la performance de la structure est satisfaisant. D'autres (16,7%) le jugent même très satisfaisant ; tandis certains (23,3%) attestent qu'il est peu satisfaisant.

## **SECTION 2 : VÉRIFICATION DE LA CORRÉLATION ENTRE LES VARIABLES**

Après la présentation et le commentaire des résultats, il est question de les analyser pour vérifier nos hypothèses. Il s'agit de voir s'il y a une relation entre les variables.

### **I. Technique de vérification**

Nous avons utilisé le test de corrélation de PEARSON comme indice d'analyse pour vérifier nos hypothèses. Sur la base d'un tableau croisant deux variables non métriques prises à l'échelle nominale, on détermine statistiquement la signification des écarts entre les variables. Il sera question de valider ou d'invalider le lien qui existe entre les deux variables.

Nous rappelons que les hypothèses de recherche constituent deux blocs selon la nature des variables considérées.

Hypothèse 1 : Les indicateurs de la discipline ont un impact positif sur la performance d'une organisation.

Hypothèse 2 : La discipline au travail occupe une place essentielle dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise d'ENEO-Ebolowa.

Le principe est qu'après avoir calculé  $X^2$ , nous le confrontons à la valeur du Khi 2 lue sur la table au degré de liberté (ddl) correspondant et dont la formule est la suivante :

$$\text{ddl} = (\text{nombre de lignes} - 1) \times (\text{nombre de colonnes} - 1).$$

Le risque d'erreur consiste à définir la marge d'erreur admise dans la collecte de données. Le niveau de signification choisi est 0,05. Cela signifie que nous pouvons nous tromper à 5 % quand nous affirmons qu'il y a une relation ou non entre les variables. Si la valeur de  $X^2$  calculée est supérieure à la valeur critique lue par rapport à un degré de liberté et au seuil de signification de 5 %, nous affirmons que les deux variables sont dépendantes. Dans le cas contraire nous concluons à l'indépendance des variables.

## II. Relation entre les indicateurs de la discipline et la performance d'une organisation.

### Démarche adoptée

Première étape : formulation des hypothèses alternatives ( $H_a$ ) et nulle ( $H_0$ )

Soient les hypothèses suivantes :

**$H_0$**  = hypothèse nulle : *il existe une relation d'indépendance entre la maîtrise de la rédaction dans la correspondance administrative et la transmission dans la communication interne et externe*

**$H_a$**  = Hypothèse alternative : *il existe une relation de dépendance entre la maîtrise de la rédaction dans la correspondance administrative et la transmission dans la communication interne et externe*

### Deuxième étape

Seuil de signification  $\alpha = 0,05$

Degré de liberté (ddl) = (nombre de colonnes - 1) X (nombre de lignes - 1)

Calculons le ddl du premier cas :

$$\text{A.N.: ddl} = (3-1) \times (3-1) = 2 \times 2 = 4 \quad \text{ddl} = 4$$

### Troisième étape : Statistique utilisée

$$X^2 = \sum (e_o - e_a)^2$$

$e_a$  = Total lignes x total colonnes

ea

Effectif total

**Quatrième étape : Règle de décision**

- Si  $X^2$  calculée est supérieur au  $X^2$  lu, rejetons **H<sub>0</sub>** et acceptons **H<sub>a</sub>**
- Si  $X^2$  calculée est inférieur au  $X^2$  lu, rejetons **H<sub>a</sub>** et acceptons **H<sub>0</sub>**

**Cinquième étape : décision**

La valeur de  $X^2$  calculée obtenue dans le cas du test 1 est égale à 24,074. En comparant cette valeur à celle de  $X^2$  lue sur la table des valeurs critiques des lois du  $X^2$  (9,49 au ddl = 4 à 5%), nous constatons que  $X^2$  calculé est supérieure à la valeur de  $X^2$  lue dans la table, et par conséquent, nous rejetons **H<sub>0</sub>** et acceptons **H<sub>a</sub>**.

**Sixième étape : Conclusion**

**Les indicateurs de la discipline ont un impact sur la performance d'une organisation.**

• **APPLICATION**

Tableau 21: Tableau croisé test 1

Tableau croisé Test 1						
		Niveau de la performance			Total	
		Peu Satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant		
Niveau de discipline	Peu Satisfaisant	Effectif	5	0	1	
		Effectif théorique	1,4	3,6	1,0	,0
	Satisfaisant	Effectif	2	13	0	5
		Effectif théorique	3,5	9,0	2,5	5,0
	Très Satisfaisant	Effectif	0	5	4	
		Effectif théorique	2,1	5,4	1,5	,0
Total		Effectif	7	18	5	
		Effectif théorique	7,0	18,0	5,0	0,0

Tableau 22 : Tests du Khi-carré

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	24,074 <sup>a</sup>	4	,000

Rapport de vraisemblance	27,129	4	,000
N d'observations valides	30		
a. 7 cellules (77,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,00.			

Ce tableau nous donne un Khi deux d'une valeur de 24,074. Cette valeur est supérieure au khi deux lu 9,49 sur la table lorsque le degré de liberté est 2. Ceci montre la dépendance entre les variables mises en évidence. Le khi positif montre que les deux variables évoluent dans le même sens c'est-à-dire que **les indicateurs de la discipline ont un impact positif sur la performance d'une organisation.**

*Tableau 23 : Mesures métriques test 1*

<b>Mesures symétriques</b>			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	hi	,8 96	,00 0
	de Cramer	,6 33	,00 0
N d'observations valides		3 0	

On peut analyser le degré d'association entre les deux variables à partir d'indices de liaison qui permettent de mesurer et de tester statistiquement l'intensité et le sens des relations et conclure. Un un Khi deux calculé positif et supérieur à la valeur indiquée dans le tableau à 5% et à ddl = 4 ; et V de Cramer est égal à 0,633 ; cela montre qu'il existe une relation moyenne entre les deux variables. **Les indicateurs de la discipline ont un impact positif moyen sur la performance d'une organisation.**

### **III. Relation entre La discipline au travail et l'atteinte des objectifs de l'entreprise d'ENEO-Ebolowa.**

Le tableau croisé suivant présente la somme d'informations, qui nous permet de vérifier la validité de cette hypothèse

*Tableau 24 : Tableau croisé test 2*

<b>Tableau croisé</b>				
	Nombre d'utilisateurs reçus par heure			Total
	- 10	11 - 20	Plus de 20	

Niveau de discipline	Peu satisfaisant	Effectif		1	0	6
		Effectif théorique	,4	2,8	8	,0
	Satisfaisant	Effectif		11	1	15
		Effectif théorique	,0	7,0	2,0	5,0
	Très satisfaisant	Effectif		2	3	9
		Effectif théorique	,6	4,2	1,2	9,0
Total		Effectif	2	14	4	30
		Effectif théorique	2,0	14,0	4,0	30,0

Tableau 25 : Test Khi-deux

Tests du khi-carré			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	2,956 <sup>a</sup>		,011
Rapport de vraisemblance	3,052		,011
N d'observations valides	0		
a. 7 cellules (77,8%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,80.			

Ce tableau nous donne un Khi deux d'une valeur de 12,956. Cette valeur est supérieur au khi deux lu 9,49 sur la table lorsque le degré de liberté est 2 à 5%. Ceci montre la dépendance entre les variables mises en évidences. Le khi positif montre que les deux variables évoluent dans le même sens c'est-à-dire que **la discipline au travail occupe une place essentielle dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise d'ENEO-Ebolowa.**

Tableau 26 : Mesures métriques test 2

Mesures symétriques			
		Valeur	Signification approximative
Nominal par Nominal	Phi	657	,011
	V de Cramer	465	,011
N d'observations valides		0	

On peut comme dans le test précédent, analyser le degré d'association entre les deux variables à partir d'indices de liaison qui permettent de mesurer et de tester statistiquement l'intensité et le sens des relations et conclure. Un  $\chi^2$  calculé positif et supérieur à la valeur indiquée dans le tableau à 5% et à  $ddl = 4$  ; et  $V$  de Cramer est égal à 0,657 ; cela montre qu'il existe une relation moyenne entre les deux variables. **La discipline au travail occupe une place essentielle dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise d'ENEO-Ebolowa.**

En somme, au sortir de la vérification des deux hypothèses ; il ressort que H1 est vérifiée et que H2 l'est aussi.

En effet les indicateurs de la discipline ont un impact positif sur la performance d'une organisation. Et d'autre part la discipline au travail occupe une place essentielle dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise d'ENEO-Ebolowa. Au regard de ce qui précède (les deux hypothèses sont vérifiées), on peut conclure que **la discipline au travail a une influence sur la performance individuelle de l'entreprise.**



## CONCLUSION

Parvenu au terme de notre étude, rappelons qu'elle portait sur la « *discipline au travail et performance individuelle en entreprise* ». La préoccupation principale était celle de savoir comment la discipline au travail peut impacter sur la performance individuelle en entreprise. L'objectif majeur de cette interrogation était de montrer l'influence de la discipline au travail sur la performance individuelle en entreprise. A la lumière du traitement de données de notre enquête et des résultats auxquels nous sommes parvenus, toutes nos hypothèses étant confirmées, il apparaît qu'une bonne conduite au travail améliore la performance individuelle en entreprise. En effet, la présence au travail implique l'assiduité et la ponctualité de l'employé, le respect de la hiérarchie, des normes et le respect de l'éthique et déontologie au travail impliquerait chez le salarié un facteur déterminant de sa performance individuelle en entreprise. Pour ainsi dire la discipline au travail impacte sur le rendement individuel des employés en entreprise.

Nous ne prétendons pas avoir été exhaustifs sur la question, car l'idéal serait de mener cette étude sur bon nombre d'entreprises publiques et parapubliques, voire les Ministères afin de quantifier et qualifier l'ampleur du fléau dans nos structures d'une part, d'en apporter une réponse globale d'autre part. Comme dans toute recherche, nous avons fait face à certains écueils et limites. Toutefois, le mérite est comme l'a si bien souligné CHESTLER en matière de recherche, qu' « *il faut commencer, les autres viendront ensuite avec leurs idées et compléteront le travail. C'est la loi de la recherche* » (1982 :151). Nous nous sommes limités aux responsables et agents de l'entreprise ENEO, précisément le secteur Sud-Mbalmayo. Notre échantillon a donc mis à l'écart les autres sociétés de la région du Sud pour ne considérer que celle dont nous disposons des prérequis, pour mieux appréhender l'objectivité de la bonne conduite d'un agent en entreprise. Cette situation pourrait à la longue présenter des limites au cas où nos résultats seraient appliqués sur toute l'étendue du territoire. D'autres recherches pourront donc être menées en tenant compte de toutes les autres entreprises tant au niveau Régional que National. En outre, nous avons opté pour une méthode explicative d'aucun pourrait par la suite orienter cette étude au niveau comparatif pour parvenir à plus de résultats. Ainsi il sera fait une comparaison entre employé d'entreprises privées et publiques pour ainsi évaluer la discipline au travail chez ces derniers.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### A- Articles d'Internet

- ❖ Abdulah, Ma'aruf (2014). Management and Evaluation of Employee Performance : Aswanda Pressindo, Yogyakarta.
- ❖ Moehersono (2012). Competency-Based Performance Measurement, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- ❖ Sihombing, The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance, Business Management Scientific Journal, Mercuri Buana University, Volume 4, n° 02, July 2016.
- ❖ Sinambela, Lijan Poltak (2012). Employee Performance Measurement Theory and Implications, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- ❖ Sondang P. Siagian (2012). Human Resource Management, CAPS, Yogyakarta.
- ❖ Wibowo (2012). Work management PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- ❖ Burns, J.M. 2003 Transforming Leadership : A New Pursuit of Happiness. Grove Press, New York.
- ❖ Keijzer, B. 2010. Employee Motivation and Performance, Bachelor Business Studies. Employee Motivation Related to Employee Performance in the Organizational Journal. Accessed 2<sup>nd</sup> April 2014 Pp. 1-31.
- ❖ Robbins, R. 1984. Organizational Behavior for Attitudes and Job Satisfaction, 13th Edition. Pearson Prentice Hall, New Jersey USA.
- ❖ Uzona, U.R. 2013. Impact of Motivation on Employees Performances : A Key Study of Credit West Bank Cyprus. Academy of management Journal. Vol 15. Accessed 2<sup>nd</sup> January 2014. Pp. 254-263.
- ❖ Blanchet A. et Gotman A. (1992), L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Paris Nathan.
- ❖ Frédy A. la discipline, outil de gestion, These de Doctorat, Université de Paris I, 1996.
- ❖ Klaas B.S. et Dell'Omo G.G. (1991), « The determinants of disciplinary decisions ; the case of employee drug use », Personnel Psychology, Vol 44, Pp. 813-835.
- ❖ Klaas B.S. et Wheeler H.N. (1990a) « Employee discipline decision making », IRRA 42°, Annual Proceedings, Pp. 352-361.

## **PUBLICATION DES CAHIERS DE RECHERCHE DU CERGOR**

- 97/01 Frédéric WACHEUX, La gestion des ressources humaines et l'épistémologie du quotidien.
- 97/03 Agnès FREDY, La discipline en entreprise.
- Simamora, H. (2014). The Human Resource Mngement. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Simatupang, A.C. (2018). The Effect of Discipline, Motivation and Commitment to Employee Performance. IOSR Journal of Business and Management, Vol. 20, 7.
- Wibowo, (2013). Performance Management, Third Edition. Eagle Press, Jakarta.

## **MEMOIRES**

- Soua Esther, (2020). Visualisation de l'Information et Efficacité du Travail Administratif. ENSET d'Ebolowa, DIPET I, TAD.
- Ntolo Marie France, (2020). Communication Administrative et Gestion des Conflits en Entreprise. ENSET d'Ebolowa, DIPET II, TAD.
- HENISNTSOA Malala A.A. (2015). Motivation du Personnel et Performance de l'Entreprise. Université d'Antananarivo.
- Delaflore.Jean-luc, (2010). Comment concilier la performance et bien-être au travail ?, Université de Paris.

## **THESE**

- ✓ Nathalie BERNARD, (2019). Bien-Etre au Travail et Performance de l'Entreprise. Gestion et Management. Université Grenoble Alpes.

## **WEBOGRAPHIE**

- <http://www.typesdemotivation.fr>
- <http://happy-at-work.ch>
- <http://www.goal-settings-guide.com/motivation-theory.htm>
- <http://www.pyramidedemaslow.fr>

## **ANNEXES**

## TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE .....	1
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
AVANT-PROPOS .....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1- CONTEXTE .....	1
2- PROBLEMATIQUE.....	3
3- HYPOTHÈSES .....	4
4- INTERETS DE L'ETUDE .....	4
5- OBJECTIFS DU TRAVAIL.....	4
6- DELIMITATION DU SUJET .....	5
7- METHODOLOGIE.....	5
8- SUBDIVISION DU TRAVAIL.....	6
9- REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	6
PREMIERE PARTIE : DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE : FONDEMENTS THEORIQUES.....	8
CHAPITRE I : LIEN THEORIQUE ENTRE DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE.....	9
SECTION 1 : THEORIES DE LA MOTIVATION DE MASLOW ET DE Mc GREGOR.....	10
I. THEORIE DE LA MOTIVATION DE MASLOW .....	10
I-1- Définition .....	10
I-2- Les facteurs de motivation des salariés .....	12
I-3 -L'autodétermination .....	14
I-4-Les théories de processus et la théorie socio-économique .....	15
II- MOTIVATION DISCIPLINAIRE.....	16
II-1-Théorie Y et Y de Mc Gregor .....	16
II-2-Le paradigme du renforcement de Skinner .....	18
II-3- Théories disciplinaires et leurs approches (traditionnelle et moderne) .....	18
SECTION 2 : THEORIE ACTIONNISTE DES ORGANISATIONS ET THEORIE DU CAPITAL HUMAIN .....	23
I. LE PARADIGME ACTIONNISTE DES ORGANISATIONS (Talcott Parsons et Weber).....	23

I-1-Définition .....	23
I-2 -Fondement de la théorie actionniste des organisations .....	23
II- LA THEORIE DU CAPITAL HUMAIN .....	25
II-1-Définition .....	25
II-2-Fondement de la théorie.....	25
CHAPITRE 2 : RELATION ENTRE DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE : ETAT DES LIEUX.....	27
SECTION 1 : EFFICACITE DE LA RELATION ENTRE LA DISCIPLINE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE DES AGENTS D'ENEO .....	28
I- Indicateurs de la performance individuelle et champ d'application du code éthique D'ENEO.....	28
I-1-L'efficacité individuelle .....	28
I-2-L'efficience .....	29
I-3 Indicateurs de la performance sociale .....	29
I-4-De la performance économique et financière.....	31
SECTION 2 : RELATION CONTROVERSÉE ENTRE DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE.....	33
I. L'influence de la discipline au travail sur la productivité individuelle.....	33
I.1. La présence au travail .....	33
I.2. Le respect des normes de travail .....	36
I.3. Le respect des règles de l'entreprise .....	36
I.4. Les types de sanction disciplinaire en entreprise .....	37
I.4.2. <i>La suspension disciplinaire</i> .....	38
II. SANCTION : Mesure compensatoire .....	40
II-1 Considération .....	40
II-2 La motivation en entreprise.....	41
III. L'impact de la discipline au travail sur les performances individuelles en entreprise. .....	42
III.1. Développement des compétences personnelles des employés dans l'entreprise Eneo-Ebolowa.....	42
CHAPITRE 3 : CADRE D'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA DISCIPLINE AU TRAVAIL ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE EN ENTREPRISE : ETUDE APPLIQUEE SUR ENEO- CAMEROUN .....	45
SECTION I : PRESENTATION GLOBALE DE LA STRUCTURE ENEO : DIRECTION REGIONALE D'EBOLOWA/MBALMAYO.....	47
I. CONTEXTE DE CREATION : .....	47
I.1. Historique.....	47
I.2. Les activités de l'entreprise : .....	48
II. LES MISSIONS, REALISATIONS ET VALEURS DE L'ENTREPRISE.....	48
II.1. Missions d'ENEO.....	48
II.2. Les valeurs de la Société ENEO.....	49
II.3. Les réalisations de l'entreprise .....	49
III. STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....	51

III.1. Structure de l'entreprise ENEO Sud .....	51
SECTION 2 : APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....	53
I. La population d'étude et technique d'échantillonnage .....	53
I.1. Population d'étude .....	53
I.2 Raison du choix de la population.....	53
I.3. Technique d'échantillonnage .....	53
I.4. Choix de la méthode .....	54
II. Les procédures et les méthodes de collecte des données .....	54
II.1. Les méthodes de collecte des données .....	54
II.2. Procédures de recueil des données .....	54
CHAPITRE IV : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE DE LA DISCIPLINE AU TRAVAIL ET LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE A ENEO- EBOLOWA.....	57
SECTION 1 : ANALYSE UNI VARIÉE DES VARIABLES .....	58
I. Identification des répondants .....	58
II. Discipline au travail .....	60
III. La performance individuelle en entreprise.....	63
SECTION 2 : VÉRIFICATION DE LA CORRÉLATION ENTRE LES VARIABLES ...	66
I. Technique de vérification.....	66
II. Relation entre les indicateurs de la discipline et la performance d'une organisation.	67
III. Relation entre La discipline au travail et l'atteinte des objectifs de l'entreprise d'ENEO-Ebolowa. ....	69
CONCLUSION .....	72
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	ix
ANNEXES .....	xi
TABLE DES MATIERES .....	xii