

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix-Travail-Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

ECOLE NORMALE SUPERIEURE
D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

BP : 886 EBOLOWA

DEPARTEMENT DE L'INNOVATION
DES TECHNIQUES COMMERCIALES
ET DE L'INDUSTRIALISATION



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace-Work-Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

HIGHER TECHNICAL TEACHER'S
TRAINING COLLEGE

P.O BOX : 886 EBOLOWA

DEPARTMENT OF INNOVATION,
COMMERCIAL TECHNIQUES AND
INDUSTRIALIZATION

PROFIL DES CARRIERES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE : CAS DE LA SOCIETE IMMOBILIERE DU CAMEROUN

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

OPTION : COMMUNICATION ADMINISTRATIVE

REDIGE ET SOUTENU PAR

MVOMO Georges

Matricule 19W1180



SOUS LA SUPERVISION DE :

Pr. EVOUNG FOU DA Jean Bernard

Maître de conférences à l'Université de Yaoundé I

Année académique 2020-2021

AVERTISSEMENT

L'ensemble de la communauté universitaire élargie n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

DEDICACE

A ma grand-mère

REMERCIEMENTS

Il est important pour nous de rendre hommage à toutes les personnes qui nous ont soutenu de près ou de loin pour la réalisation de ce travail.

Nos remerciements les plus sincères vont tout d'abord à l'endroit de notre Directeur de mémoire, **le Professeur EVOUNG FOUDA Jean Bernard** qui a ménagé de son temps pour nous accompagner dans la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions ensuite Madame le Directeur de **L'ENSET D'EBOLOWA, Pr. NDJAKOMO ESSIANE Salomé**, le corps enseignant et administratif de **L'ENSET D'EBOLOWA** pour la rigueur académique et professionnelle de notre formation.

Nous adressons également nos remerciements à :

- tous les enseignants du Département des Techniques Administratives de **L'ENSET D'EBOLOWA** pour nous avoir donné une formation de qualité.
- Au personnel de la Société Immobilière du Cameroun, pour l'encadrement, la contribution, la solidarité et la disponibilité pendant les périodes de stage et de réalisation de ce travail.
- Mesdames **ATSAMA MBEZELE Léonie, EKEME MBEZELE Cécile, MEKOUI BETSALA Edwige, EFOUBA Laurentine** pour l'amour, le soutien et les conseils qu'elles nous ont toujours apportés.
- Mon Petit ange **Gaelle ETOGO** pour son amour et son attention.
- Mes petites princesses **MBEZELE MVOMO Rafaella, NKANO Emmanuelle Julie** pour leur amour inconditionnel.
- Madame **AMBA Pascaline** pour les différentes marques d'attention, de soutien, et d'amour dont elle nous a couvert dans son foyer ;
- Nos frères, sœurs, amis et oncles : **BETSALA Vitalice, AITKINS Nick, MBEZELE Dylane, BEKOLO Achille, BEFOLO Simonie, Sony MBIDA, NDJOCK Iris, BILOUNGA Anika, ANDJE Carine, NTONGA Bonaparte, MINDJIA Siméon, NTEME Christian** pour leurs conseils.
- Le Capitaine des Douanes **AMBA MBIDA Benjamin Lionel** pour le soutien moral, financier et la disponibilité.

Nos remerciements vont enfin à l'endroit de tous nos camarades de promotion pour la solidarité et les conseils pendant la formation et à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à notre formation et à la réalisation de notre travail bien que leurs noms ne soient cités plus haut. Qu'ils reçoivent l'expression de notre profonde reconnaissance.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Récapitulatif des modèles de carrières	15
Tableau n°2: Répartition du genre.....	48
Tableau n°3 : Tranche d'âge à l'embauche	49
Tableau n°4 : catégorie socioprofessionnelle	49
Tableau n°5: Existence des plans de carrière	50
Tableau n°6 : Visibilité et efficacité au travail	50
Tableau n°7: Mobilités horizontales.....	51
Tableau n°8 : Évaluations des performances.....	51
Tableau n°9 : Promotions dans l'entreprise.....	52
Tableau n°10: Évaluation des performances et efficacité.....	52
Tableau n°11: Renforcement des compétences	53
Tableau n°12 : Renforcement des capacités et efficience.....	53
Tableau n°13 : Développement des compétences et efficacité.....	54
Tableau n°14 : j'exécute les tâches qui me sont assignées.....	54
Tableau n°15 : Je suis ponctuelle.....	55
Tableau n°16 : Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux	55
Tableau n°17 : Je mets mon expérience au service de la SIC.....	55
Tableau n°18 : Statistiques descriptives	56
Tableau n°19: Variance totale expliquée.....	56
Tableau n°20 : Matrice des composantes ^a	57
Tableau n°21 : Récapitulatif des modèles ^b	58
Tableau n°22 : ANOVA ^a	59
Tableau n°23 : Coefficients de régression.....	59
Tableau n°24 : Récapitulatif des modèles ^b	60
Tableau n°25 : ANOVA ^a	61
Tableau n°26 : Coefficients de régression	62
Tableau n°27 : Récapitulatif des modèles ^b	63
Tableau n°28: ANOVA ^a	63
Tableau n°29: Coefficients de régression	64
Tableau N°30 : processus d'évaluation des performances des acteurs et leur rôle.....	67

LISTE DES SCHEMAS

Schéma : récapitulatif des variables de recherche.....	44
--	----

LISTE DES ABREVIATIONS

ABBREVIATIONS ET SIGLES	SIGNIFICATIONS
AGA	Assemblée générale des actionnaires
AGRACAM	Ateliers Graphiques du Cameroun
CA	Conseil D, administration
DEX	Direction de l'exploitation
DG	Directeur Général
DRD	Délégation Régionale de Douala
DRH	Direction des Ressources humaines
DRM	Direction Régionale des Marchés
DRY	Délégation Régionale de Yaoundé
ENSET	Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement
GRH	Gestion des Ressources Humaines
HS	Hypothèse de Recherche
PCA	Président du conseil d'Administration
QS	Question de Recherche
RH	Ressources Humaines
SIC	Société Immobilière du Cameroun
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
VD	Variable Dépendante
VIE	Valence Instrumentalité et Attentes

AVANT-PROPOS

L'Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (E.N.S.E.T), créée par décret Présidentiel N° 2017/586 du 24 Novembre 2017, l'Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique (ENSET) D'Ebolowa est une institution de formation de l'Université de Yaoundé 1. Elle a pour mission principale de former en deux, trois ou cinq ans les enseignants du secondaire de l'enseignement technique.

En fin de formation, il est exigé à l'élève-professeur qu'il rédige et soutienne publiquement un projet (en 3^{ème} année) ou un mémoire (en 5^{ème} année) sur un sujet qui aura au préalable été validé par le responsable de son département. Le mémoire est un travail scientifique dont le but est de vérifier que l'étudiant est capable d'identifier un problème et de mobiliser les outils scientifiques pour le traiter. Dans le département des techniques administratives, les domaines de recherche sont les sciences de l'éducation, la spécialité pédagogique, le Management, l'entrepreneuriat, la GRH. C'est vers cette dernière que nous nous sommes penchés en orientant nos recherches sur le sujet dont l'intitulé est : **Aménagement des carrières et performance individuelle à la Société Immobilière du Cameroun (SIC).**

A travers un questionnaire administré à certains employés de la SIC, nous avons recueilli et présenté les résultats des données qui ont permis de vérifier nos objectifs. Nous pensons tout simplement avoir contribué un tant soit peu à la recherche scientifique en posant des jalons susceptibles de servir de base aux futurs travaux qui pourraient être effectués dans le même domaine. Compte tenu du fait qu'il s'agisse d'une œuvre humaine, nous sommes conscients que cette étude n'est ni exhaustive, ni parfaite. Aussi, nous restons ouverts à toutes les remarques et suggestions qui pourront concourir à l'amélioration de ce travail.

RESUME

Notre étude est axée sur « l'aménagement des carrières et performance individuelle à la Société Immobilière du Cameroun (SIC) ». L'objectif de cette étude est de montrer que l'aménagement des carrières influence la performance des salariés de la Société Immobilière du Cameroun. Pour ce faire, nous nous sommes posé la question de recherche suivante : l'aménagement des carrières influence-t-elle la performance individuelle à la Société Immobilière du Cameroun ?

Pour répondre à cette question, nous avons choisi la méthode hypothéticodéductive pour une approche quantitative basée sur un questionnaire administré à 34 enquêtés qui constitue notre échantillon tiré d'un ensemble d'environ 72 salariés de la Division régionale de la Société Immobilière du Cameroun représentant notre population d'étude.

L'analyse de nos données s'est faite par le logiciel SPSS version 25. Les résultats de cette analyse nous ont permis de conclure que, à 66,66%, l'aménagement des carrières influence de manière significative la performance individuelle des salariés de la Société Immobilière du Cameroun, soit la confirmation de deux hypothèses spécifiques sur trois.

Cependant, en se fondant sur les dysfonctionnements observés et relevés à la Société Immobilière du Cameroun, nous avons formulé quelques suggestions portant sur la mise en place des plans de carrière, l'adoption d'un système d'évaluation des performances et l'instauration d'une politique de formation professionnelle.

Mots clés : Aménagement, carrière, performance individuelle.

ABSTRACT

Our study is focused on career development and individual performance at Cameroon Real Estate Company. The objective of this study is to show that career development influences the performance of Cameroon Real Estate Company employees. To do so, we asked ourselves the following research question: does career development influence individual performance at Cameroon Real Estate Company?

To answer this question, we chose the hypothetic-deductive method for a quantitative approach based on a questionnaire administered to 34 respondents who constitute our sample drawn from a set of about 72 employees of the Regional Division of Cameroon Real Estate Company representing our population of study.

The analysis of our data was carried out using SPSS version 25 software. The results of this analysis allowed us to conclude that, at 66,66%, career development significantly influences the individual performance of employees in the Cameroon Real Estate Company, either the confirmation of two specific hypotheses out of three.

However, based on the dysfunctions observed and noted at Cameroon Real Estate Company, we made some suggestions relating to the establishment of career plans, the adoption of a performance evaluation system and the establishment of a vocational training policy.

Keywords: development, career, individual performance.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES SCHEMAS.....	v
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vi
AVANT-PROPOS.....	vii
RESUME.....	viii
ABSTRACT.....	ix
SOMMAIRE.....	x
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DU PROFIL DES CARRIÈRES ET LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE À LA SIC.....	8
CHAPITRE 1 : ANALYSE DES CONCEPTS ET THÉORIES RELATIVES AU PROFIL DES CARRIÈRES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE.....	9
SECTION 1 : ANALYSE DES CONCEPTS SUR LE PROFIL DES CARRIÈRES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE.....	10
SECTION 2 : THEORIES RELATIVES AU PROFIL DES CARRIÈRES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE.....	21
CHAPITRE 2 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE PROFIL DES CARRIÈRES ET LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE.....	27
SECTION 1 : DEFINITION DES VARIABLES.....	28
SECTION 2 : MISE EN RELATION DE LA VARIABLE INDEPENDANTE ET LA VARIABLE DEPENDANTE.....	30
DEUXIÈME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DU PROFIL DES CARRIÈRES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE.....	37
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DU CADRE D'ÉTUDE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	38
SECTION 1 : PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE.....	39
SECTION 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	41
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE ET SUGGESTIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE...47	47
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE ET ANALYSE DES HYPOTHESES.....	48
SECTION 2 : SUGGESTIONS UTILES POUR AMENAGER LA CARRIERE DES SALARIES DE LA SIC.....	65
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	71
ANNEXES.....	71
TABLES DES MATIERES.....	71

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La complexité de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent de nos jours, l'intensification de la concurrence, les changements économiques, la mondialisation des échanges et la recherche du profit sont devenus une préoccupation majeure pour ces entreprises. L'ouverture au marché internationale exige aux entreprises des performances. Désormais il faut quitter la culture industrielle pour migrer dans le monde de la production où, l'intelligence et la créativité de l'homme sont des ressources prioritaires. C'est dans cette optique que, Levy-Leboyer (2009) dit : « la survie des organisations dépend de leur capacité à créer des connaissances et à les utiliser, ce qui ne peut être fait que grâce aux individus parce que seul les individus sont capables de prévoir l'avenir et de le créer. Une organisation ne génère pas ses ressources humaines : elle est ce que sont ses ressources humaines ». Autrement dit, il s'agit pour l'organisation de s'assurer d'une bonne gestion de carrières de son personnel pour assurer sa pérennité. Dans un tel environnement, les entreprises s'attèlent à mettre sur pied le management des ressources humaines.

Nous observons de plus en plus un intérêt grandissant pour la notion de carrière en tant que critère explicatif de divers indicateurs psychologiques du rendement au travail. A ce propos, plusieurs études ont été mené sur l'apport des étapes de carrières dans la satisfaction au travail : Hellriegel et Slocum, (2012), Guerin et Wills, (1992), Schein, (1990) ; la motivation au travail : Rabinowitz et Hall, (1981) ; la performance individuelle : Brunnetaux, (2012), Leboterf, (1994), Perreti, (2002, 2013) et al. De ces auteurs, il en découle que pour la majorité d'entre eux, une gestion des carrières adéquate impacte énormément sur l'amélioration des performances des individus au travail.

La carrière occupe une place importante dans les pratiques des ressources humaines dans la mesure où une meilleure maîtrise des carrières est un élément majeur de la stratégie des RH que les entreprises modernes élaborent pour surmonter les défis auxquels elles doivent faire face. Guerin (1992) souligne à cet effet que « la carrière est très certainement le moyen le plus efficace et le moins coûteux pour développer le potentiel humain et ainsi permettre à l'organisation-par le biais de ce nouvel atout stratégique- d'atteindre ses finalités qu'elles soient à l'innovation, à l'amélioration de la qualité des produits, à l'extension des marchés, à l'amélioration de la productivité ou à la réduction des coûts ». La gestion des carrières a pour objectif de fidéliser et développer les compétences des employés.

Au Cameroun, beaucoup d'entreprises font des efforts de s'arrimer à la mondialisation et d'accroître leur performance en veillant à la satisfaction des employés. Pour atteindre ses objectifs, la SIC gagnerait à aménager sa gestion des RH à travers des pratiques telles que l'évaluation des compétences, la planification des carrières, la rémunération des employés, les promotions... Perreti (2002) souligne que « gérer les carrières c'est prendre en compte le besoin de l'entreprise, les potentiels, les souhaits et revendications de chaque salariés ». Ceci prend en compte le fait que la gestion des carrières a une forte valeur ajoutée sur la compétitivité et sur le rendement des employés dans une organisation. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude intitulée : «**Profil des carrières et performance individuelle à la Société Immobilière du Cameroun (SIC)** ».

La notion de gestion des carrières est une notion assez vaste qui englobe d'autres notions telle que le développement de carrière, la rémunération, le plan de carrière, l'évaluation de la performance des salariés, la formation professionnelle et bien d'autres encore dans le monde en général et au Cameroun en particulier. Aménager la carrière des salariés est devenu une véritable préoccupation.

Motowidlo, (2003), définit la performance individuelle comme un ensemble de comportements discrets influençant positivement la réalisation des objectifs organisationnels et que l'individu exerce sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail). Selon lui, la performance n'est ni un comportement à part entière, ni simplement le résultat de ce comportement, c'est une propriété du comportement. Elle est la valeur attendue par l'organisation de ce que réalise l'individu dans son travail ; plus précisément l'organisation attribue de la valeur au comportement qui l'aide à atteindre ses objectifs de productivité, créativité, profitabilité, croissance, qualité, satisfaction des clients.

Selon Trudel, Saba et Guerin (2005), les pratiques de GRH issues d'une stratégie de valeur ajoutée (parmi lesquels on retrouve la gestion de carrière) influencent de façon significative la performance au travail. Ils mettent en évidence le rôle important que joue les pratiques à valeur ajoutée sur la performance au travail. Le résultat de cette recherche en est qu'un investissement approprié dans certains types de pratiques de GRH a pour effet d'influencer significativement la performance au travail.

Au regard de tous ces travaux, nous avons constaté lors de notre stage à la SIC que les objectifs de certains salariés n'étaient pas atteints ; les formations sont rares. Pour d'autres elles n'existent pas ; les évaluations ne sont pas faites selon les principes des RH. Selon certains employés, leur évolution dans l'entreprise a tendance à stagner et pour d'autres même elle est inexistante voir même statique.

De ce constat, nous avons relevé une certaine **baisse de performance des salariés de la SIC**. Ce problème de baisse de performance pourrait être résolu en faisant recours à certains facteurs évoqués par les salariés de cette structure tel que : l'aménagement des carrières, l'environnement de travail, la culture d'entreprise, etc. L'aménagement des carrières est celui que nous avons choisi parmi ces facteurs pour essayer d'expliquer la baisse de performance des salariés.

Selon Dumont (2004), aménager la carrière c'est apporter des innovations, des améliorations par exemple aux travers des formations pour qu'il y ait adéquation entre les attentes du salarié et ceux de l'entreprise. L'aménagement devient alors un processus par lequel l'entreprise investit pour l'employabilité de ses salariés. Il en résulte donc selon cet auteur que l'aménagement de la carrière du salarié aura un impact sur la performance de ce dernier.

Le profil des carrières renvoi à plusieurs concepts. Notre étude se limitera à la mise en place d'un plan de carrière, à l'évaluation des performances des salariés et à la formation professionnelle comme facteurs pour expliquer le problème soulevé.

Gérer la carrière du salarié devient alors un facteur très important dans la mesure où ce facteur permettra de booster et encourager ce dernier, qui produira des résultats satisfaisants pour l'entreprise.

La gestion des carrières est l'un des éléments les plus importants des RH. Pour Perreti (2012), une carrière dans une entreprise c'est une succession d'affectations. La gestion des carrières inclut donc le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations des salariés au sein des structures de l'entreprise. Dans leur mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de master intitulé *la gestion des carrières comme élément de motivation des cadres : cas de la SARL 'IFRI' de Bejaia*, Aitbraham et Ibrahim définissent la gestion des carrières comme étant « un ensemble d'activités visant à planifier, à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ ». Il s'agit en effet de planifier les mouvements du salarié depuis son entrée dans l'entreprise jusqu'à la sortie.

Gérer donc la carrière d'un individu consiste à apporter des innovations, des améliorations aux travers de certains facteurs tels que la rémunération, la planification de sa carrière, la formation, l'évaluation. Ainsi le profil a pour but de rendre le salarié plus performant dans la mesure où il aura une visibilité de sa carrière ce qui le stimulera davantage au travail et par conséquent le rendra plus performant.

Dans le cadre de notre étude, ce problème de baisse de performance pourrait se traduire par l'absence d'un plan de carrière formalisée, des évaluations qui ne sont pas faites régulièrement et une inexistence d'un plan de formation des salariés.

Plusieurs recherches ont été effectuées dans le domaine de la gestion des carrières. Mais ces études pour la plupart ont parlé de l'entreprise en général. Nous essayons de transposer cette pratique de gestion de carrière à notre contexte et particulièrement à une entreprise qui constitue notre cadre d'étude. Nous avons alors constaté à la SIC lors de notre stage que le personnel ne dispose presque pas d'alternatives de carrière et est peu qualifié, ce qui peut s'expliquer par l'absence d'une politique de planification de carrière formalisée et adéquate.

Or, Perreti (2012), nous fait savoir que maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences. La fonction RH apporte un plus au service de la compétitivité car elle aide l'entreprise à relever ses défis, à s'adapter à son environnement et à devenir compétitive à travers ses employés.

La planification des carrières est devenue une question de plus en plus évoquée car elle permet à l'employé de mieux suivre et diriger son parcours professionnel dans l'entreprise afin de s'impliquer davantage au travail car, elle est une source de motivation pour ce dernier. Par ailleurs, mettre sur pied une gestion des carrières exige qu'elle soit visible et pensée à travers un plan de carrière.

D'un autre côté, il est important d'évaluer les salariés afin de mesurer leur performance individuelle. Peretti (2003) affirme alors que « l'évaluation des performances représente une nécessité au plan économique : l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production, la qualité de celle-ci tout autant que la pression du marché, des clients, représente à ce niveau des contraintes qui rendent un tel processus inévitable ». L'évaluation des performances permet ainsi d'identifier les forces et faiblesses des salariés dans une organisation au niveau du savoir-faire, du savoir-être et du savoir-agir.

Ducamp (2006) estime, au sujet de l'évaluation, que « un bilan des forces et faiblesses de l'évalué est établi afin de mesurer ses savoirs, ses savoirs faire et ses savoirs être et détecter ses besoins en formation ». Par conséquent ces facteurs permettraient à la SIC d'améliorer la performance individuelle et celle de l'entreprise en général.

Pour Pontoizeau (1994), cité par Nyemeg (2014), « ce sont les hommes qui feront la qualité de l'organisation, c'est la performance humaine qui conditionne les résultats de l'entreprise ». Dès lors quand l'évaluation est faite de manière objective, elle permet de pallier aux insuffisances qui existent chez les employés afin d'accroître inexorablement la performance individuelle et plus globalement celle de l'entreprise.

Il faut également noter que les salariés ont besoins d'être formé tout le temps, de faire des recyclages. Il devrait être mis sur pied un plan de formation n'impliquant pas seulement les cadres, mais également les autres salariés. Il doit donc être proposé aux salariés un ensemble de dispositifs leur permettant non seulement de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail et par conséquent les évolutions technologiques mais également de favoriser leur évolution professionnelle. Guillot-Soulet (2009) affirme que : « la formation apparaît comme un facteur de compétitivité économique. La formation répond aux attentes des entreprises comme à celles des salariés dans la mesure où elle favorise l'employabilité et l'adéquation des compétences aux besoins des entreprises. » La formation est en effet un élément important pour l'entreprise et le salarié car elle leur permet respectivement de satisfaire leurs besoins et favorise l'employabilité.

Les emplois que les entreprises offrent conduisent à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles. A cet effet Thurman (1977) note que « on peut affirmer raisonnablement qu'environ la moitié des travailleurs et probablement un peu plus sont mécontents de leur possibilité de carrière et qu'environ un quart estime n'avoir pratiquement aucune chance d'avancement ». Ceci peut expliquer le manque de motivation des salariés. La mise sur pied d'une gestion de carrière exige qu'elle soit visible et pensée à travers un plan de carrière.

La détermination ou l'identification des besoins de formation dans toute organisation constitue la première étape de l'élaboration d'un programme de formation. C'est pourquoi Ledoux (2008) pense que « on ne devra pas parler de besoins de formation, mais de besoins de compétences. La formation étant le moyen d'acquérir les compétences recherchée ». Donc une politique de formation professionnelle permet d'améliorer les aptitudes professionnelles de son personnel en lui permettant d'acquérir des compétences qui lui permettront d'être de plus en plus performant et d'avancer dans sa carrière.

Selon Cauden (1998), le plan de formation retient et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ou en d'autres termes, la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il précise les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget et les catégories de bénéficiaires.

Cependant, nous constatons à première vue qu'un plan de formation n'est pas réellement mis sur pied à la SIC. Tout cela est fait au hasard, alors que cela devrait être planifié selon une stratégie globale et spécifique en tenant compte des besoins de l'entreprise.

La mise en place d'un plan de carrière, l'évaluation des performances, la formation professionnelle sont des facteurs qui influencent la performance individuelle. Ainsi, la problématique de notre travail est orientée vers un axe principal à savoir la recherche du lien entre l'optimisation de la carrière et l'implication du personnel.

L'analyse de notre sujet nous amène à nous poser la question suivante : le profil des carrières influence-t-il la performance individuelle des salariés de la SIC ? En d'autres termes quel est l'influence du profil ou la gestion des carrières sur la performance des salariés de la SIC?

Pour Peretti (2002), la notion de gestion des carrières est un « ensemble de décisions et de dispositifs mis en œuvre par les responsables des RH pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions ». C'est alors l'ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son cheminement professionnel à l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation spécifique lui permettant ainsi d'atteindre le plus haut niveau de compétence et de réussite compte tenu de ses aptitudes et qualifications. Le profil des carrières consiste entre autres en la mise sur pied d'un plan de carrière, des évaluations constantes des salariés et des formations professionnelles de ses derniers.

De cette question principale découle trois questions spécifiques à savoir :

- La mise en place d'un plan de carrière détermine t'elle la performance individuelle à la SIC?
- L'évaluation des performances contribue-t-elle à la performance individuelle à la SIC ?
- La formation professionnelle favorise-t-elle la performance individuelle à la SIC ?
- L'analyse qui sera faite s'inscrit dans le domaine des RH. Aux travers des différents travaux portant sur la gestion des carrières, nous pouvons formuler l'hypothèse principale suivante : Le profil des carrières influence de manière significative la performance individuelle à la SIC.

De cette hypothèse principale découle trois hypothèses spécifiques à savoir :

- La mise en place d'un plan de carrière détermine la performance individuelle à la SIC.
- L'évaluation des performances contribue à la performance individuelle à la SIC.
- La formation professionnelle favorise la performance individuelle à la SIC.

De façon général, il s'agira dans notre travail de montrer que le profil des carrières influence la performance des salariés à la SIC.

Pour être un peu plus claire tout au long de notre étude, nous avons des objectifs spécifiques à atteindre. Plus précisément notre étude a pour but de :

- démontrer que la mise sur pied d'un plan de carrière détermine la performance individuelle à la SIC.
- montrer que l'évaluation des performances contribue à la performance individuelle à la SIC.
- relever que la formation professionnelle favorise la performance individuelle à la SIC.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi la méthode hypothético-déductive qui préconise une vérification ou non vérification d'un point de vue théorique sur le terrain. A cet effet, la collecte des données fera l'objet d'une approche quantitative.

Cette méthodologie devrait nous permettre de fournir une description détaillée de la réalité de la contribution du profil des carrières dans la performance individuelle à la SIC. Cette démarche se fonde sur la recherche documentaire, des recherches sur internet, la consultation d'enseignants et gestionnaires des RH, l'observation directe, le questionnaire administré au personnel de la SIC.

Quant à la technique d'analyse, nous aurons recours au test de régression qui donne la possibilité de vérifier si les données provenant d'un échantillonnage par choix raisonné permettent de démontrer le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante.

Notre étude revêt un triple intérêt : sur le plan personnel, professionnel et académique.

Sur le plan personnel, cette recherche nous permet d'améliorer nos connaissances dans le domaine général des RH et précisément en ce qui concerne la gestion des carrières et de la performance individuelle.

Sur le plan professionnel, une mise en évidence du problème de gestion des carrières permettra à la SIC et d'autres entreprises d'optimiser les carrières des salariés et leur performance.

Sur le plan académique enfin, cette recherche pourrait aider pour des travaux futurs de recherche étant donné que les questions de gestion des carrières et de performance individuelle sont devenues très importantes et indispensables pour les entreprises.

Tout travail scientifique ayant ses limites, nous avons rencontrés des difficultés lors de la réalisation de ce travail.

Tout d'abord notre échantillon réduit. On aurait pu enquêter sur plus de 34 employés de la SIC, ce qui aurait peut-être conduit à des résultats différents. Ensuite, la nature de l'étude essentiellement liée au contexte du SIC. Évidemment une étude plus approfondie aurait pu être une application dans d'autres contextes.

PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DU PROFIL DES CARRIÈRES ET LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE À LA SIC

formé par l'École Supérieure de d'Enseignement Technique (ENSET) pour le compte de l'année académique 2020/2021. Nous avons choisi la SIC comme cadre empirique nous permettant de mesurer la réalité de notre problème de recherche. Enfin cette étude trouve sa place dans les sciences de gestion parce qu'elle met en exergue l'interaction entre l'aménagement de la carrière et la performance individuelle à la SIC.

Nous avons subdivisé notre travail en deux parties principales :

- la première partie porte sur le cadre conceptuel et méthodologique du profil des carrières et la performance individuelle à la SIC.
- la seconde partie sera consacrée au cadre empirique aux travers de l'analyse des résultats des enquêtes, puis aux suggestions de modernisation de la politique de gestion des carrières et de la performance individuelle des employés de la SIC.

CHAPITRE 1 : ANALYSE DES CONCEPTS ET THÉORIES RELATIVES AU PROFIL DES CARRIÈRES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE

de re... oix
nécessaire. ... sonne
... il est utile,
voire indispensable, d'assurer une certaine stabilité du personnel. C'est ainsi que de plus en plus, l'expression « gestion des carrières » est évoqué comme pierre angulaire des RH. Dans le souci de rendre notre démarche plus claire et plus compréhensible, nous avons subdivisé notre première partie en deux chapitres. Dans le premier nous traiterons de l'approche conceptuelle et des théories relatives à nos variables (chapitre 1). Puis dans le deuxième, nous aborderons la littérature autour du profil des carrières et la performance individuelle (chapitre 2).

La notion de carrière est une notion assez vaste qui a beaucoup émergé ces dernières années. Le profil des carrières améliore la relation existant entre l'individu et l'organisation. Les

entreprises mettent alors sur pieds des politiques permettant de faire croître le rendement et la performance individuelle des salariés.

Pour mieux appréhender la gestion des carrières et la performance individuelle il est indispensable d'analyser les différents concepts liés à ce sujet.

SECTION 1 : ANALYSE DES CONCEPTS SUR LE PROFIL DES CARRIERES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE

Nous analysons ici les concepts relatifs à notre sujet afin de faciliter sa compréhension. Soit les concepts suivants : le profil, carrière, performance, performance individuelle.

1.1- Concept d'aménagement

Le concept de profil s'applique à plusieurs domaines de la vie active. Nous allons définir cette notion avant de la transposer au domaine de la GRH.

Tout d'abord planifier peut s'entendre comme arranger, organiser pour un usage déterminé. L'internaute définit ce terme comme le fait de disposer et modifier méthodiquement, de rendre plus organiser. Il s'agit également d'adapter pour rendre plus efficace.

Ces définitions mettent toutes un accent sur les termes arranger, organiser, disposer.

Le profil c'est alors l'action d'aménager c'est-à-dire arranger, organiser, disposer. C'est l'action d'aménager quelque chose ; aménagement, disposition particulière visant à une meilleure adéquation de quelque chose à sa destination.

Dans le cadre de la GRH Dumont (2004) affirme qu'aménager la carrière c'est apporter des innovations, des améliorations par exemple aux travers des formations pour qu'il y ait adéquation entre les attentes du salarié et ceux de l'entreprise. Aménager la carrière d'un individu consistera alors à mettre des moyens sur pied pour préparer, ou apprêter la carrière de ce dernier depuis son entrée dans une entreprise jusqu'à sa sortie.

L'expression le profil des carrières peut être assimilée à celle de gestion des carrières. La gestion des carrières selon Cerdin (2000) « regroupe les activités de l'organisation destinés à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés ». Pour Peretti (1998), elle « inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »

1.2- Notion de carrière

La notion de carrière est une notion assez vaste avec divers contours. Elle inclut pour certains un ensemble d'expérience tout au long de sa vie. Et pour d'autres, elle se limite au cadre professionnel. Elle est perçue différemment selon les contextes : économique, culturel etc... ou selon le type de contrat ou la profession du salarié.

Il faudra alors, pour analyser le concept de carrière, le définir selon les différentes conceptions, énoncer les étapes de carrière, les modèles, les outils et processus de gestion des carrières.

1.2.1- définition de la notion de la carrière.

Dans son étymologie la notion de carrière tire ses origines du mot italien « Carriera » qui signifie chemin pour voiture et du mot latin « carrus » : char. Cela a trait au parcours effectué par le char. Nous pouvons alors assimiler cette expression au parcours emprunté par une personne tout au long de sa vie professionnelle.

La carrière peut être définie comme une suite de fonctions et d'activités liés au travail qu'occupe une personne tout au long de sa vie et auxquelles on associe des réactions et attitudes particulières. Sous un angle individuel, cette notion consiste à observer la progression professionnelle d'un individu et sous un angle organisationnel la gestion des carrières consistent à planifier les mouvements des mains d'œuvre et combler les besoins organisationnels.

Shartle (1959) définit la carrière comme la suite des postes, des employés ou des professions dans lesquels une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle. Allant dans le même sens Arthur et Al. (1989) définissent la carrière comme la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne.

Peretti (2005) assimile la carrière à une progression professionnelle d'un individu. Quant à Hellriegel, Slocum et Woodman (2004), ils la définissent comme une succession de fonctions professionnelles que l'on occupe au cours d'une vie. De toutes ces définitions, nous constatons que malgré leur évolution dans le temps, elles font toujours allusion à la succession d'affectations et expériences professionnelles dans une organisation ou tout au long de sa vie.

London et Stumpf (1982) déclare que la gestion des carrières a pour rôle : 1°) de déplacer les employés soit latéralement soit verticalement à l'intérieur de l'organisation ; 2°) de combler les postes vacants avec les employés les plus compétents ; 3°) de procurer aux employés des

expériences de travail stimulantes et formatrices. Cette définition englobe à la fois la planification des carrières, la planification de la relève mais aussi le recrutement, la gestion des départs.

Concrètement, la gestion des carrières se traduit par la mise en place d'un suivi des parcours professionnel des collaborateurs pour améliorer leur compétence et les fidéliser à l'entreprise.

La carrière devient un parcours tracé par l'individu lui-même qui ne doit plus hésiter à franchir les frontières des organisations et des métiers. Elle est donc la façon dont une personne perçoit l'évolution de sa vie professionnelle et interprète ce qui lui arrive. Il s'agit de savoir si sa progression correspond à ses aspirations et comment elle voit ses perspectives d'évolution.

1.2.2- les étapes d'une carrière.

Selon Cron et Slocum (1986), les différentes étapes d'une carrière, peuvent être vécues à tous les âges même si le parcours professionnel se développe à travers plusieurs entreprises. La plupart des auteurs comme Erikson (1963), Kets de Vries et Miller (1985), ou Hall et Goodale (1986) etc... définissent un découpage de la carrière en quatre étapes à savoir : l'exploration, l'établissement, la maintenance et le désengagement.

- L'exploration ou apprentissage

C'est l'étape pendant laquelle on voit une incompatibilité entre l'individu et son organisation. La période d'exploration peut être mise en parallèle avec la phase d'adolescence décrite par Erikson (1963). Pour cet auteur, cette phase s'étend de 15 à 25 ans et voit l'identité de l'individu se construire. Cette étape de vie donne à l'individu un défi très particulier à relever à savoir, résoudre les tensions personnelles qui sont induites par ce caractère versatile de l'identité. L'individu apprend à se connaître et découvre les différentes options de carrière qui s'ouvrent à lui.

Kets de Vries et Miller (1985) pensent que le jeune qui commence à travailler est confronté au choc de la réalité de la sphère professionnelle. L'individu va donc apprendre à se faire connaître sur le plan professionnel. Il va identifier ses compétences, expériences, lacunes et se différencier en mettant en exergue sa valeur ajoutée.

- L'établissement ou maîtrise ou développement

Au cours de cette étape, l'individu fait réellement son entrée dans le monde professionnel. Il devra apprivoiser son environnement, développer pas à pas son réseau interne et fixer rapidement ses objectifs. C'est à ce moment qu'il commence à avoir des préoccupations de sécurité et de confort.

Cette étape est synonyme d'une grande implication affective. Selon Ekison (1963), c'est en ce moment que des liens affectifs se construisent lorsque l'individu a des préoccupations d'établissement. Les liens affectifs entre le salarié et son entreprise se déterminent alors. Kets de Vries et Miller (1985) pensent donc que c'est une phase de socialisation et de croissance qui se caractérise par des promotions, l'obtention de statuts clairs dans la hiérarchie, l'élargissement des compétences et la recherche d'un équilibre dans la vie professionnelle.

Selon Hall et Goodale (1986), les illusions propres à la période d'apprentissage disparaissent progressivement après une série d'essais pour laisser place à une certaine confiance en soi dans une fonction qui correspond à son identité : il s'agit de trouver sa « niche ». Lachman, Lewkowics, Marcus et Peng (1994) pensent qu'en ce moment, on a alors le sentiment de mieux contrôler son environnement et de mieux gérer son stress.

- La maintenance ou la routine

Au cours de cette étape, l'individu commence à avoir des préoccupations de mise à jour et d'innovation des compétences. Cette phase peut aller de 45 à 60 ans. Il s'agit de la période de mi-carrière qui n'est pas seulement une période de changement mais également une période de croissance et de découverte personnelle. Pour Atkinson (1984), une fois que la personne a fait sa place et que la maîtrise de son emploi est reconnue, le développement se ralentit et là il y'a moins de découverte et elle entre souvent dans une phase de « générativité » qui se caractérise par le besoin de construire et de se sentir utile ; Kets de Vries et Miller (1985) estiment que, la crise de la quarantaine remet en cause la confiance en soi gagnée en phase de maîtrise. Le nombre de promotions offertes sont restreint et les salariés, plus anciens, peuvent se considérer comme « dépassés » par rapport à des jeunes qui maîtrisent de nouvelles techniques.

- Le désengagement ou retrait

Cette étape annonce la fin du cycle de vie et la préparation à la retraite. C'est à cette phase que l'individu s'investit de moins en moins dans son travail. Selon Erikson (1963), elle se caractériserait par un sentiment de satisfaction et d'acceptation de son existence. Roger et Roques (1994) trouvent cependant que des salariés en phase de désengagement ressentent plus le stress que ceux qui se trouvent dans d'autres étapes de carrières. Ils auraient plus mal à faire face à ces situations et ne considèrent plus les pressions extérieures comme des défis ou des opportunités à dépasser. Leurs préoccupations seraient plus centrées sur la satisfaction de leurs besoins de sécurité.

D'après Kets de Vries et Miller (1985) cette étape peut se diviser en deux : une phase « d'acceptation » avec un renouveau de satisfaction au travail et une phase de « préretraite » qui peut être heureuse si le salarié est heureux et s'il s'accommode au parcours accompli ou, malheureuse si le salarié a du mal à abandonner des activités auxquelles il était très attaché.

1.2.3- les modèles de carrières

En plus des trois modèles de carrière organisationnelle proposée par Kanter (1983) à savoir le modèle bureaucratique, professionnel et entrepreneurial, nous allons compléter avec un quatrième qui est celui des « carrières nomades » défendue par Cadin et Guérin (2004).

- Le modèle bureaucratique ou traditionnel

Il représente une organisation de grande taille, publique ou privée, et se caractérise par une progression de niveau hiérarchique. Selon Gazier (1972) « c'est l'ensemble des compétences dont dispose le personnel d'une entreprise que celle-ci peut mobiliser dans son processus d'organisation du travail ». Ici, la ressource centrale dans la carrière est la position qu'on occupe. Cette carrière renvoie aux structures bureaucratiques d'organisations, caractérisée par une division du travail élaborée, une hiérarchie étanche de rôles et de statuts, une réglementation omniprésente, une centralisation du pouvoir et une impersonnalisation des relations.

- Le modèle professionnel de la carrière

Hall (1996) pense que pour l'employé, la réussite repose essentiellement sur la notion d'avancement. Elle se traduit par un ensemble de référentiels externes comme le titre, le statut, le revenu et la sécurité. Les référentiels de la carrière interne sont par conséquent confondus avec ceux de la carrière externe dans la mesure où le développement personnel passe par le progrès professionnel. Kerr et al. (1977) présente les six caractéristiques principales de ce modèle. Parlant des caractéristiques nous avons « l'expertise », qui est la maîtrise par l'individu de corpus de connaissances abstraites, conférée par une formation longue et spécialisée. Elle constitue la ressource centrale et s'acquiert au fur et à mesure que les connaissances et l'expérience s'accumulent. « L'autonomie » est considérée comme la perception du droit de faire des choix, dans les moyens comme dans les fins. « L'implication » de l'individu vis-à-vis de son travail et de sa profession, l'identification de l'individu à la profession et à un groupe de professionnels. Une « éthique » dominée par une obligation morale de service rendu et une certaine forme de désintéressement. « La définition et le contrôle collégial » des règles et des standards de la profession régie par des associations professionnelles.

- Le modèle entrepreneurial de la carrière

Carland et al. (1984,) définissent l'entrepreneur comme un individu qui crée et dirige une affaire dans un but principal de profit et de croissance. L'entrepreneur se caractérise principalement par un comportement innovant et emploie des méthodes de management stratégiques. L'entrepreneur serait alors celui ou celle qui a la capacité de créer du profit en faisant fructifier un ensemble de ressources. Kanter (1983), estime qu'une carrière entrepreneuriale concerne ceux qui, tout en restant en place dans la même organisation, accroissent le territoire dont ils sont responsables. Aussi, la carrière de type entrepreneurial offre-t-elle en cas de succès, des récompenses matérielles plus élevées.

- Le modèle nomade de carrière

Selon Cadin (1997), la carrière nomade vise précisément à rendre compte de la manière dont les individus réagissent face aux évolutions du marché du travail et s'adaptent aux nouvelles conditions d'emploi que proposent les entreprises. Le terme « nomade » désigne ainsi les individus qui, dans les contextes en bouleversement, sont amenés à construire leur carrière en dehors des modèles institutionnalisés, en étant guidés par leurs propres critères de réussite.

Dans la perspective de la carrière nomade, l'individu cherche à enrichir son capital de carrière grâce à ses expériences. Travailleurs du savoir, les nomades cherchent des environnements organisationnels sur mesure qui leur permettent de développer leurs compétences en cohérence avec ce qui constitue leur propre projet. Le moteur de leur carrière est avant tout constitué de la possibilité d'accomplir un projet qui fait sens pour eux. Les titres, grades ou statuts attachés à la carrière organisationnelle ne sont pas nécessairement les repères qu'ils privilégient.

Tableau N°1 : Récapitulatif des modèles de carrières

Modèles de carrière	Responsabilité de la carrière	Critères de réussite objectifs	Critères de réussite subjectifs
Traditionnel	Organisation	Niveau hiérarchique, salaire (Mirvis et Hall, 1996) Position sociale, sécurité (Kanter, 1983)	

Professionnel	« Locaux » : plutôt l'organisation « Cosmopolites » : plutôt l'individu « double identification » : partagée	Reconnaissance de la réputation (Kanter, 1983)	Développement de compétence (Kanter, 1983) Autonomie (Kerr et al, 1977)
Entrepreneurial	Individu	Créateur de la valeur (Kanter, 1983)	Autonomie (Carland et al, 1984)
Nomade	Individu		Accomplissement personnel (Mirvis et Hall, 1996)

Source : Culie « mise en perspective des modèles de carrières dans le contexte des pôles de compétitivités », Université Pierre Mendès, Grenoble 2007, p.10.

Le tableau ci-dessus montre plus clairement les différents modèles de carrières en ressortant pour chaque modèle le responsable de la carrière, les critères de réussite objectifs et subjectifs. Par exemple pour le modèle traditionnel, la responsabilité revient à l'organisation alors que pour le modèle nomade, elle revient à l'individu.

1.2.4- Le processus de gestion des carrières.

Selon Guerin et Wils (1992), dans les organisations, la gestion des carrières est constituée de trois étapes : la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

- La planification des carrières

La planification des carrières consiste, pour l'organisation, à tenter de préciser ses besoins d'emploi, à encourager l'employé à se définir par rapport à ses besoins, puis à cerner en accord avec chaque intéressé, son avenir prévisible dans l'organisation. C'est ce qui découle de la définition de plan de carrière selon Hellriegel et al. (2005). D'après eux, le plan de carrière est le processus grâce auquel s'effectue le choix des professions des organisations et des voies que suivra une carrière.

Selon Guerin et Charrette (1983), la planification des carrières satisfait simultanément les besoins de l'individu et ceux de l'organisation. La planification des carrières prolonge la planification des effectifs. Elle est constituée d'activités telles que : l'auto-évaluation, la détermination des possibilités de carrière, l'élaboration d'un projet professionnel de carrière et les ateliers. Tout ceci permet à l'individu de se fixer des objectifs de carrière qui sont à la mesure de ses aptitudes et de ses intérêts. La planification des carrières tente d'orienter les carrières individuelles dans le sens indiqué par la planification, des effectifs. Il peut arriver que l'administration fournisse son assistance à l'individu malgré le fait que la démarche reliée à celle de planification appartienne à l'individu. Cette pratique de gestion des carrières s'appuie sur la collaboration des supérieurs hiérarchique et de la DRH.

- La mise en œuvre du plan de carrière

Il s'agit ici de formaliser un plan de carrière entre l'employé et son employeur, et ceci se fait à travers des entretiens entre les deux parties, c'est durant cette étape que la conciliation entre les aspirations de l'individu et les objectifs de l'entreprise se concrétisent.

La mise en œuvre d'un plan de carrière consiste pour l'organisation, premièrement à déterminer les pratiques de planification des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière et, deuxièmement à offrir des moyens et des outils afin de résoudre les problèmes éventuels que pose la progression des carrières. Guérin et Wils (1993) font référence à trois grandes séries de pratiques de planification des carrières à savoir : les aménagements envisagés concernant l'emploi actuel, la concrétisation des mouvements planifiés et la formation.

- L'évaluation du plan de carrière

Etant donné qu'il est important de reconnaître les performances des employés, il est important de mettre en œuvre des politiques et techniques d'évaluation solides et fiables de façon à mener une gestion des carrières intelligente. L'évaluation permet de développer le personnel qualifié pour des promotions, d'utiliser le potentiel du personnel, de réduire les risques de sous-utilisation de personnel et satisfaire les besoins du personnel.

L'évaluation envisage d'établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières des employés.

1.3- Concept de performance individuelle

La performance dans les entreprises est devenue de nos jours un enjeu central dans le domaine des sciences de gestion. Les dirigeants d'entreprises se sont de plus en plus attachés à cette

notion. Nous analyserons ainsi progressivement sa définition, ses facteurs, les types de performance et enfin ses déterminants.

1.3.1- définition

Selon Gauzente (2000), étymologiquement, on constate que le terme performance en français est proche de performance en anglais et signifie l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès. C'est alors le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche.

Pour Peretti (2001), la performance est un terme qui recouvre trois sens. Elle peut être le succès ou le résultat d'une action. Elle est généralement utilisée pour qualifier une situation consistante pour une personne, à atteindre, voire à dépasser les objectifs qui lui ont été fixés.

Morin et al (1994) recensent quatre grandes approches théoriques de la performance : en premier lieu il y'a l'approche économique qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. En deuxième lieu l'approche sociale qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. En troisième lieu une approche systémique qui met en exergue les capacités de l'organisation. Enfin la dernière, l'approche politique qui repose sur une critique des précédents.

Selon Motowidlo (2003), la performance individuelle peut être définie comme un ensemble agrégé de comportements discrets influençant positivement la réalisation des objectifs organisationnels (productivité, créativité, profitabilité croissance, qualité, satisfaction des clients) et que l'individu exerce sur différentes périodes de temps (les épisodes de comportement : motivation, habileté, savoir-faire, qualité du travail).

Finalement nous constatons que le concept de performance a toujours un lien avec l'efficacité et l'efficience. Pour la majorité des auteurs elle nécessite, pour être appréciée, que des indicateurs objectifs, mesurables, significatifs, soient prévus et renseignés selon une périodicité bien définie.

1.3.2- les types de performances

Parmi les types de performances, nous pouvons distinguer : la performance organisationnelle, sociale, économique, concurrentielle et humaine.

- La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Churchill, Ford et Walker (1990)

la définissent comme étant « *le comportement de l'individu, contribuant plus ou moins aux buts et aux objectifs de l'organisation* ».

Cette définition retient alors une mesure comportementale de la performance à savoir l'action que les employés doivent mettre en œuvre pour réussir.

- La performance sociale

La performance sociale concerne la satisfaction et la qualité de vie au travail du personnel et peut également renvoyer à la responsabilité sociale de l'entreprise c'est-à-dire les effets sociaux externes de son activité. Sur ce dernier point certains auteurs tel que D'arcimoles (1995) parle alors de performance sociétale pour comprendre l'interaction entre l'entreprise et son environnement externe. L'élaboration d'une compatibilité sociale se heurte à des difficultés de valorisation monétaire des ressources humaines. Une entreprise qui est socialement performante est une entreprise qui a su adopter des stratégies de prévention et de règlement efficaces des conflits.

- La performance économique

Elle renvoie à la rentabilité c'est-à-dire à un plus économique ou une marge économique obtenue par différence entre un revenu et un coût. Les méthodes de mesure de la création des valeurs qui existent dans la littérature foisonnante traite implicitement ou explicitement de la performance économique ou performance financière.

- La performance concurrentielle

Pour Porter (1982), la performance peut avoir comme déterminant le milieu concurrentiel. Une entreprise sera jugée performante selon qu'elle saura s'approprier les règles de jeu concurrentiel dans un secteur donné. L'entreprise doit pouvoir créer un avantage concurrentiel plus vite que la concurrence. Il met en évidence trois niveaux d'actions stratégiques selon la nature du système concurrentiel à savoir : d'abord renforcer les compétences de base et protéger les acquis. Ensuite, jouer avec les règles du jeu ce qui peut modifier l'équilibre des forces pour un secteur donné. Enfin de construire de nouvelles règles de jeu en anticipant les évolutions du secteur de manière à créer un avantage concurrentiel futur plus vite que la concurrence ne peut copier celui que l'on possède aujourd'hui.

- La performance humaine

Le facteur humain est devenu de nos jours important pour les entreprises. Une entreprise ne peut être financièrement performante si elle n'est pas humainement et socialement performante.

Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants.

Nous allons dans le cadre de cette étude, nous intéresser à la performance humaine et organisationnelle qui inclut tous les deux la performance individuelle étant donné que la performance de l'entreprise passe par celle des employés.

1.3.3- les déterminants de la performance

Nous pouvons faire la distinction entre deux types de déterminant à savoir ceux liés à l'individu et à l'organisation.

- Les déterminants liés à l'individu

Plusieurs concepts sont liés à la performance individuelle. Nous avons entre autre la motivation, la satisfaction, l'implication.

- La motivation :

Selon Vallerand et Thill (1993), « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». En effet, il est difficile d'observer directement la motivation d'une personne car elle est un construit hypothétique, un comportement que tout individu est supposé pouvoir développer.

Selon Roussel (2000), la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus :

- La satisfaction :

Il s'agit d'un état de concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement. Ainsi l'employé satisfait (de son travail, du contenu de la tâche, des relations de travail, salaires, occasions de promotion et toute autre condition de travail), s'impliquera davantage dans son travail et dans la vie de l'entreprise ;

- L'implication :

L'employé impliqué dans l'entreprise travaille de façon plus intense et contribue à l'efficacité de l'organisation. Cette implication se caractérise par une forte croyance et acceptation des objectifs et des valeurs de l'organisation, une forte volonté d'exercer des efforts considérables

pour le compte de l'organisation et un fort désir de rester membre de l'organisation. L'implication permet alors de qualifier le lien qui unit l'individu et l'organisation.

- Les déterminants liés à l'organisation

- La confiance interpersonnelle :

Il s'agit de la confiance qui existe entre le salarié et son supérieur hiérarchique immédiat ou entre le salarié et les dirigeants. Elle a un impact sur la performance du travail et plus largement sur les attitudes au travail. McGregor (2000) estime que la confiance agit sur l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise, la satisfaction et la performance au travail;

- La perception de justice :

Lorsqu'un individu ressent un sentiment de justice à l'intérieur de l'organisation, cela suscite des attitudes de travail positives et améliore la performance au travail ;

- Le support organisationnel perçu :

Lorsqu'un salarié perçoit un support en provenance de son organisation, il fait preuve de réciprocité en aidant l'organisation à atteindre ses objectifs. Le support organisationnel perçu consiste alors en la perception qu'a l'individu de l'implication de l'organisation à son égard.

Les concepts d'aménagement, de carrière, de gestion des carrières, de performance individuelle bien qu'ayant été contextualisé à l'objet de notre étude, doivent être mis en relation pour qu'ils aient tout leur sens.

SECTION 2 : THEORIES RELATIVES AU PROFIL DES CARRIERES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE

La théorie est ensemble d'idées organisées, de concepts abstraits prenant pour objet un domaine particulier qu'il décrit et explique.

Les théories explicatives quant à elle sont des approches développées par des auteurs permettant une compréhension précise de chacune des variables de notre sujet.

Nous avons mobilisé, dans le cadre de cette étude, des théories liées à notre variable dépendante (la performance individuelle) expliquée par l'efficacité et l'efficience au travail (2.1) et, les théories qui mettent en relation nos deux variables (2.2).

2.1- théories liées à la variable dépendante.

A travers les indicateurs, nous avons montré comment les facteurs d'efficacité et d'efficience peuvent contribuer à la performance individuelle des salariés. Nous allons alors évoquer les théories liées à ces deux variables à savoir l'efficacité (2.1.1) et l'efficience (2.1.2).

2.1.1- la théorie de l'efficacité personnelle (self-efficacy) d'Albert Bandura

Cette théorie s'inscrit dans le cadre de la théorie sociocognitive (théorie issue du comportementisme et du cognitivisme). Selon cette théorie, les individus sont à la fois les produits et les créateurs de leur environnement, de leurs comportements et de leurs actions. Les individus sont alors des agents actifs de leur propre vie (d'où la notion d'agentivité). Ils exercent ainsi un contrôle et une régulation de leurs actes. La notion d'agentivité reconnaît également la capacité des individus à anticiper et à ajuster leurs actes.

L'efficacité personnelle pour Bandura (1986) est liée à la perception d'une personne, de sa capacité à exécuter des tâches indépendamment d'autrui. L'auto-efficacité contribue à déterminer les choix d'activité et d'environnement, l'investissement du sujet dans la poursuite des buts qu'il s'est fixé, la persistance de son effort et les réactions émotionnelles qu'il éprouve lorsqu'il rencontre des obstacles. Bandura souligne l'efficacité personnelle émane:

- De l'expérience active de maîtrise :

Car elle est fondée sur la maîtrise personnelle des tâches à effectuer. Plus un individu vivra un succès lors de l'expérimentation d'un comportement donné, plus il sera amené à croire en ses capacités personnelles pour accomplir le comportement demandé.

- L'expérience vicariante ou l'expérience indirecte ou modelage :

Elle consiste en un apprentissage qui repose sur le phénomène des comparaisons sociales c'est-à-dire sur l'observation. Le fait d'observer des pairs peut influencer et renforcer la propre croyance des observateurs en leurs capacités de réussir.

- La persuasion verbale :

Elle renvoie au fait qu'à travers des suggestions, des avertissements, des conseils, des interrogations, les individus peuvent être amenés à croire qu'ils possèdent le potentiel pour effectuer avec succès le comportement qui, autrefois, les embarrassait. C'est la rétroaction fournie par l'entourage (parents, pairs, enseignants...)

- Les états physiologiques et émotionnels :

Qui jouent un rôle dans le sentiment d'efficacité personnelle dans la mesure où un individu qui associe un état émotionnel aversif tel que l'anxiété avec une faible performance du comportement demandé, cela peut l'amener à douter de ses compétences personnelles pour accomplir ce comportement et par conséquent conduire à l'échec. D'un autre côté, les individus seront plus enclins à croire au succès s'ils ne sont pas gênés par un état aversif.

Ces quatre sources d'information permettent aux individus d'acquérir un certain degré d'efficacité personnelle pour un comportement donné. Plus les gens ont un sentiment d'efficacité fort, plus ils acquièrent des compétences autorégulatrices. Ces dernières permettent d'analyser la tâche et ses exigences, d'élaborer des scénarii d'actions, de se fixer des objectifs pour encadrer les efforts et de gérer les moments de doute et de stress. Par conséquent, un sentiment élevé d'efficacité autorégulatrice peut faciliter la performance.

Cette théorie d'Albert Bandura met en exergue l'efficacité personnelle, qui ne peut être possible qu'à travers les principes énoncés plus haut, dans la mesure où la fixation des objectifs et l'élaboration des scénarii d'actions vont en droite ligne avec l'aménagement des carrières.

2.1.2- la théorie de l'efficience x de Leibenstein

La théorie de l'efficience x a été développée par Leibenstein (1978) pour prendre en compte le fait que certaines inefficacités ne résultent pas uniquement d'un défaut d'allocation des facteurs de production. C'est le cas notamment de l'inefficacité liée à la motivation du personnel ou à une mauvaise organisation de l'entreprise. L'auteur s'interroge d'abord sur la notion d'efficacité telle que développée par la théorie micro-économique conventionnelle.

En se basant sur des recherches empiriques antérieures, l'auteur va conclure que les entreprises disposant de la même composition de main d'œuvre (facteur de travail) et de la même technologie (facteur de capital) peuvent parvenir à des performances inégales en terme de productivité des hommes et de qualité des outputs obtenus. Leibenstein précise qu'il existe un facteur X, différent des facteurs de production traditionnels (travail et capital) qui explique l'efficience ou l'inefficience des firmes.

Les premières réflexions de Leibenstein sur la théorie de l'efficience X étaient appliquées à l'analyse du sous-développement et n'établissaient pas de lien formel entre l'inefficience X et l'entreprise publique. Ce lien sera établi pour la toute première fois dans un ouvrage publié en 1978 dans lequel l'auteur dégage un certain nombre de facteurs qui seraient source d'inefficience X dans les entreprises publiques et qui, par conséquent, peuvent justifier les politiques de privatisation de ces entreprises.

Comme premier facteur d'inefficience, il fait référence à l'absence de pression externe, car les entreprises sont souvent en situation de monopole, ce qui favorise une « vie tranquille » et ne les incite pas à un effort permanent de recherche de compétitivité. D'un autre côté, l'autre argument évoqué par l'auteur pour expliquer la mauvaise performance des entreprises est leur « immortalité » étant donné qu'elles bénéficient des subventions de l'Etat ce qui limite considérablement la probabilité de faillite.

Ainsi selon la théorie de l'efficience X, les sources d'inefficience dans les entreprises publiques se trouvent justifiées par le comportement de l'état et de ses agents d'une part et d'autres parts, par la structure organisationnelle fortement bureaucratisée. C'est pourquoi les théoriciens de l'efficience soutiennent que la privatisation pourrait contribuer à réduire de manière substantielle les sources d'inefficience dans les entreprises pour permettre ainsi à ces dernières de renouer avec l'efficience et la performance.

Cette théorie est donc importante pour l'aménagement des carrières en ce sens que lorsque les carrières sont bien aménagées, elles contribuent de manière significative à rendre plus performant les employés grâce à leur qualité de travail. C'est pour cette raison que Leibenstein souligne que les entreprises disposant de la même composition en main d'œuvre (facteur capital) peuvent parvenir à des performances inégales en termes de productivité et de qualité des outputs obtenus.

2.2- théories qui mettent en relation nos deux variables.

Il sera question ici des théories qui établissent le lien entre nos deux variables. Il s'agit de la théorie des attentes de Victor Vroom (2.2.1) et la théorie des besoins de Maslow (2.2.2).

2.2.1- la théorie des attentes de Victor Vroom

Selon la théorie des attentes de Vroom (1964), pour que la récompense soit motivante, il faut que la valeur effective que la récompense a aux yeux du salarié soit suffisante. Cette théorie stipule que les comportements des individus sont le résultat d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse des coûts/bénéfices au sens strict. Pour expliquer la motivation d'un individu au travail, Vroom a proposé un modèle qui combine trois facteurs différents :

- E : l'expectation (attente) :

Il s'agit de la perception qu'a l'individu des performances qu'il peut attendre des efforts qu'il met en œuvre. Si l'effort est trop grand, cet effort sera perçu comme stérile et inutile, ce qui pourrait n'entraîner aucun résultat s'il n'y a pas de visibilité du plan de carrière.

- I : l'instrumentalité :

C'est la perception qu'a l'individu de la récompense qu'il peut recevoir à la suite de la performance qu'il réalisera (rétributions, avantages financiers, prestiges, opportunités, fierté). Ça peut également être le sentiment de réussite suite à une promotion dans sa carrière.

- V : la valence :

Pour le salarié, c'est la valeur effective qu'à la récompense de sa performance. Cette récompense peut s'exprimer à travers la prise en compte de l'aménagement de sa carrière.

La motivation est alors le produit de ces trois perceptions : $M = V \cdot I \cdot E$

La théorie des attentes clarifie le lien entre l'aménagement des carrières et la performance individuelle car elle montre l'importance de la prise en compte des aspirations des employés. Si le style de management permet la mise en adéquation des besoins des salariés (mobilité horizontale, promotion, développement des compétences etc...) et ceux de l'entreprise, et surtout s'ils sont exploités rationnellement ils permettront d'atteindre la performance individuelle des salariés gage de la performance organisationnelle.

Si les facteurs de cette théorie sont réellement mis en œuvre, ils permettront à l'entreprise d'être performante. Car, si les salariés ont le sentiment que leurs efforts sont récompensés à leur juste valeur, ils seront plus efficaces et efficients dans l'accomplissement de leurs tâches, d'où la nécessité d'aménager les carrières.

2.2.2- la théorie des besoins de Maslow.

Maslow (1943) a élaboré la théorie des besoins (ou des motivations). Selon lui, les motivations de l'individu en particulier au travail, sont conditionnées par la recherche de la satisfaction des besoins. Il va ainsi hiérarchiser ces besoins en cinq catégories en expliquant que les salariés ne peuvent satisfaire les besoins de niveau supérieur si les besoins de niveau inférieur sont satisfaits.

- **Niveau 1** : les besoins physiologiques :

C'est le niveau le plus basique. Il s'agit de se nourrir, se loger. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération. Une fois satisfait, ces besoins cessent d'être motivants.

- **Niveau 2** : les besoins de sécurité (sécurité physique, sécurité de l'emploi, etc...) :

ces besoins peuvent être satisfait en développant l'employabilité des salariés au travers des plans de carrières qui permettent aux employés d'avoir une visibilité à moyen et long terme de leur carrière.

- **Niveau 3** : les besoins sociaux (appartenance, communication) :

Le salarié va éprouver le besoin de s'identifier à un groupe, d'être reconnu par les autres. Ces besoins sont alors satisfaits par le développement du sentiment d'appartenance surtout la culture d'entreprise. La mobilité horizontale va permettre de renforcer les liens entre les employés et aussi le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

- **Niveau 4** : les besoins de reconnaissance (estime de soi, considération) :

Ils se traduisent par la recherche d'un statut, d'une autonomie, du respect. Les employés peuvent être satisfaits à travers des promotions, ils ont alors le sentiment que leurs efforts sont pris en compte.

- **Niveau 5** : les besoins d'accomplissement :

À ce niveau on doit pouvoir réaliser tout ce dont on est capable. Ces besoins peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation). A travers la formation professionnelle, les employés développent leurs connaissances et renforcent leurs capacités.

Les besoins énoncés par Maslow constituent ainsi des fondements de nombreuses politiques de GRH. L'aménagement des carrières à travers le plan de carrière, l'évaluation des performances et la formation professionnelle permet la réalisation des besoins d'estime chez l'employé. Ceci s'explique par le fait que les aspirations de l'employé sont prises en compte, il se sent alors plus utile et estimé au sein de l'entreprise. C'est alors un facteur de motivation susceptible de booster le rendement du salarié et de parvenir à l'accomplissement de soi qui est un facteur de performance individuelle.

A travers cette théorie de Maslow, nous constatons que si ses besoins ne sont pas satisfaits l'employé ne peut pas être performant au travail. D'où la nécessité pour l'organisation de répondre aux aspirations des employés en aménageant leurs carrières.

En somme, nous pensons qu'en développant les capacités et en dynamisant les apprentissages, la SIC boostera sa performance au travers de l'efficacité et de l'efficience de ses salariés. Etant donné que ces derniers ne bénéficient presque pas de formation. Car la formation

CHAPITRE 2 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE PROFIL DES CARRIÈRES ET LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE

littérature autour de notre sujet.

En ce qui concerne la revue de la littérature, nous montrons que l'aménagement de la carrière contribue à la performance individuelle. Une carrière bien aménagée permet d'accroître la performance du salarié. Il s'agit ici du lien théorique entre les deux concepts que sont l'aménagement des carrières et la performance individuelle à travers un assemblage de documentation et des écrits informant sur le même sujet. En même temps, elle nous permet de justifier notre sujet par rapport à des réponses ou des hypothèses qui éclairent. Il sera alors question de ressortir les différentes variables (section 1) et de mettre en relation les deux variables (section 2).

SECTION 1 : DEFINITION DES VARIABLES

Comme variable indépendante ou explicative dans le cadre de notre travail nous avons : l'aménagement de la carrière ; et pour variable dépendante ou expliquée : la performance individuelle.

1.1- Variable indépendante

Notre variable explicative est l'aménagement de la carrière. Cette variable se distingue par le fait qu'elle peut s'employer seule. C'est elle qui vient expliquer la variable dépendante. L'aménagement des carrières viendra donc expliquer notre variable dépendante.

Concernant cette variable indépendante, Dumont (2004) affirme qu'aménager la carrière c'est apporter des innovations, des améliorations par exemple aux travers des informations pour qu'il y ait adéquation entre les attentes du salarié et ceux de l'entreprise. C'est donc un processus d'investissement par l'entreprise de l'employabilité de ses salariés.

De cette variable nous avons pu ressortir quelques sous variables parmi tant d'autres à savoir :

1.1.1- La mise en place des plans de carrière

Selon Perreti (2012), la planification des carrières doit permettre à l'employé de suivre et diriger son cheminement professionnel, dans l'entreprise de façon à lui permettre d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement compte tenu de ses qualifications. Ce qui stimule le salarié à s'impliquer d'avantage au travail. Une gestion des carrières formalisée exige alors qu'elle soit visible, pensée à travers un plan de carrière.

1.1.2- L'évaluation des performances

En ce qui concerne l'évaluation, Ducamp (2006) estime que « un bilan de forces et faiblesses de l'évalué est établi afin de mesurer ses savoirs, ses savoirs faire et ses savoirs être et détecter ses besoins en formation ». L'évaluation permettra alors à l'entreprise de déceler les écarts.

1.1.3- La formation professionnelle.

D'après Cauden (1998), le plan de formation retient et organise des actions de formation en fonction des objectifs retenus ou en d'autres termes, la liste des moyens prévus pour atteindre les objectifs définis. Il précise ainsi les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie, la durée, le calendrier, le budget et les catégories des bénéficiaires.

1.2- Variable dépendante

La performance individuelle est notre variable dépendante ou expliquée. Elle ne change pas, et dépend alors de la variable indépendante en ce sens qu'elle traduit la conséquence. C'est elle que la variable indépendante vient expliquer. Elle peut se traduire par l'efficacité (1.2.1) et l'efficience (1.2.2):

1.2.1- L'efficacité

C'est la capacité à atteindre ses buts, ses objectifs. Il s'agit des résultats escomptés, des objectifs réalisés fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts.

Bandura (1986) parle de l'efficacité personnelle en disant qu'elle est liée à la perception d'une personne de sa capacité à exécuter des tâches indépendamment d'autrui. Un sentiment élevé d'efficacité autorégulatrice peut faciliter la performance.

1.2.2- L'efficience

Etre efficace c'est faire une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. Il s'agit en d'autres termes de faire les choses de la bonne façon. L'efficience est soutenue dans notre étude par la théorie de l'efficience x de Leibenstein (1978).

Schéma : récapitulatif des variables de recherche.



- Mise en place des plans de carrière
- Evaluation des performances
- Formation professionnelle

Source : notre élaboration

Ce schéma présente de façon synthétique les

- Efficacité ;
- efficacité

variables de notre étude. Pour l'aménagement des

carrières, nous avons comme sous variable la mise en place des plans de carrière, l'évaluation des performances et la formation professionnelle. La performance individuelle quant à elle se traduit par l'efficacité et l'efficacité.

SECTION 2 : MISE EN RELATION DE LA VARIABLE INDEPENDANTE ET LA VARIABLE DEPENDANTE

Il s'agit dans cette section d'établir un lien entre l'aménagement des carrières qui est la variable indépendante et la performance individuelle qui est notre variable dépendante, à travers certains indicateurs.

2.1- La mise en place des plans de carrière et performance individuelle au travail

Gérer les carrières pour les entreprises répond aux objectifs précis de dotation des effectifs, le développement de l'employabilité de son personnel, permettant la mise en place des plans de carrière. Pour Peretti (2005), ces objectifs sont le processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation. Pour être compétitive et performante, l'entreprise doit mettre sur pied des plans de carrière pour permettre aux employés d'avoir une visibilité à court, moyen et long terme de leur employabilité (2.1.1) et des mobilités en particulier la mobilité horizontale (2.1.2).

2.1.1- Visibilité à court, moyen et long terme de l'employabilité des salariées

- Visibilité à court, moyen et long terme et efficacité au travail

Le plan de carrière ne se limite pas seulement aux promotions régulières de poste. Aménager le poste existant en fonction des projets de l'employé est déjà contribué de manière significative à son plan de carrière. Baron (1987) souligne que, sans capacité à percevoir le bénéfice de leur effort à terme, en plus si aucune perspective n'est donnée, une question revient souvent dans la tête des salariés à savoir « mais pourquoi je fais tout ça ? » Lorsque cette question persiste, elle aboutit très souvent à une baisse progressive de l'investissement au travail.

A court terme, l'employé trouvera intéressant de s'engager pour le salaire, la reconnaissance, la sécurité. Mais à long terme ce qui favorise l'engagement tient plus de la visibilité de carrière à travers les perspectives d'évolution, et du développement personnel. Cette visibilité a un impact sur la fidélisation et l'investissement des employés au travail.

La mise en place de la planification des carrières à la SIC aiderait les salariés à avoir cette visibilité à court, moyen et long terme des perspectives possibles de développement professionnel ou d'évolution. Et cela aura pour conséquence leur efficacité au travail.

- Visibilité à court, moyen et long terme et efficacité au travail

Lorsque les employés perçoivent une visibilité de carrière, chacun s'applique à son travail afin de gravir des échelons. Ceci passe non seulement par son efficacité mais encore plus par son efficacité au travail. A ce moment, l'on s'intéressera plus à sa façon de travailler, aux procédures et surtout à la qualité du travail. Selon Fayette (1988), il s'agira donc de mettre l'accent sur les ratios résultats/ressources et résultats/organisation du travail.

Pourtant à la SIC, il n'existe presque pas de visibilité de carrière, ce qui entraîne une incertitude qui est source de mal être au travail avec pour conséquence la multiplication des erreurs qui impacte sur la qualité du travail.

2.1.2- Mobilité horizontale et efficacité au travail

Le changement permet le développement des compétences et pour l'organisation d'éviter une routine démotivante de ses salariés. Pour être parfait, il faut avoir changé souvent. C'est dans ce sens que Churchill cité par Bourcier (2006) pense que pour s'améliorer il faut changer. La mobilité horizontale permet ainsi de fidéliser les salariés, de limiter les risques pré ou post contractuels. Notais (2008) estime que la mobilité horizontale contribue à la création d'un langage commun entre individus travaillant auparavant de manière isolée.

Ces effets de la mobilité s'ils sont mis en pratique pourraient contribuer à améliorer la qualité de travail des employés de la SIC et les rendront efficient dans l'exécution de leurs tâches.

2.2- Evaluation des performances et performance individuelle au travail

Les pratiques d'évaluation occupent une place de plus en plus importante dans les politiques RH des entreprises. Selon Barabel (2010), « l'évaluation est un moyen pour le manager de faire un bilan de la performance réalisée au cours d'une période donnée (généralement un an) par les membres de son équipe. L'évaluation porte généralement sur plusieurs dimensions et notamment sur les résultats obtenus, les aptitudes (ensemble de qualités physiques et intellectuelles détenus par un individu), les compétences (ensemble de savoir-faire maîtrisés) et la personnalité (ensemble de savoir-être). A l'issue d'une évaluation, le salarié peut obtenir soit une promotion (2.2.1), soit des rétributions (2.2.2).

2.2.1- Promotions des salariés

- Promotions et efficacité au travail

La promotion selon Encarta (2009) est définie comme « la nomination d'une personne à un grade, une fonction ou un poste plus élevé dans la hiérarchie et doté de plus de responsabilités. La promotion a encore pour synonyme l'avancement ». Quant à Perreti (2012), il distingue deux types de promotions : la promotion « coup par coup » et la promotion organisée.

Le problème de la promotion dans le premier cas ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie va alors rechercher avec le responsable du personnel si l'un des salariés possède des aptitudes. Cette promotion au « coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique, la nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peut aboutir à des échecs.

Quant à la promotion organisée, elle a trait à une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Selon Perreti (2012), la promotion organisée repose sur plusieurs types de promotion à savoir :

- la promotion de catégorie :

Elle a trait au changement de catégorie. Exemple l'accession à la maîtrise pour un ouvrier ou un employé ; l'accession à l'encadrement pour la maîtrise ;

- La promotion de salaire :

Elle s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations. Elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur le coefficient correspondant ;

- La promotion collective :

Elle touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle est souvent le résultat en général de conventions collectives ou d'un accord d'entreprise.

Le responsable RH de la SIC devra alors mettre en place toutes ces pratiques afin de garantir l'efficacité de ses salariés. Sachant que lorsqu'un salarié bénéficie d'une promotion, cela le pousse à s'impliquer davantage au travail et à être plus efficace.

- Promotions et efficacité au travail

Pour Wormley (1992), il est prouvé que les employés, dont les attentes d'avancement sont remplies ont une propension à développer de meilleures manières de travailler par rapport à ceux

dont les attentes d'avancements sont limitées. Les salariés qui seront satisfaits par les politiques de promotion mettront alors l'accent sur l'amélioration de la qualité du travail, la réduction des coûts de production et sur l'éthique professionnelle. L'efficacité de ses salariés permettra à la SIC d'être performante.

2.2.2- les attentes des employés

- Attentes des employés et efficacité au travail

Ces attentes se traduisent par une reconnaissance de l'organisation de l'efficacité de l'employé au travail à travers des rétributions. La nouvelle individualisation est le nouveau mode de rémunération selon les systèmes de GRH. Cette nouvelle individualisation essaye de se démarquer par son caractère motivant et efficace. Deux variables sont prises en compte à ce niveau : premièrement l'augmentation individuelle et deuxièmement le bonus qui s'entend comme une somme d'argent variable d'une année à l'autre et donc le renouvellement n'est pas garanti. Cette rétribution permet une incitation croissante et ne démotive pas les perdants puisque les bénéficiaires de ces rétributions ne sont jamais les mêmes.

Selon Lévy-Leboyer (2006), l'évaluation de la performance et le système de rétribution semblent vouloir créer une population d'élite en répondant aux attentes des employés à savoir récompenser les meilleurs dans l'entreprise. Il dit à cet effet que l'évaluation présente un avantage qui est celui de motiver l'ensemble des salariés et surtout renforcer l'efficacité de la population médiane. En clair il doit avoir adéquation entre ce que l'employé perçoit (rétribution) et ce qu'il apporte à l'entreprise. Le sentiment d'équité joue alors un rôle important en ce qui concerne les facteurs de motivation et la performance du salarié. L'entreprise doit alors s'efforcer d'établir une cohérence, un équilibre dans le système de rémunération afin d'équilibrer la contribution et la rétribution du salarié.

Pour encourager les salariés à s'impliquer davantage et par conséquent être efficace au travail, la SIC gagnerait à mettre sur pieds des moyens de rétribution (la rémunération méritée, la reconnaissance, les opinions, et bien d'autres.)

- Attentes des employés et efficacité au travail

Les entreprises s'attèlent à accorder des primes aux employés qui se distinguent dans le développement de l'efficacité au travail à travers le recentrement sur les activités à valeur ajoutée, la réduction des coûts et son dimensionnement nécessaire. La rétribution sur objectifs permet de prioriser les objectifs de l'entreprise et contribue à faire évoluer la qualité tout en alignant les priorités des salariés sur celles de l'entreprise.

Lors des évaluations, il revient alors au responsable RH de la SIC, de recourir aux rétributions pour motiver les salariés qui auront atteint de manière efficiente les objectifs fixés.

2.3- Formation professionnelle et performance individuelle au travail

Pour permettre la planification de la formation, l'estimation des besoins se fait en début d'année. Elle se fait suivant trois méthodes les plus connues à savoir : l'analyse du rendement, l'analyse des compétences et l'analyse générale.

La méthode la plus ancienne et la plus populaire est l'analyse générale des besoins. Elle se situe à trois niveaux à savoir : l'organisation, les tâches à effectuer et l'individu pour que tous les acteurs en présence y trouvent leur compte. Dans une organisation bien structurée, la formation doit faire la différence entre le développement des compétences (2.3.1) et le renforcement des capacités (2.3.2).

2.3.1- Développement des compétences

- Développement des compétences et efficacité au travail

Le développement des compétences représente une nouvelle étape dans l'histoire de la formation traditionnelle, WOOD (1994). Une première étape a vu la formation se séparer des activités de production et de service. Il s'agissait d'une formation initiale, qu'elle soit faite avant l'entrée dans l'entreprise ou qu'elle représente un élément clé de l'intégration des nouveaux embauchés qui devait apprendre une fois pour toute, les produits et les services, les structures, la culture d'entreprise. Autrement dit, la formation précédait le travail proprement dit. Cette vision de la chose s'est révélée inadaptée lorsque la productivité est devenue un problème central de l'évolution rapide du monde, du coût de l'emploi et des difficultés économiques. Pour ce qui est de la seconde étape, la formation y est destinée non plus aux personnes à intégrer dans l'entreprise, mais à celles qui sont déjà en place, avec l'objectif de les rendre plus efficaces.

Ainsi avons-nous la conception d'une formation qui consiste à acquérir les compétences que n'avaient conféré ni la formation initiale, ni la formation donnée par l'organisation en début de carrière. Le développement des compétences se fait alors en réponse à ses nouvelles préoccupations dans la mesure où il s'agit à la fois de déceler les nouvelles compétences existantes et d'en développer d'autres à la faveur des expériences spécifiques de l'organisation. Les compétences sont alors le fruit d'une expérience recherchée et exploitée activement par celui qui y participe, expérience qui permet l'intégration réussie des connaissances et des savoirs faire afin de construire des compétences nouvelles.

A la SIC, le développement des compétences n'est pas vraiment effectif durant les formations. Ces formations sont parfois très courtes et surtout non planifiées ; ce qui ne permet pas toujours qu'au sortit de ces formations les employés aient réellement développé leurs compétences.

- Le développement des compétences et efficience au travail

Les fonctions qualifiées de « *knowledge work* », expression qu'on peut traduire par travail exigeant une compétence, sont de plus en plus nombreuses dans le monde professionnel actuel. D'où l'importance d'une méta-compétence qu'Argyris (1991) nomme « apprentissage à double boucle ». Il s'agit de savoir tirer parti des expériences en adoptant une attitude critique par rapport à la manière dont on perçoit et résolve les problèmes, en étant capable d'analyser son propre comportement, d'identifier les sources de problèmes éventuels et, enfin, de savoir profiter activement de ces observations.

Kolb et al (1985) décrivent les changements qui affectent actuellement les organisations. D'où l'importance de quatre méta-compétences : au niveau comportemental (prendre des initiatives dans des conditions de risque et d'incertitude) ; au niveau perceptif (être capable de ressembler et traiter systématiquement des informations), au niveau affectif (se mettre à la place des autres et résoudre les conflits interpersonnels) ; au niveau symbolique (conceptualiser l'organisation en tant que système).

La mise sur pied d'un plan de formation professionnelle sera un moyen pour la SIC de développer ses connaissances et lui permettre d'acquérir d'autres mécanismes dans le but de remettre en cause les habitudes, adopter d'autres façons de travailler. Pour qu'il y ait adéquation entre la qualité et coût de production.

2.3.2- Renforcement des capacités

- Renforcement des capacités et efficacité au travail

Maurizio et Sanz (2009) pensent que renforcer ses capacités ne consiste pas à envoyer une assistance technique, il consiste à libérer le potentiel déjà existant. Ainsi pour qu'il soit efficace, il nécessite une connaissance assez approfondie des besoins en renforcement des capacités et des enjeux qui les interpellent. Cela suppose une disponibilité de l'information, car la disponibilité de l'information ne peut pas être laissée au hasard : elle doit être le résultat d'une activité intensive visant à la compréhension de la réalité et des dynamiques sociales qui caractérisent l'organisation. Cela suppose une forte attitude à communiquer et à faire comprendre la nouveauté de l'outil et la

nécessité d'un rôle proactif dans la définition des priorités annuelles en matière de renforcement de capacité.

Le responsable RH de la SIC gagnerait alors à mettre en place des outils permettant le renforcement de capacités tels que l'appui conseil, les systèmes de tutorat, la formation, le feedback, et la capitalisation des expériences.

- Le renforcement des capacités et l'efficacité au travail

Selon Watson (2006), pour que le renforcement des capacités soit efficace il faut qu'il respecte certains principes :

- le principe du pragmatisme : il est question ici de partir impérativement de ce qui Existe. Il doit en fait exister un noyau de compétences susceptibles d'être renforcées et non pas un idéal à atteindre ;
- le principe de moyen : étant donné que le renforcement des capacités ne doit pas être Considéré comme un but en soi. Le processus de renforcement des capacités nécessite du temps pour avoir un impact sur l'efficacité du salarié ;
- le principe de participation : il signifie que, le renforcement doit se faire avec la Participation directe des personnes et des organisations impliquées ;
- Le principe de la multi dimensionnalité : il s'applique à trois niveaux différents dans Une perspective systématique : le niveau individuel, le niveau de l'organisation et le niveau relationnel ;
- Le principe de l'environnement : premièrement comme facteur conditionnant (positif Ou négatif) les possibilités de renforcement des acteurs. Et deuxièmement comme élément que l'on peut aspirer à transformer ;
- Le principe de la flexibilité et de la capacité d'adaptation aux contextes Différenciées : les différentes approches de renforcement de capacités existantes ont recours à une multitude de stratégies.

La SIC devrait alors développer les capacités en dynamisant l'apprentissage plutôt que le transfert de connaissances parce que le renforcement des capacités doit viser l'apprentissage durable et surtout le processus d'apprentissage.

Nous pensons au final que la SIC boostera sa performance au travers de l'efficacité et l'efficience de ses salariés, étant donné que ces derniers ne bénéficient presque pas de formation. La formation devient un investissement à partir du moment où la relation entre le niveau de compétence

l'ar
con
littéra

**DEUXIÈME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DU
PROFIL DES CARRIÈRES ET PERFORMANCE
INDIVIDUELLE**

e de
les
e la

Ainsi, après avoir clarifié les concepts clés du sujet, il a été question pour nous de préciser les variables y afférentes. Par la suite, nous avons pu intérioriser les indicateurs de la variable dépendante et ceux de la variable indépendante relevés à la SIC, pour enfin aboutir à la mise en relation de ces variables à travers la revue de la littérature.

Le cadre conceptuel et théorique étant terminé, il convient alors de présenter le cadre opératoire de la relation entre l'aménagement des carrières et performance individuelle qui fera l'objet de la deuxième partie de notre analyse.

Après avoir présenté les concepts et théories qui nous ont permis de comprendre l'influence de l'aménagement de la carrière sur la performance individuelle, la seconde partie de notre travail sera consacré au cadre empirique. Il s'agira ici de faire une brève présentation de notre cadre

CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DU CADRE D'ÉTUDE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La mise en place d'un plan de carrière, l'évaluation des performances et la formation professionnelle étudiés tout au long du cadre théorique nous ont permis de montrer que l'aménagement de la carrière influence significativement la performance individuelle des salariés de la SIC. Ce chapitre est consacré à l'examen de cette contribution en vue de mettre en exergue l'ensemble des répercussions de l'aménagement de la carrière sur la performance individuelle des salariés dans une entreprise publique.

Nous présenterons d'abord l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage (section 1) avant d'évoquer la méthodologie de recherche (section 2) relative à la présentation de la

démarche scientifique utilisée, afin d'apprécier la véracité de nos hypothèses et de parvenir aux objectifs fixés.

SECTION 1 : PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE

Nous allons faire une description complète de la structure dans laquelle s'est déroulé notre stage. Nous aborderons l'historique de la SIC ainsi que ses missions et activités (1.1), également son organisation juridique et fonctionnelle (1.2).

1.1- Historique, missions et activités de la SIC

Nous faisons d'abord un bref retour sur l'histoire de cette entreprise avant de présenter ses missions et activités.

La société immobilière du Cameroun (SIC) a été créée en 1952 sous sa forme juridique de société anonyme d'économie mixte. Elle est placée sous la tutelle du **ministère de l'habitat** et du développement urbain (MINHDU). C'est l'une des plus anciennes sociétés du Cameroun. Elle est régie par les lois et règlements en vigueur au Cameroun sur les sociétés anonymes et sur les entreprises du secteur public et parapublic ; ainsi que les dispositions de l'acte uniforme **OHADA** relatif au droit des sociétés commerciales et de groupement d'intérêt économique. La SIC est en partenariat avec le Crédit Foncier du Cameroun et la maetur pour l'aider dans ses activités. Son capital est de 1000.000.000 de Francs CFA détenu à 87% par l'Etat du Cameroun, les collectivités publiques décentralisées, les sociétés à capitaux publics d'une part et les personnes morales ou physiques de droit privé d'autre part. A sa naissance la SIC a bénéficié de la part de l'Etat des biens immobiliers à savoir un lot de 6 hectares à Yaoundé et un lot de 25 hectares à Douala. De sa création à nos jours elle a connu 06 Directeurs Généraux.

Concernant les objectifs de la SIC, la **RESOLUTION N°017 /CA/SIC/2018** portant organigramme de la Société Immobilière du Cameroun (SIC) dans son article 1^{er} stipule que la SIC a pour objectifs : La mise en œuvre de la politique de logement défini par les pouvoirs publics. A ce titre, elle est chargée de :

- Procéder en priorité à l'étude et à la réalisation de tous les projets et de toutes les opérations se rapportant à l'habitat social.
- Construire et éventuellement acheter en vue de la vente au comptant, de la vente à crédit sous toutes ses formes ou de location tous immeubles à usage principal d'habitation, créer des cités jardin en consacrant en priorités son activité à l'habitat social.

- Réaliser en concertation avec tous les autres organismes chargés de l'application de la politique de l'habitat du gouvernement, soit pour son propre compte soit à usage commercial, groupes scolaires, bâtiments pour services publics, équipement sportif et bien d'autres afférents à tous ensemble immobiliers ainsi que le financement total ou partiel des opérations.
- Construire et exécuter toute convention ou avenant en accord avec l'Etat et les autres collectivités décentralisées et d'une manière générale, tout établissement ou entreprise publique ou privée en vue de faciliter ou d'assurer l'aménagement dans la limite des compétences évoquées au point ci-dessus, la construction ou la gérance de tout un immeuble.
- Et généralement de réaliser toutes les opérations mobilières, immobilières ; commerciales et financières, se rapprochant aux objets ci-dessus ou à des objets similaires ou connexes.

1.2- Organisation fonctionnelle et organigramme de la SIC

La SIC est dirigée par les instances suivantes :

- L'assemblée générale des actionnaires (AGA).
- Le conseil d'administration (CA).
- La Direction Générale.

Il est à noter que l'organisation et les règles de fonctionnement des précédentes instances de gestion sont régies par la loi N° 2017 /011 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques, ses textes d'application et l'acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique.

Parlant des services déconcentrés de la SIC, il s'agit notamment de la Délégation Régionale de Yaoundé (DRY) et de la Délégation régionale de Douala (DRD). Elles couvrent un espace regroupant des services dans une ou plusieurs régions du territoire national, elles assurent la représentation des services de la Direction Générale au niveau régional. Il est à noter que la DRY et la DRD sont créés par résolution du CA.

1.3- Présentation des produits de la SIC

Parlant des produits de la SIC comme dénominations nous avons :

- Des maisons individuelles et appartement en immeubles collectifs du social d'une (01) à six (06) pièces.
- Maisons et appartements en immeubles au haut standing d, une à six (06) pièces.

Pour mener à bien ses missions, comme stratégie, depuis mi 2016 la SIC est signataire de la charte d'engagement habitat responsable qui valorise son engagement dans la RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise) et reflète sa volonté de construire un habitat plus responsable. La responsabilité sociétale des entreprises est un concept dans lequel les entreprises intègrent une volonté de développement durable dans leurs activités et leurs interactions avec leurs parties prenantes.

SECTION 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Il s'agit dans cette partie de rappeler les bases de la recherche (2.1), de la méthodologie de collecte et d'analyse des données (2.2) et de la population et l'échantillon de l'étude (2. 3).

2.1- les bases de la recherche

Il s'agit de présenter les éléments de base de notre étude à savoir le problème, la question de recherche, les hypothèses et enfin l'objectif.

2.1.1- rappel du problème

Pour Atour (1987), définir un problème de recherche revient à aller au-delà de la formulation de ses preuves et indices, apporter un éclairage le plus complet possible sur son étendue, les points principaux dont il appelle le traitement, sa position par rapport aux problèmes identiques déjà étudiés par d'autres en d'autres lieux. A la suite de l'étude que nous avons menée, il découle le problème de baisse de performance des salariés de la SIC qui pourrait être résolu en faisant recours à l'aménagement des carrières.

2.1.2- rappel de la question de recherche

Pour Yin (2003), la question de recherche fournit un indice important sur la stratégie de recherche la plus pertinente à utiliser. Elle reflète l'interrogation à laquelle le chercheur souhaite répondre. Autrement dit, la question de recherche renvoie à un énoncé du projet sous la forme d'une question par laquelle le chercheur tente d'exprimer le plus exactement ce qu'il cherche à savoir à montrer ou à comprendre. Ainsi, au regard du besoin qu'à le salarié de voir sa carrière évoluer, on se pose la question de savoir quel est l'influence de l'aménagement des carrières sur la performance individuelle ? À cette question principale s'ajoutent trois questions subsidiaires : La mise en place d'un plan de carrière détermine-t-elle la performance individuelle à la SIC ? L'évaluation des performances contribue-t-elle à la performance

individuelle à la SIC? La formation professionnelle favorise-t-elle la performance individuelle à la SIC ?

2.1.3- objectifs de la recherche

L'objectif est le but visé par quelque chose. Ainsi, notre travail de recherche est axé sur un objectif principal et trois objectifs secondaires. En général, notre travail consiste à montrer que l'aménagement des carrières influence la performance des salariés à la SIC. De manière plus spécifique, nous démontrerons que la mise sur pied d'un plan de carrière détermine la performance individuelle à la SIC. Nous montrerons que l'évaluation des performances contribue à la performance individuelle à la SIC. Nous relèverons que la formation professionnelle favorise la performance individuelle à la SIC.

2.1.4- formulation des hypothèses de recherche

Une hypothèse est une réponse affirmative et anticipée par rapport à une question de recherche. C'est aussi une proposition qui donne une explication provisoire des phénomènes naturels avant leur vérification par les faits. C'est le point de départ d'une démonstration logique, posée dans l'énoncé et à partir duquel on se propose d'aboutir à la conclusion de la démonstration. L'hypothèse est une position considérée comme vraie.

Notre travail de recherche comporte une hypothèse générale qui se formule ainsi qu'il suit : l'aménagement des carrières influence significativement la performance à la SIC. De cette hypothèse générale découle trois hypothèses spécifiques à savoir : la mise en place d'un plan de carrière détermine la performance individuelle à la SIC, l'évaluation des performances contribue à la performance individuelle à la SIC, la formation professionnelle favorise la performance individuelle à la SIC.

2.2- méthodologie de collecte et d'analyse des données

Elle concerne la démarche méthodologique utilisée (2.2.1) et la méthode d'analyse des données (2.2.2)

2.2.1- démarche méthodologique

Il s'agira du type de recherche (2.2.1.1) et de l'outil de collecte des données (2.2.1.2)

2.2.1.1- Type de recherche

En sciences sociales, les méthodes sont multiples et lorsqu'on les embrasse toutes, cela peut entraîner un conflit. Schopenhauer cité par Grawitz (1996) écrit : « ainsi la tâche n'est point de contempler ce que nul n'a encore contemplé, mais de méditer comme personne n'a encore médité sur ce que tout le monde a devant les yeux ». Ceci renvoie à la méthode à adopter pour rechercher la vérité. Il est judicieux pour le chercheur d'adopter une méthode pour éclairer sa recherche. Cette étude permet de prouver ou de démontrer des faits en quantifiant un phénomène elle permet de mieux tester les théories ou des hypothèses.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons optés pour une étude quantitative qui est une technique de collecte des données permettant d'analyser des comportements, des opinions, ou même des attentes en quantité ; l'objectif étant d'en déduire des conclusions mesurables statistiquement. Elle nous permettra de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons formulées.

Si on prend en compte les écrits de Quivy et Campenhoudt (2006), l'approche hypothéticodéductive est le modèle qui génère par le travail logique, les hypothèses, les concepts, les indicateurs et auxquels il faudra chercher les correspondants dans les faits. Ceci nous permettra d'établir une logique interprétative et déductive de l'hypothèse formulée que l'on pourra alors valider ou invalider.

Nous procéderons à des enquêtes dans les services de la SIC afin de recueillir les données qui nous permettront par la suite de dresser nos rapports.

En sciences sociales, les recherches sont effectuées sur le contenu ou sur le processus. Ainsi, pour réaliser ce mémoire, nous avons effectué une recherche sur le processus : le processus d'implication du personnel dans l'organisation. Notre intérêt est de chercher et expliquer le lien qu'il peut avoir entre l'optimisation de la carrière et l'implication du personnel.

En définitive, si l'on considère la gestion des carrières comme une variable nommée X et l'implication du personnel une variable nommée Y, nous chercherons à comprendre et expliquer dans quelle mesure l'utilisation de la variable X serait relié et influencerait sur la variable Y.

2.2.1.2- Outil de collecte des données

En sciences sociales, il existe une multitude d'instrument de collecte des données. Nous avons entre autres les guides d'entretien, l'analyse documentaire, les tests, le questionnaire, etc.

en fonction des objectifs recherchés dans la nature des données à collecter, un chercheur s'efforcera d'élaborer les instruments appropriés.

Dans le cadre de notre étude et pour mener à bien nos enquêtes et investigations, nous avons opté pour un questionnaire. Selon Jouvenel et Massingue (1994) le questionnaire est un document standardisé. Il est composé d'un nombre variable de question et d'items permettant de procéder à une analyse de type qualitatif au-delà de son exploitation statistique. En effet le questionnaire doit contenir tous les éléments nécessaires à un traitement pertinent des données. Il se prête mieux au dépouillement et les interactions entre l'enquêteur et l'enquêté sont fiables ainsi que les réponses qui en découlent.

Cette méthode nous permettra de comprendre les causes des différents dysfonctionnements dans la gestion de la carrière et nous permettra, de proposer les solutions afin d'y palier. Dans le cadre de cette étude, nous avons élaboré dix-huit (18) questions relativement aux indicateurs de la variable indépendante et de celle dépendante. Pour trois (03) hypothèses spécifiques, nous avons six (06) variables et chaque variable a deux (02) indicateurs.

A chacune des questions nous avons prévu des modalités élaborées par hypothèses. Ces modalités seront des propositions de réponse. Avec cette technique, les informations attendues des enquêtes pourront fournir une large marge de manœuvre de leur part. Pour collecter les données, nous avons procédé à une pré-enquête suivie d'une période d'administration du questionnaire. Cette pré-enquête a lieu au mois de septembre 2020 lors de notre stage et a été la première forme d'investigation nous ayant permis de circonscrire les indicateurs et les modalités correspondantes pour la formulation de notre questionnaire.

L'enquête proprement dite a été effectuée au mois d'avril 2021. Notre questionnaire a été remis par voie directe à chaque employé.

Nous avons procédé par administration directe pour distribuer les copies de notre questionnaire c'est-à-dire entre les mains de l'employé. Cette technique permet un contact direct avec l'employé et de lui apporter des clarifications sur le questionnaire en cas d'incompréhension susceptible de déformer les réponses.

Notre questionnaire est structuré en trois parties :

- le préambule qui fait un bref rappel de notre thème et des objectifs de notre étude ;
- les questions liées au sujet de notre recherche qui font un étalage des différentes questions en rapport avec nos hypothèses ;

- l'identification de l'enquêté fait un état relatif au genre et à la situation professionnelle de l'employé sans toutefois faire mention de son nom pour un souci de confidentialité.

Il s'agit pour nous de recueillir les données qui peuvent nous permettre de répondre à la question posée au départ sur la contribution de l'optimisation de la carrière dans l'implication du personnel à la SIC.

Nous avons élaboré trente-neuf (39) questionnaires que nous avons donnés à chacun de nos répondants. Vu les difficultés à mobiliser les employés à cause de leur emploi de temps très serré et les réticences de certains autres, nous avons dû administrer notre questionnaire pendant quatre (4) jours. Chaque répondant prenait en moyenne 15min pour répondre au questionnaire.

2.2.2- méthode d'analyse des données

La méthode désigne, selon ENCARTA (2009), le chemin qu'emprunte l'esprit pour atteindre la connaissance ou pour démontrer une vérité scientifique. La méthode est un ensemble ordonné de manière logique de principes et d'étapes permettant de parvenir à un résultat.

Dans le cadre de notre étude, la méthode utilisée pour analyser la contribution de l'optimisation de la carrière dans l'implication du personnel à la SIC comporte deux parties : une partie descriptive de la méthode d'analyse (2.2.2.1.) et une partie qui présente le logiciel d'analyse (2.2.2.2.).

2.2.2.1- description de la méthode d'analyse

Cette analyse permet non seulement d'identifier le profil des travailleurs contenu dans notre échantillon, mais également, d'apprécier leurs comportements pour ce qui est de l'optimisation de la carrière. En d'autres termes, cette partie nous permet d'avoir un a priori sur l'optimisation de la carrière dans l'implication au travail du personnel de la SIC.

L'analyse descriptive nous fournit les premiers éléments de réponse, pour ce qui est de l'apport de la mise en place des plans de carrière, de l'évaluation dans l'implication des salariés.

Avant toute exploitation des données issues des enquêtes, il faut au préalable procéder à un traitement informatique. Nous avons alors utilisé la méthode de tri à plat pour effectuer ce traitement. Le tri à plat sert à l'analyse descriptive des réponses données sur toutes nos questions. Ce tri est donc le calcul des pourcentages question par question permettant de construire des tableaux.

2.2.2.2- logiciel d'analyse

L'analyse des données est une technique qui permet de présenter les informations reçues sous forme statistique, de manière à pouvoir répondre clairement aux questions posées lors de l'élaboration de la problématique. Ainsi, après avoir codifié notre questionnaire, nous avons procédé à l'analyse des données. Nous avons réalisé cette analyse de données à l'aide des logiciels EXCEL et SPSS (Statistical Package for Social sciences).

Dans la réalisation et l'aboutissement de ce travail de collecte des données, nous avons été confrontés à des difficultés relevant de la situation sanitaire. En effet, à cause de la pandémie du covid19 nous avons eu des abstentions de certains employés lors de l'administration de notre questionnaire. L'accès aux locaux de la société et même aux employés n'a pas été évident.

2.3- population et échantillon de l'étude

Nous allons d'abord présenter notre population (2.3.1) avant de s'appesantir sur l'échantillon (2.3.2).

2.3.1- Population de l'étude

La population, désigne l'ensemble des habitants d'un espace donné, ou encore l'ensemble des personnes constituant dans un espace donné, une catégorie particulière. Le concept de population en statistique fait référence à une somme d'éléments soumis à une étude statistique.

Dans le cadre de notre étude, la population représente le groupe de personnes défini et circonscrit sur la base duquel nos travaux sont menés ou un ensemble des éléments qui sont choisis parce qu'ils sont de même nature.

Notre population d'étude rassemble approximativement 72 employés permanents de l'entreprise répartie dans une Division régionale. Les cadres, agents de maîtrise et les agents d'exécution en tant que salariés pris individuellement représentent un élément de la population.

2.3.2- Échantillon et technique d'échantillonnage

L'échantillon est l'ensemble des individus représentatifs d'une population. Il détermine le nombre de personnes qui feront l'objet d'une enquête.

Quant à la technique d'échantillonnage, elle peut s'entendre comme l'ensemble des procédés et des méthodes d'art, d'un métier, d'une industrie. Dans le cadre de notre étude, il s'agit d'un ensemble de procédés mis en œuvre pour obtenir un résultat probant. Dans le processus d'une recherche, il n'est pas possible de faire des mesures ou des observations sur l'ensemble des objets ou personnes concernées par le thème de recherche ; il est donc judicieux voire nécessaire d'en

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE ET SUGGESTIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE

ext
un
de
indiv
manière hasardeuse, c'est donc dans cette logique que Helder et al. (2005) estiment que l'échantillon peut être choisi par des méthodes d'échantillonnage. Pour y parvenir, nous recourons aux deux questions fondamentales que formulent Perrine et Al. (2013) à savoir comment allons-nous choisir nos répondants ? Comment allons-nous les interroger ?

Au départ, nous avons sélectionné tous les employés de la SIC. Mais lors de la pré-enquête nous nous sommes rendu compte que la carrière de certains employés évoluait normalement pendant que pour d'autres ce n'était pas le cas. Ainsi, nous avons dû réduire notre échantillon uniquement aux employés donc la carrière n'évolue pas ou n'évolue pas de façon normale. La raison étant que ce sont ces derniers qui permettent de comprendre le phénomène étudié. Nous avons donc pu obtenir un échantillon de 34 employés. Précisons que ce chiffre ne constitue pas la totalité de l'échantillon qu'on aurait pu avoir. C'est donc ceux-là qui feront l'objet de l'enquête.

Ce chapitre nous a permis en définitive de bien circonscrire le cadre méthodologique approprié à notre étude. A cet effet, nous avons présenté l'environnement de l'étude, la population de l'étude, l'échantillon et la technique d'échantillonnage utilisée, ainsi que l'instrument de collecte et de traitement des données. Ce chapitre s'est donc avéré important en ce sens que la maîtrise de la méthodologie, des instruments de collecte et de traitement des données nous permettrons de présenter les données collectées en vue de faciliter leur interprétation.

La présentation de notre cadre d'étude et de la méthodologie étant terminée, dans ce chapitre, il sera question des données obtenues lors du sondage auprès des employés de la SIC pour vérifier que l'aménagement des carrières influence la performance individuelle. En premier lieu, nous présenterons les résultats portant sur le prétest que nous avons effectué à l'aide du logiciel

IBM SPSS statistics version 25 et l'analyse des hypothèses (section 1). En deuxième lieu, nous formulerons des suggestions utiles pour aménager la carrière des salariés de la SIC (section 2).

SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE ET ANALYSE DES HYPOTHESES

Dans cette section, nous allons présenter les différents résultats qui nous permettront de confirmer ou d'infirmer les concepts de notre recherche. Cette présentation se fera en deux étapes : la première consistera à faire une analyse unie variée des variables de notre étude (1.1), tandis que la seconde s'intéressera aux tests des hypothèses de notre étude (1.2).

1.1- Présentation des variables de l'étude

Les résultats de l'analyse descriptive présentés ici et en annexe (sous forme de tri à plat) mettent en évidence l'identification des répondants (1.1.1), l'aménagement des carrières (1.1.2) et la performance individuelle (1.1.3).

1.1.1- L'identification des répondants

Il est question ici 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 les spécificités des répondants ayant donné un avis à notre étude en ce qui concerne leur genre, l'âge et la catégorie socioprofessionnelle.

Tableau n°2: Répartition du genre

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Masculin	15	44,1	44,1	44,1
Validé Féminin	19	55,9	55,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Ce tableau met en évidence le genre de nos répondants. Le genre dominant est féminin soit un taux de représentation de 55,9% de femme contre 44,1% d'homme. Cela montre le degré d'intérêt qu'a la gent féminine à travailler en entreprise.

Tableau n°3 : Tranche d'âge à l'embauche

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé 21- 25 ans	6	17,6	17,6	17,6
26-30 ans	21	61,8	61,8	79,4
31-35 ans	6	17,6	17,6	97,1
36-40 ans	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Il ressort de ce tableau les différentes tranches d'âge des employés de la SIC ayant manifesté un intérêt à notre enquête. 48,7% de notre effectif ont un âge compris entre 30-39ans. Par ailleurs 28,2% ont un âge compris entre 20-29 ans qui représente là une classe relativement jeune, 12,8% sont dans l'intervalle 50-59 ans et 10,3% est le taux de représentation de ceux ayant un âge compris entre 40-49 ans.

Tableau n°4 : catégorie socioprofessionnelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé Cadre	4	11,8	11,8	11,8
Agent de maîtrise	10	29,4	29,4	41,2
Employé qualifié	15	44,1	44,1	85,3

Employé non qualifié	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Ce tableau met en exergue la catégorie socioprofessionnelle des différents employés de la SIC ayant manifesté leurs avis à notre étude. 44,1% sont des employés qualifiés, 29,4% sont des agents de maîtrise, 14,7% sont des employés non qualifiés et seulement 11,8% sont des cadres.

1.1.2- L'aménagement des carrières

Cette présentation se fera avec les indicateurs de l'aménagement des carrières que nous avons choisi à savoir la mise en place des plans de carrières, l'évaluation des performances et la formation professionnelle:

- Mise en place des plans de carrières

Tableau n°5: Existence des plans de carrière

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais	2	5,9	5,9	5,9
Rarement	12	35,3	35,3	41,2
Souvent	5	14,7	14,7	55,9
Toujours	15	44,1	44,1	100,0
Validé Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Ce tableau met en évidence l'existence d'un plan de carrière au sein de la SIC. 15 sur 34 soit 44,1% des employés de cette structure ayant donné un avis dans le cadre de notre étude affirme qu'il existe des plans de carrières dans cette entreprise et seulement 2 sur 34 soit 5,9% disent qu'il n'a jamais existé de plan de carrière.

Tableau n°6 : Visibilité et efficacité au travail

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais	3	8,8	8,8	8,8

Validé	Rarement	2	5,9	5,9	14,7
	Souvent	13	38,2	38,2	52,9
	Toujours	16	47,1	47,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats l'analyse

Nous constatons que nos répondants affirment à 47,1% toujours pour une visibilité et efficacité au travail au sein de la SIC, 38,2% disent souvent, 8,8% atteste rarement et seulement 5,9% disent rarement. Cela montre que la SIC recherche l'obtention des résultats dans les délais plus ou moins courts en fonction des objectifs préalablement définis.

Tableau n°7: Mobilités horizontales

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais	2	5,9	5,9	5,9
Rarement	5	14,7	14,7	20,6
Souvent	12	35,3	35,3	55,9
Validé Toujours	15	44,1	44,1	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Ce tableau met en exergue l'avis des employés sur les mobilités horizontales au sein de leur structure, 44,1% affirment de toujours bénéficier des mobilités. 35,3% assurent souvent, 14,7% rarement et 5,9% disent jamais.

- L'évaluation des performances

Cette variable a été mesurée par quatre questions de notre questionnaire. Les modalités étant (jamais, rarement, souvent et toujours) en fonction de la question. Nous en présenterons les plus pertinents et le reste sera en annexe.

Tableau n°8 : Évaluations des performances

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Validé	jamais	1	2,9	2,9	2,9
	rarement	12	35,3	35,3	38,2
	souvent	12	35,3	35,3	73,5
	toujours	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Ce tableau met en évidence l'existence des évaluations des performances au niveau des employés. 35,3% affirment souvent avoir bénéficié de celles-ci. 35,3% disent rarement, 26,5% affirment toujours et 2,9% disent jamais. Cela montre que la moyenne des employés subis des évaluations liées à la performance.

Tableau n°9 : Promotions dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	jamais	2	5,9	5,9
	rarement	16	47,1	52,9
	souvent	7	20,6	73,5
	toujours	9	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Source : des résultats de l'analyse

Ce tableau nous présente l'avis des employés de la SIC sur les promotions aux seins de leur entreprise. 47,1% pensent que les promotions sont rares, 26,5% assurent toujours, pour 20,6% c'est souvent et seulement 5,9% disent ne jamais avoir bénéficié des promotions.

Tableau n°10: Évaluation des performances et efficacité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais	1	2,9	2,9	2,9
Rarement	8	23,5	23,5	26,5
souvent	9	26,5	26,5	52,9

Valide	toujours	16	47,1	47,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Nous constatons à travers ce tableau que pour ce qui est de l'évaluation des performances et l'efficacité au travail, 47,1% de nos répondants affirment toujours, 26,5% assurent souvent, 23,5% disent rarement et seulement 2,9% disent jamais.

- La formation professionnelle

La formation professionnelle a été mesurée par quatre questions (voir annexe). Nous retenons ici quelques-unes de ces dernières.

Tableau n°11: Renforcement des compétences

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Jamais	6	17,6	17,6
	rarement	19	55,9	73,5
	Souvent	2	5,9	79,4
	Toujours	7	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Source : des résultats de l'analyse

Il ressort de ce tableau que 55,9% disent rarement avoir bénéficié d'un renforcement de compétences de la part de l'entreprise, 20,6% disent toujours, 17,6% affirment jamais et seulement 5,9% nous attestent souvent.

Tableau n°12 : Renforcement des capacités et efficience

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	rarement	5	14,7	14,7
	souvent	12	35,3	50,0
	toujours	17	50,0	100,0

Total	34	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Source : des résultats de l'analyse

Ce tableau met en exergue l'avis de nos répondants sur le renforcement de leurs capacités et l'efficience. 50% disent toujours, pour 35,3% c'est souvent et 14,7% assurent rarement.

Tableau n°13 : Développement des compétences et efficacité

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais	1	2,9	2,9	2,9
Rarement	3	8,8	8,8	11,8
Souvent	13	38,2	38,2	50,0
Validé Toujours	17	50,0	50,0	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Il ressort de ce tableau que 50% de notre effectif affirment toujours, 38,2% disent souvent, 8,8% assurent rarement et 2,9% disent jamais par rapport au développement des compétences qui contribuerait à leur efficacité.

1.1.3- La performance individuelle.

L'atteinte des objectifs des employés de la SIC est un facteur déterminant pour la bonne marche de l'entreprise. Cela a été mesuré par quatre items. Nous avons présenté l'ensemble des indicateurs.

Tableau n°14 : j'exécute les tâches qui me sont assignées

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Rarement	4	11,8	11,8	11,8
Souvent	11	32,4	32,4	44,1
Validé Toujours	19	55,9	55,9	100,0

Total	34	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Source : des résultats de l'analyse

En ce qui est de l'item j'exécute toujours les tâches qui me sont assignées, nous remarquons que 55,9% affirment toujours, 32,4% assurent souvent et 11,8% disent rarement. Cela montre que les employés de la SIC développent des compétences individuelles dans les tâches qui leurs sont assignés.

Tableau n°15 : Je suis ponctuelle

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Rarement	2	5,9	5,9	5,9
Souvent	12	35,3	35,3	41,2
Validé Toujours	20	58,8	58,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Nous remarquons que 58,8% de nos répondants affirment toujours être ponctuelle. 35,3% attestent souvent et 5,9% assurent rarement.

Tableau n°16 : Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Jamais	2	5,9	5,9	5,9
Rarement	5	14,7	14,7	20,6
Souvent	8	23,5	23,5	44,1
Validé Toujours	19	55,9	55,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Il ressort de ce tableau que pour l'affirmation je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux, nous remarquons que 55,9% disent toujours, 23,5% attestent souvent, 17,9% rarement et 2,6% jamais.

Tableau n°17 : Je mets mon expérience au service de la SIC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Rarement	1	2,9	2,9	2,9
Souvent	10	29,4	29,4	32,4
Validé Toujours	23	67,6	67,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Source : des résultats de l'analyse

Ce tableau met en exergue les avis des répondants sur l'affirmation "Je mets mon expérience au service de la SIC". La majorité de nos répondants soit 67,6% affirment toujours, 29,4% de ces derniers assurent souvent et 2,9% disent rarement.

Evaluation des items de la variable dépendante

Pour notre analyse des hypothèses nous devons choisir l'item le plus pertinent de l'atteinte des objectifs. Pour cela nous avons réalisé une analyse factorielle.

Tableau n°18 : Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type
J'exécute les tâches qui me sont assignées	3,44	,705
Je boucle mes tâches dans les délais	3,24	,819
Je suis ponctuelle	3,53	,615
J'assiste aux réunions de travail	3,29	,799
Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux	3,29	,938
Je mets mon expérience au service de la SIC	3,65	,544

Source : des résultats de l'analyse

Le tableau ci-dessus montre l'analyse descriptive des items retenus pour mesurer la performance individuelle des employés de la SIC. Nos items présentent les mêmes modalités échelonner de 1 à 4 (1=Jamais, 2= Rarement, 3= Souvent et 4= toujours). Pour notre analyse factorielle des correspondances nous avons effectué une analyse des composants principaux afin de mesurer l'indicateur le plus fort de notre variable dépendante.

Pour notre analyse en composante principale après rotation varimax, deux facteurs ont été construit comme l'illustre le tableau de la variance totale suivant :

Tableau n°19: Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,141	35,682	35,682	2,141	35,682	35,682
2	1,424	23,730	59,412	1,424	23,730	59,412
3	,951	15,844	75,257			
4	,680	11,339	86,596			
5	,503	8,381	94,976			
6	,301	5,024	100,000			

Source : des résultats de l'analyse

La variable totale représentée est de 59,412% de la variance totale. Donc les variables qui ont été retenues mesurent la performance individuelle des salariés de la SIC à hauteur de 59%. Les autres 41% restants peuvent constituer d'autres axes de recherche. Le graphique des valeurs propres en annexe traduit bien cette unidimensionnalité.

L'analyse ayant conduit à une composante, nous allons présenter le tableau de la matrice des composantes des items de notre variable dépendante afin de retenir la plus pertinente par varimax.

Tableau n°20 : Matrice des composantes^a

	Composante	
	1	2
J'exécute les tâches qui me sont assignées	-,444	,426
Je boucle mes taches dans les délais	,027	,870
Je suis ponctuelle	,736	-,056
J'assiste aux réunions de travail	-,124	-,668
Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux	,834	-,039
Je mets mon expérience au service de la SIC	,831	,188

Source : des résultats de l'analyse

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

À la lecture de ce tableau, la variable qui est le plus loin possible de l'axe est : « *Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux* ». C'est elle qui constituera pour la suite de notre analyse l'item la plus pertinente pour la vérification des hypothèses.

1.2- Analyse des hypothèses

La résolution du problème évoqué dans notre thème à savoir la baisse de performance des salariés de la SIC nous a conduits à formuler trois hypothèses spécifiques qui seront analysées dans ce paragraphe.

1.2.1- la mise en place d'un plan de carrière détermine la performance individuelle à la SIC

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons opté pour une analyse de régression compte tenu de la qualité de nos variables.

Elle s'interprète à trois niveaux : l'analyse du coefficient de détermination R^2 , l'analyse de la variance, l'analyse des coefficients de régression.

- **1^{er} étape** : l'analyse du coefficient de détermination R^2

Le R^2 (Coefficient de détermination) donne une idée du pourcentage de variabilité de la variable à modéliser, expliquée par les variables explicatives. Plus ce coefficient est proche de 1, meilleur est le modèle.

Tableau n°21 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl 2	Sig. Variation de F	
1	,264 ^a	,070	-,059	,966	,070	,543	4	29	,705	1,186

Source : des résultats de l'analyse

- Valeurs prédites (constantes)** : Mise en place des plans de carrière et efficience, Mobilités horizontales, Existence des plans de carrière, Visibilité et efficacité au travail
- Variable dépendante** : Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux.

Dans notre cas, 7% de la variabilité de la mise en place d'un plan de carrière du personnel de la SIC utilisés sont expliquée par les facteurs que nous avons supposés dans le cadre de notre analyse théorique. Nous testerons à ce niveau si nous pouvons considérer que les variables explicatives sélectionnées apportent une quantité d'informations significatives au modèle

(hypothèse nulle H_0) ou non. En d'autres termes, c'est un moyen de tester si la moyenne de la variable à modéliser (la performance individuelle) suffirait à décrire les résultats obtenus ou non.

- 2^{ème} étape : analyse de la variance

Tableau n°22 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,025	4	,506	,543	,705 ^b
Résidu	27,034	29	,932		
Total	29,059	33			

Source : des résultats de l'analyse

Notre plus-value (sig.) est supérieur au seuil de 5% soit p significatif à 70,5%. En d'autres termes, si nous estimons que notre modèle contient des erreurs, nous prenons un risque supérieur à 5% en affirmant que les variables explicatives apportent une quantité d'informations significatives au modèle. La valeur de Fisher D calculée est = 0,543.

- 3^{ème} étape : analyse des coefficients de régression

L'analyse des coefficients de la régression nous permet d'avoir les informations suivantes :

Tableau n°23 : Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,272	1,452		2,253	,032

1	Existence des plans de carrière	,009	,168	,010	,052	,959
	Visibilité et efficacité au travail	-,217	,192	-,213	-1,132	,267
	Mobilités horizontales	,197	,190	,190	1,036	,309
	Mise en place des plans de carrière et efficacité	,021	,223	,018	,095	,925

Source : des résultats de l'analyse

a. Variable dépendante : Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux

Au vue du taux de signification de l'analyse de la variance qui est très peu significative, nous allons effectuer une appréciation des coefficients de bêta afin de lever l'incertitude. Notre indicateur « Mobilités horizontales » est significative à 30,9%. Cela ne nous permet pas d'expliquer de manière significative la mise en place d'un plan de carrière sur la performance individuelle à la SIC. Ainsi nous pouvons donc conclure que notre hypothèse alternative est conforme avec les résultats c'est-à-dire que notre hypothèse secondaire selon laquelle : la mise en place d'un plan de carrière détermine la performance individuelle à la SIC est infirmée.

1.2.2- L'évaluation des performances contribue à la performance individuelle à la SIC

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons opté pour une analyse de régression compte tenu de la qualité de nos variables.

Elle s'interprète à trois niveaux : l'analyse du coefficient de détermination R^2 , l'analyse de la variance, l'analyse des coefficients de régression.

- **1^{ère} étape** : l'analyse du coefficient de détermination R^2

Le R^2 (Coefficient de détermination) donne une idée du pourcentage de variabilité de la variable à modéliser, expliquée par les variables explicatives. Plus ce coefficient est proche de 1, meilleur est le modèle.

Tableau n°24 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin - Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	,49 ^a	,241	,136	,872	,241	2,299	4	29	,083	1,002

Source : des résultats de l'analyse

- a. **Valeurs prédites (constantes)** : Évaluation des performances et efficacité, Évaluations des performances, Promotion dans l'entreprise, Attentes des employés et efficience
- b. **Variable dépendante** : Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux.

Dans ce cas, 24,1% de la variabilité de l'évaluation des performances à la SIC est expliquée par les facteurs que nous avons supposés dans le cadre de notre analyse théorique. Nous testerons à ce niveau si nous pouvons considérer que les variables explicatives sélectionnées apportent une quantité d'informations significatives au modèle (hypothèse nulle H_0) ou non. En d'autres termes, c'est un moyen de tester si la moyenne de la variable à modéliser (la performance individuelle) suffirait à décrire les résultats obtenus ou non.

- **2^{ème} étape** : analyse de la variance

Tableau n°25 : ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,996	4	1,749	2,299	,083 ^b
Résidu	22,062	29	,761		
Total	29,059	33			

Source : des résultats de l'analyse

Notre plus-value (sig.) est supérieure au seuil de 5% soit p significatif à 8,3%. En d'autres termes, si nous estimons que notre modèle contient des erreurs, nous prenons un risque très supérieur à 5% en affirmant que les variables explicatives apportent une quantité d'informations significatives au modèle. Nous constatons que la valeur D calculée de Fisher = 2,299

- **3^{ème} étape** : analyse des coefficients de régression

L'analyse des coefficients de la régression nous permet d'avoir les informations suivantes :

Tableau n°26 : Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,846	,884		4,351	,000
Évaluations des performances	-,169	,186	-,154	-,908	,372
Promotion dans l'entreprise	,363	,162	,365	2,237	,033
Attentes des employés et efficience	-,225	,168	-,231	-1,335	,192
Évaluation des performances et efficacité	-,109	,173	-,105	-,632	,532

Source : des résultats de l'analyse

- a. **Variable dépendante** : Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux.

Le signe du coefficient standardisé Bêta indique le sens de l'influence de la relation. En ce qui concerne la significativité des variables, nous remarquons que le coefficient standardisé Bêta de l'indicateur « Promotion dans l'entreprise » nous permet d'expliquer de manière significative l'évaluation des performances individuelle à la SIC puisqu'il est positif (0,365) et significatif à 3,3%. Ce qui nous permet de donner une conclusion de notre hypothèse. Ainsi notre hypothèse alternative n'est pas conforme avec les résultats c'est-à-dire que d'après nos résultats notre assertion selon laquelle l'évaluation des performances contribue à la performance individuelle à la SIC est confirmée.

1.2.3- la formation professionnelle favorise la performance individuelle à la SIC

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons opté pour une analyse de régression compte tenu de la qualité de nos variables. Elle s'interprète à trois niveaux : l'analyse du coefficient de détermination R^2 , l'analyse de la variance, l'analyse des coefficients de régression.

- **1^{er} étape** : l'analyse du coefficient de détermination R^2

Le R^2 (Coefficient de détermination) donne une idée du pourcentage de variabilité de la variable à modéliser, expliquée par les variables explicatives. Plus ce coefficient est proche de 1, meilleur est le modèle.

Tableau n°27 : Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin - Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation de F	
1	,47 ^a	,227	,120	,880	,227	2,125	4	29	,103	1,204

Source : des résultats de l'analyse

- a. **Valeurs prédites** : (constantes), Développement des compétences et efficacité, Renforcement des capacités et efficacité, Renforcement des compétences, développement des compétences
- b. **Variable dépendante** : Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux.

Dans ce cas, 22,7% de la variabilité de la formation professionnelle sont expliquée par les facteurs que nous avons supposés dans le cadre de notre analyse théorique. Nous testerons à ce niveau si nous pouvons considérer que les variables explicatives sélectionnées apportent une quantité d'informations significatives au modèle (hypothèse nulle H_0) ou non. En d'autres termes, c'est un moyen de tester si la moyenne de la variable à modéliser (la performance individuelle) suffirait à décrire les résultats obtenus ou non.

- **2^{ème} étape** : analyse de la variance

Tableau n°28: ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,587	4	1,647	2,125	,103 ^b
Résidu	22,472	29	,775		
Total	29,059	33			

Source : de résultats de l'analyse

- a. **Variable dépendante** : Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux.
- b. **Valeurs prédites** : (constantes), Développement des compétences et efficacité, Renforcement des capacités et efficacité, Renforcement des compétences, développement des compétences.

Notre plus-value (sig.) est supérieure au seuil de 5% soit p significatif à 10,3%. En d'autres termes, si nous estimons que notre modèle contient des erreurs, nous prenons un risque très supérieur à 5% en affirmant que les variables explicatives apportent une quantité d'informations significatives au modèle. Nous constatons que la valeur D calculée de Fisher = 2,125.

- **3^{ème} étape** : analyse des coefficients de régression

L'analyse des coefficients de la régression nous permet d'avoir les informations suivantes :

Tableau n°29: Coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,753	1,145		1,531	,137
1 Renforcement des compétences	-,181	,171	-,193	-1,058	,299
développement des compétences	,006	,155	,007	,040	,968
Renforcement des capacités et efficacité	,069	,214	,054	,325	,748
Développement des compétences et efficacité	,509	,203	,420	2,512	,018

Source : des résultats de l'analyse

- a. **Variable dépendante** : Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux.

Le signe du coefficient standardisé Bêta indique le sens de l'influence de la relation. D'abord en ce qui concerne la significativité des variables, nous remarquons que le coefficient standardisé Bêta le plus pertinent est l'indicateur « Développement des compétences et efficacité

». Il est positif (0,420) et significatif à 1,8%. Ce qui nous permet de donner une conclusion de notre hypothèse. Cet indicateur nous permet d'expliquer de manière significative l'influence de la formation professionnelle sur la performance individuelle à la SIC puisque le coefficient de Bêta est positif (0,420) et significatif à 1,8%. Ainsi notre hypothèse alternative est conforme avec les résultats c'est-à-dire que nos résultats confirment que : « la formation professionnelle favorise la performance individuelle à la SIC »

À la suite de ces résultats, nous pouvons donc conclure que notre hypothèse selon laquelle la formation professionnelle favorise la performance individuelle à la SIC est confirmée.

Les résultats ci-dessus obtenus après analyse montrent que, sur trois hypothèses spécifiques testées, deux ont été confirmées à savoir l'évaluation des performances contribue à la performance individuelle à la SIC et, la formation professionnelle favorise la performance individuelle à la SIC. Par ailleurs l'hypothèse spécifique selon laquelle la mise en place d'un plan de carrière détermine la performance individuelle à la SIC a été infirmée.

En conclusion, notre hypothèse générale selon laquelle l'aménagement des carrières influence de manière significative la performance individuelle à la SIC est validée à 66,66%. Le lien entre l'optimisation de la carrière et l'implication du personnel est donc significatif car l'évaluation des performances et la formation professionnelle qui sont des facteurs de l'aménagement des carrières permettent de résoudre le problème de baisse de performance.

SECTION 2 : SUGGESTIONS UTILES POUR AMENAGER LA CARRIERE DES SALARIES DE LA SIC

Le diagnostic que nous avons effectué a mis en évidence trois (3) grands maux à savoir :

- l'absence d'une mise en place d'un plan de carrière ;
- l'inexistence d'un système d'évaluation des performances ;
- l'absence d'une politique de formation professionnelle formalisé.

Ainsi, nous tenterons de formuler trois (3) mesures correctives relatives à ces maux :

- mise en place d'un plan de carrière ;
- adoption d'un système d'évaluation des performances ;
- instauration d'une politique de formation professionnelle

Ces suggestions constituent la plus-value personnelle en vue de contribuer à l'amélioration des performances des RH en général et de la SIC en particulier à partir de l'aménagement des carrières.

2.1- Mise en place d'un plan de carrière à la SIC

Le plan de carrière est un atout pour attirer, fidéliser et booster le potentiel individuel des salariés dans une organisation. Un plan de carrière efficace est un facteur essentiel de performance pour les équipes. Il permet au manager et/ou au responsable RH de gérer et suivre efficacement les compétences de ses collaborateurs et identifier leurs besoins en formation dans la mesure où :

- Ils lui permettent d'évoluer et de progresser au sein de la hiérarchie aussi bien horizontalement que verticalement pour assurer sa réussite ;
- Ils permettent d'avoir une adéquation entre les aspirations de carrière des salariés et les besoins spécifiques des entreprises ;
- Ils permettent au dirigeant de collaborer avec les membres de leur équipe pour les aider à réaliser leurs aspirations de carrières.

Après avoir présenté les objectifs visés par le plan de carrière, il convient de proposer quelques plans de carrières à la SIC. Pour occuper certains postes on exige des diplômes, or certains employés ayant un niveau d'étude relativement bas se trouvent lésés par ce qu'ils ne peuvent pas évoluer. Nous proposons donc à la SIC de mettre l'accent sur la formation qualifiante, ainsi l'employé qui sera plus compétent avancera plus rapidement dans sa carrière. On ne demandera plus quel est ton niveau d'étude, mais plutôt que sais-tu faire.

2.2- Adoption d'un système d'évaluation des performances à la SIC

L'évaluation des performances est une activité essentielle pour un développement optimal des ressources humaines. Elle permet de prendre un temps d'arrêt privilégié pour regarder l'évolution de l'employé en fonction de son environnement, du contexte et de la culture de l'organisation. D'une part le gestionnaire reconnaît la contribution de ses employés et fait part de ses attentes pour la prochaine période en fonction des orientations de l'entreprise. D'autre part l'employé prend conscience de ses forces et des éléments qu'il doit améliorer et s'engage ainsi à prendre part à son développement. Cette évaluation est bien plus qu'une rencontre annuelle, elle est un processus continu de mobilisation des employés vers une performance individuelle optimale. Le responsable RH de la SIC et les employés doivent s'entendre préalablement sur les objectifs à atteindre et sur les critères d'appréciation. Ainsi, tout employé sachant qu'il sera évalué en fin d'année et pourra, si l'évaluation est positive, obtenir des promotions ou des rétributions sera plus motivé et par conséquent plus efficace au travail. Au cours de l'année l'entreprise devra faire un suivi et une rétroaction pour s'assurer d'une progression optimale de l'employé. Cette évaluation permet de faire le point sur la performance individuelle de l'employé. Et pour ce faire, on a besoin de préciser les objectifs visés par cette évaluation et les outils d'évaluation.

2.2.1- Les objectifs visés par l'évaluation des performances

Il s'agit dans ici de montrer les objectifs qu'une évaluation vise à atteindre pour la SIC. Il s'agit de :

- préciser les besoins de soutien, de développement et de formation ;
- discuter des possibilités de progression ;
- faire le point sur le rendement, les forces et les point à améliorer ;
- échanger sur les difficultés rencontrées, les changements à venir ;
- valoriser l'employé dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles.

2.2.2- Les outils d'évaluation des performances

Pour rendre nos recommandations plus compréhensives, nous allons présenter quelques instruments de collecte des données sur la performance, le tableau des processus d'évaluation des performances et un exemple d'évaluation pouvant servir à la SIC.

2.2.3-Instruments de collecte des données sur la performance

- Observation directe de l'agent au travail ;
- Relevé des erreurs et incidents critiques ;
- Contrôles périodiques ;
- Feed Back de la clientèle ;
- Entretien annuel d'évaluation

Tableau N°30 : processus d'évaluation des performances des acteurs et leur rôle

N°	Étapes	Acteurs	Rôles
1	Déclenchement de l'évaluation annuelle	-direction chargé de la GRH -évaluateur -évaluer	-les structures mettent à la disposition des évaluateurs des fiches d'évaluation -les évalué remplissent les rebiques appropriés
2	Contrôles périodiques	-évaluateur	-1 à2 fois par ans

		-évaluer	-suivi de la progression de l'évalué -analyse des difficultés et écart -mesures correctives
3	Entretien annuel d'évaluation et de fixation des objectifs pour l'année suivante	-évaluateur -évalué	-analyse et évaluation des réalisations de l'évalué -analyse et formulation des besoins de formation/perfectionnement de l'évalué -analyse du potentiel et des aspirations de carrières de l'évalué -arrête la note et l'appréciation générale -consignent la fiche -détermine les objectifs pour l'année suivante -évalue les moyens et les conditions d'atteindre des objectifs
4	Révision et recours	-le réviseur (supérieur hiérarchique de l'évaluateur)	-s'assure que la prochaine a été suivi -arbitre en cas de désaccord entre l'évaluateur et l'évalué -arrête définitivement la note et l'appréciation et, assure la ventilation
5	Gestion du système	-direction/service chargé de la GRH	-formation des évaluateurs -conseils aux évaluateurs et évalués -établissement des liens avec les autres systèmes de gestion (rétributions, promotions, formation, affectation etc... -évaluation du système

Source : Ndi Zambo B., *les outils d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité*, Cotonou, 2001.

Le tableau ci-dessus montre les étapes du processus d'évaluation des performances des acteurs et le rôle joué par chacun. Nous remarquons qu'un acteur peut être en même temps évaluateur et évalué et son rôle sera alors différent selon le cas.

2.3- Instauration d'une politique de formation professionnelle

L'évaluation d'une politique de formation à travers un plan de formation constitue bien le domaine réservé à l'employeur ou à l'organisation, même si le salarié en est l'inévitable bénéficiaire. La formation dispensée dans ce cadre appartient en quelque sorte à son employeur, qui l'a financée, a pris sur le temps productif du salarié pour la réaliser et en a pris l'initiative. Ainsi cette formation a pour but de renforcer les capacités et surtout développer les compétences des employés. Ceci ne pouvant être possible qu'à travers la mise sur pied d'un plan de formation.

La démarche qui permet la mise en œuvre d'un plan de formation revêt aussi une importance capitale puisqu'elle conditionne, dans beaucoup de cas, l'efficacité des actions et l'atteinte des objectifs escomptés. Les étapes suivantes seraient à suivre pour la réalisation de chaque action de formation :

- recueil de l'information : il s'agit des sources (entreprise, unités et services, salariés, Clients, fournisseurs) et des domaines (stratégique, financier, organisationnel, équipements, personnel) ;
- analyse et constats : il s'agit des points forts/faibles, dysfonctionnement, tendances et Évolutions, souhaits et attentes ;
- objectifs d'évolution : la planification à court, moyen et long termes ;
- actions à entreprendre : nous avons le recrutement, structures, formation, investissements, équipements ;
- détermination des objectifs et besoins de formation : la contribution de la formation aux objectifs d'évolution de l'organisation ;
- création de l'offre de formation : il s'agit des cahiers de charges, appels d'offres, démarches d'achat de formation, montage du plan, budgétisation, signature de conventions avec les prestataires ;
- communication du plan de formation : plaquettes, information par la hiérarchie ;
- réalisation du plan de formation : création (contenus, supports, méthodes d'animation) ; suivi et gestion (inscriptions, calendrier, budget et dépenses, locaux et équipements de formation, intervenants) ;
- évaluation du plan : évaluations des actions (satisfaction des participants, apprentissages divers, amélioration des comportements en situation et des performances) ; évaluation du plan (efficience, acceptation, conformité).

2.3.1- les atouts d'un plan de formation

Les atouts du plan de formation sont tant importants pour l'entreprise que pour l'employé. Nous allons énumérer quelques-uns.

- Pour l'entreprise :

C'est un levier de compétences et de compétitivité dans la mesure où elle permet à l'entreprise de :

- préparer les évolutions de l'entreprise, positionnement sur un nouveau marché, diversification des activités, mise en place d'une nouvelle organisation ;
- faire face aux transformations internes impactant le fonctionnement de L'entreprise (concurrence accrue, évolution de la demande des clients, intégration de nouvelles normes) ;
- répondre aux questions RH : départ à la retraite, difficulté de recrutement, transmission et capitalisation des savoir-faire, diversification des talents ;
- résoudre les dysfonctionnements : améliorer la qualité de production et des services,

Optimiser les équipements.

- Pour les employés :

Véritablement moyen pour les employés d'assurer leur évolution professionnelle et de sécuriser leurs parcours dans la mesure où le plan de formation permet de :

- maintenir l'employabilité ;
- sécuriser les parcours professionnels ;
- entretenir et enrichir les compétences ;
- accroître l'autonomie et la qualité de vie au travail ;
- maintenir la motivation, lutter contre la routine, l'usure professionnelle et le désengagement.

A travers ces atouts, nous pouvons affirmer que le plan de formation professionnelle est d'une importance capitale pour toute entreprise sérieuse qui voudrait être performant sur le marché d'aujourd'hui qui devient de plus en plus compétitif. Mais avant de passer à l'élaboration d'un plan de carrière proprement dit, il est important d'identifier d'abord les besoins en compétences de l'entreprise.

2.3.2- Identification des besoins de formation

Il s'agit ici d'identifier les compétences actuelles et les compétences requises pour les besoins de formation. Pour ce faire, on devra interroger chaque salarié dans le cadre de l'entretien professionnel car c'est l'occasion de recueillir les demandes individuelles, de faire l'inventaire des compétences mises en œuvre. Celles sous utilisés voire ignorées, celles à compléter ou à acquérir. Le plus souvent, pour repérer ses besoins en formation on passe par les managers de proximités (parce qu'il connaît la réalité du travail au quotidien, le mode de fonctionnement de l'équipe ou du service qu'ils managent, les compétences à développer, les aspirations des salariés) ; les représentants du personnel (issus du collectif de travail, ils peuvent faire remonter les besoins

constatés sur
formation).

CONCLUSION GÉNÉRALE

utile pour la

Pour chaque salarié concerné, il s'agit ici d'actualiser les connaissances, de renforcer ses compétences, de lui permettre d'en acquérir de nouvelles, d'obtenir une certification (diplôme, attestation). Une fois ce diagnostic posé, les grandes orientations de votre plan de formation se dessinent : objectifs pédagogiques et bénéficiaires potentiels, domaines à privilégier, action à prioriser.

Ce chapitre nous a permis d'interpréter les résultats présentés plus haut en montrant leur lien avec nos différentes hypothèses de recherche, par la suite nous avons présenté les résultats de notre étude. Compte tenu de l'aspect professionnel de cette étude, nous nous sommes attelé à faire quelques suggestions pour résoudre les problèmes de performance des employés de la SIC.

Au terme de cette partie portant sur le cadre empirique de l'étude sur l'aménagement des carrières et la performance individuelle à la SIC, il est important de rappeler qu'à la suite de la présentation de l'entreprise dans laquelle nous avons fait notre étude et la méthode utilisée. Nous avons présenté et interprété les résultats de notre enquête avant de faire des suggestions à l'endroit de la SIC.

Pour arriver à ses résultats, nous avons procédé au dépouillement de nos questionnaires, présenté en analysant les résultats de l'enquête, qui ont été précédé par la vérification de nos hypothèses secondaires par le biais du logiciel SPSS. Par la suite, nous sommes passés à l'analyse des résultats obtenus ; qu'il s'agisse de ceux de l'analyse descriptive, des tests d'hypothèses que des résultats de l'étude proprement dite. Enfin, nous avons soulevé les problèmes liés à notre sujet et apporter quelques suggestions pour pallier à ces maux.

Rendu au terme de notre étude qui portait sur le profil des carrières et performance individuelle à la SIC, il est important de rappeler qu'elle a suscité la question de savoir si l'aménagement des carrières influence la performance individuelle des salariés de la SIC ? La réponse à cette question est partie de notre hypothèse générale selon laquelle le profil des carrières influence la performance individuelle des salariés de la SIC. Cette hypothèse a été soutenue par trois (03) autres hypothèses secondaires :

- la mise en place d'un plan de carrière contribue à la performance individuelle des salariés de la SIC ;
- l'évaluation des performances favorise la performance individuelle des salariés de la SIC ;
- la formation professionnelle détermine la performance individuelle des salariés de la SIC.

Pour parvenir à attester la véracité de nos hypothèses, nous avons procédé à des investigations à l'aide d'un questionnaire, récolté les avis des enquêtés sur les différentes préoccupations exprimées.

Les tableaux et les graphiques présentent les résultats que nous avons obtenus grâce aux outils informatiques de traitement de données que nous avons utilisés. Afin de déterminer la fiabilité, la validité et la scientificité des résultats de notre recherche, nous nous sommes basés sur ces mêmes outils qui ont facilité la vérification informatisée de nos hypothèses de recherche par application du test de régression.

Au terme de ces différentes étapes et des résultats obtenus, nous sommes parvenus à la conclusion selon laquelle la variable indépendante de notre sujet, notamment « le profil des carrières », influence de manière significative notre variable dépendante à l'occurrence « la performance individuelle des salariés de la SIC ». Par conséquent, le problème de gestion de performance individuelle peut être résolu par le profil des carrières à travers la mise en place des plans de carrières et la formation professionnelle, gage d'une performance globale de l'entreprise qui passe par les performances individuelles de ses salariés.

Cependant, pour corroborer nos hypothèses, nous avons présenté et interprété les résultats obtenus pour une meilleure compréhension de notre étude. Nos résultats ont donc conclu que l'hypothèse générale selon laquelle le profil des carrières influence de manière significative la performance individuelle à la SIC est validée. Et par la suite, nous avons proposé quelques suggestions à travers des outils de GRH pour pallier aux maux qui minent la performance individuelle des salariés de la SIC.

Ce travail a tenté de répondre à une problématique peu explorée au niveau de la SIC. Nous souhaitons que d'autres études dans les entreprises privées du Cameroun orientent leurs réflexions sur les aspects de la pratique du profil des carrières que cette étude n'a pu aborder.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Argyris, C.** (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review.
- Atkinson, J.** (1984, August). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *personal Management*, 28-31p.
- Bandura, A.** (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

- Barabel, M. (2010).** *Manageor : Les meilleurs pratiques du management.* Paris: 2e édition DUNOD.
- Bourcier, C. (2006).** *Enjeux et pratiques de la mobilité interne : une approche par les compétences, mémoire de master en GRH et relations sociales .* Université Paris 1, Panthéon Sorbonne.
- Cauden, J. (1998).** *Gestion des ressources humaines.* Paris: 2e édition, gestion pub, Berger-Levrault.
- Cerdin, J. (2000).** *Gérer les carrières.* édition EM.
- Cron, W., & Slocum, J. (1986).** *The influence of career stages on sales peoples job attitudes, work perceptions, and performance.* Journal of Marketing research.
- Ducamp, D., & Guery. (2006).** *La gestion des ressources humaines.* édition Nathan.
- Encarta. (2009).** Dictionnaire Encarta.
- Erikson , E. (1963).** *Childhood and Society.* 2e éd. New York : Norton & Company.
- Gauzente , C. (2000).** *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs.*
- Grawitz, M. (2001).** *Méthodes des sciences sociales .* Paris: Dalloz-Serez, 11eme édition.
- Guérin, F., & Wils, T. (1993).** La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels. *Revue gestion des ressources humaines, vol 12(n°2), 13-26p.*
- Guerin, G., & Charette, A. (1983).** *La planification des carrières : un modèle organisationnel.*
- Guérin, G., & Wils, T. (1992).** *La gestion des carrières une typologie des pratiques.*
- Guillot-Soulez, C. (2009).** *Gestion des ressources humaines.* Paris: Lextenso édition, 1ere Ed.
- Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1986).** *Human ressources management : strategy, design and implementation.* Scott, Foresman.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1996).** *The new protean career : Psychological Succes and the path with a heart, dans the career is dead, long live the career.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2002).** *Management des organisations.* Bruxelles: édition de Boeck et Lancier S.A. Nouveaux horizons 9eme tirage .
- Jouvenel, G., & Massingue, B. (1994).** *Les évaluations d'une action de formation dans les services publics : Enjeux, méthodes et outils.* Collection Service Public.

- Kanter, R. M. (1983).** *The change masters*. New York: Simon et Schuster.
- Kets De Vries, M., & Miller, D. (1985).** *L'entreprise névrosée*. McGraw-Hill.
- Leboterf, G. (1994).** *De la compétence*. Paris: Ed; D'organisation.
- Ledoux, J. P. (2008).** *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Paris: AFNOR.
- Leibenstein, H. (1987).** *The new palgrave dictionary of economics : X-efficiency*. Snippet.
- Levy-Leboyer. (2006).** *Evaluation du personnel, quelle méthode choisir?* paris: Edition d'organisation.
- Martory, B., & Crozet, D. (2008).** *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*. Paris: DUNOD, 7^{ème} éd.
- Maslow, A. (1970).** *Motivation and personality*. Paris: Dalloz.
- Motowidlo, S. J. (2003).** *Job Performance*.
- Ndi Zambo, B. (2001).** *Les outil d'évaluation de la performance individuelle : leur qualité et leur objectivité*. Cotonou.
- Notais, A. (s.d.).** *Une approche subjective de la mobilité interne par la socialisation*.
- Nyemeg Tisban, P. A. (2014).** *Mobilité organisationnelle et implication au travail à ENEO Cameroon*. Yaoundé: CRADAT.
- Peretti, J. (2012).** *Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*. paris: Edition d'organisation.
- Peretti, J. M. (2003).** *Ressources humaines*. Paris: Edition Vuibert, 5^{ème} édition revue et corrigée.
- Peretti, J. M. (2005).** *Dictionnaire des ressources humaines*. Paris: Edition Vuibert, 4^{ème} éd.
- Porter, M. (1982).** *Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avantage*. édition Dunod.
- Quivy, R. (2006).** *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: 3^{ème} édition DUNOD.
- Roger, A., & Roques, O. (1994).** *Variation du stress perçu aux différentes étapes de carrière des cadres*. Montpellier: X^{ème} congrès de l'AGRH.
- Roussel, P. (2000).** *La motivation au travail-concept et théories*.

Shartle, C. L. (1959). *Occupationnel Information : Its Development and Application*. 3e éd.
Englewood cliff

ANNEXES

Thurman, J. E. (1977). *...* Vol.3, P279.

Trudel, J.-M., Saba, T., & Guérin, G. (2005). L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue internationale sur le travail et la société*, 1-25.

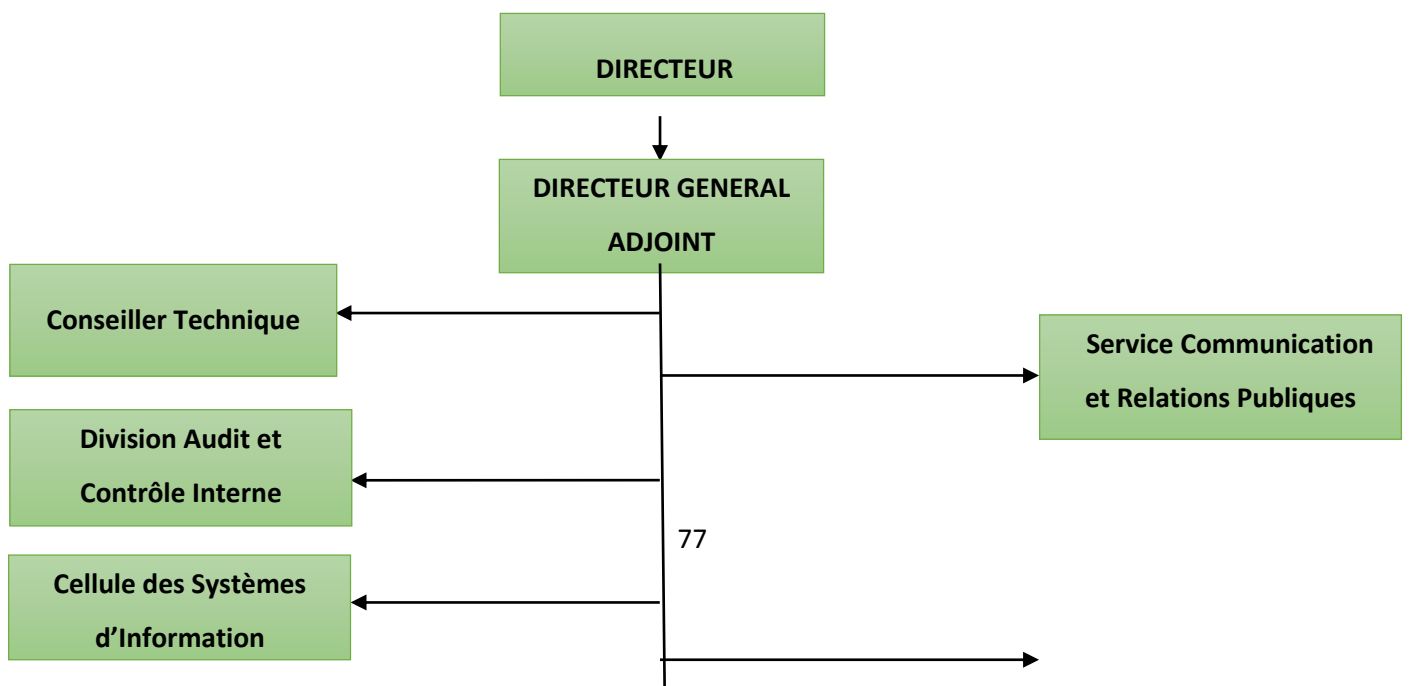
Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Watson, D. (2007). *Le suivi et l'évaluation des capacités et du renforcement des capacités*. Maastricht.

Wood, S. (1994). *Continuous development* . Londres: Institute of personnel and development.

- ANNEXE N°1 : Organigramme de la SIC ;
- ANNEXE N°2 : Tableau des variables ;
- ANNEXE N°3 : Outils de collecte des données ;
- ANNEXE N°4 : Tableaux issus des résultats de l'analyse ;

ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE IMMOBILIERE DU
CAMEROUN :



Service Courrier et
Archives

Directeur de la
Planification et des
Programmes

Directeur Commercial et
du Marketing

Directeur Financier
et Comptable

Directeur des
Ressources Humaines et
des Moyens Généraux

Directeur Régional De Yaoundé

Directeur Régional De
Douala

TABLEAU DES VARIABLES

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	21- 25 ans	6	17,6	17,6
	26-30 ans	21	61,8	79,4
	31-35 ans	6	17,6	97,1
	36-40 ans	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Sujet : profil des carrières et performance individuelle à la SIC

I) IDENTIFICATION DE L'EMPLOYE

1) Quel est votre genre ?

Masculin féminin

2) Quel est votre âge à l'embauche à la SIC ?

(21-25) (26-30) -35)

(36-40) (41-45) (46 et plus)

3) Quel est votre catégorie socioprofessionnelle ?

- Cadre Agent de maîtrise employé qualifié
 Employé non qualifié Je ne sais pas

4) Depuis combien d'années travaillez-vous à la SIC ?

- (02) (03) (04) (5 et plus)

5) Quel est votre ancienneté au poste actuel ?

- (- 1 an) (1 – 2 ans) (3-4 ans) (5 ans et plus)

6) Quel est votre niveau d'étude à l'embauche ?

- Aucun CEPE BEPC Probatoire
 Baccalauréat Licence Master

II) QUESTIONS LIEES A NOS HYPOTHESES DE LA VARIABLE INDEPENDANTE

Hypothèse secondaire 1 : la mise en place des plans de carrière.

Nous voulons montrer ici que la mise en place des plans de carrières contribue à la performance individuelle des salariés de la SIC.

7) Existe-t-il des plans de carrière au sein de l'entreprise à l'attention des salariés ?

(Il s'agit de ce qui vous permet d'avoir une visibilité à long terme de votre évolution professionnelle et des possibilités de changement de services ou de métier dans l'entreprise).

- Jamais Rarement Souvent Toujours

8) La performance individuelle peut se traduire par l'efficacité ou l'efficience au travail. Elle se traduit par l'obtention des résultats dans les délais plus ou moins courts en fonction des objectifs préalablement définis.

La visibilité à court, moyen et long terme de votre carrière favorise-t-elle votre efficacité au travail ?

Jamais rarement souvent toujours

9) Bénéficiez-vous des modalités horizontales à la SIC ? (celles-ci se traduisent par la variation d'un service à un autre sans changement de niveau hiérarchique).

Jamais rarement souvent toujours

10) Une mise en place de votre plan de carrière, favorise-t-elle votre efficience ?

Jamais rarement souvent toujours

Hypothèse secondaire 2 : l'évaluation des performances.

Il s'agit de montrer le lien entre l'évaluation des performances et la performance individuelle des salariés à la SIC.

11) Bénéficiez-vous des évaluations de performances à la SIC ? (ces évaluations se traduisent par les promotions et les attentes des employés)

Jamais rarement souvent toujours

12) La promotion consiste à l'avancement d'un grade, une fonction ou un poste élevé dans la hiérarchie.

Avez-vous déjà bénéficié des promotions de l'entreprise ?

Jamais rarement souvent toujours

13) La prise en compte de vos attentes vous rend-t-elle plus efficient au travail ?

Jamais rarement souvent tous les jours

14) L'efficacité au travail revient à produire à échéance prévue les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés.

L'évaluation des performances vous permet-elle d'être efficace au travail ?

Jamais rarement souvent tous les jours

Hypothèse secondaire 3 : la formation professionnelle

Ici il s'agit d'analyser si la formation professionnelle influence sur la performance individuelle des salariés de la SIC.

15) La formation professionnelle vise à développer les compétences et à renforcer les capacités.

Avez-vous déjà bénéficié d'un renforcement de compétences par le biais de l'entreprise ?

Jamais rarement souvent tous les jours

16) Avez-vous bénéficié d'un développement des compétences ?

Jamais rarement souvent tous les jours

17) Le renforcement des capacités par le biais de l'entreprise vous rendrait-il efficient dans l'accomplissement de vos tâches ?

rarement souvent tous les jours

18) Pensez-vous que développer vos compétences contribuent à votre efficacité au travail ?

Jamais rarement souvent toujours

III) **QUESTIONS LIEES A LA VARIABLE DEPENDANTE :**

19) J'exécute les tâches qui me sont assignées

rarement souvent toujours

20) Je suis ponctuel

rarement souvent toujours

21) J'assiste aux réunions de travail

rarement souvent toujours

22) Je viens en aide à mes collègues en difficulté dans l'exécution de leurs travaux.

Jamais rarement souvent toujours

23) Je mets mon expérience au service de la SIC.

rarement souvent toujours

24) Je boucle mes tâches dans les délais

rarement souvent toujours

Merci Monsieur / Madame pour votre disponibilité à répondre à nos questions.

TABLEAUX ISSUS DES RESULTATS DE L'ANALYSE

TABLES DES MATIERES

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé	Masculin	15	44,1	44,1
	Féminin	19	55,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

AVERTISSEMENT	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES SCHEMAS	v
LISTE DES ABREVIATIONS	vi
AVANT-PROPOS	vii
RESUME	viii
ABSTRACT	ix
SOMMAIRE	x

.....	x
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
.....	8
PREMIÈRE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DU PROFIL DES CARRIÈRES ET LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE À LA SIC	8
CHAPITRE 1 : ANALYSE DES CONCEPTS ET THÉORIES RELATIVES AU PROFIL DES CARRIÈRES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE	9
SECTION 1 : ANALYSE DES CONCEPTS SUR LE PROFIL DES CARRIERES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE	10
1.1- Concept d'aménagement	10
1.2- Notion de carrière	11
1.2.1- définition de la notion de la carrière.	11
1.2.2- les étapes d'une carrière.	12
1.2.3- les modèles de carrières	14
1.2.4- Le processus de gestion des carrières.	16
1.3- Concept de performance individuelle.....	17
1.3.1- <i>définition</i>	18
1.3.2- les types de performances	18
1.3.3- les déterminants de la performance	20
SECTION 2 : THEORIES RELATIVES AU PROFIL DES CARRIERES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE	21
2.1- théories liées à la variable dépendante.	22
2.1.1- la théorie de l'efficacité personnelle (self-efficacy) d'Albert Bandura	22
2.1.2- la théorie de l'efficience x de Leibenstein	23
2.2- théories qui mettent en relation nos deux variables.....	24
2.2.1- la théorie des attentes de Victor Vroom.....	24
2.2.2- la théorie des besoins de Maslow.	25
CHAPITRE 2 : LA REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE PROFIL DES CARRIÈRES ET LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	27
SECTION 1 : DEFINITION DES VARIABLES	28

1.1- Variable indépendante	28
1.1.1- La mise en place des plans de carrière.....	28
1.1.2- L'évaluation des performances	29
1.1.3- La formation professionnelle.	29
1.2- Variable dépendante	29
1.2.1- L'efficacité.....	29
1.2.2- L'efficience	29
SECTION 2 : MISE EN RELATION DE LA VARIABLE INDEPENDANTE ET LA VARIABLE DEPENDANTE	30
2.1- La mise en place des plans de carrière et performance individuelle au travail .	30
2.1.1- Visibilité à court, moyen et long terme de l'employabilité des salariées ..	30
2.1.2- Mobilité horizontale et efficacité au travail	31
2.2- Evaluation des performances et performance individuelle au travail	31
2.2.1- Promotions des salariés.....	32
2.2.2- les attentes des employés	33
2.3- Formation professionnelle et performance individuelle au travail.....	34
2.3.1- Développement des compétences	34
2.3.2- Renforcement des capacités.....	35
DEUXIÈME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DU PROFIL DES CARRIÈRES ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE.....	37
CHAPITRE 3 : PRÉSENTATION DU CADRE D'ÉTUDE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	38
SECTION 1 : PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE	39
1.1- Historique, missions et activités de la SIC	39
1.2- Organisation fonctionnelle et organigramme de la SIC	40
1.3- Présentation des produits de la SIC	40
SECTION 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	41
2.1- les bases de la recherche	41
2.1.1- rappel du problème	41

2.1.2- rappel de la question de recherche	41
2.1.3- objectifs de la recherche	42
2.1.4- formulation des hypothèses de recherche	42
2.2- méthodologie de collecte et d'analyse des données	42
2.2.1- démarche méthodologique	42
2.2.1.1- Type de recherche	43
2.2.1.2- <i>Outil de collecte des données</i>	43
2.2.2- méthode d'analyse des données	45
2.2.2.1- description de la méthode d'analyse	45
2.2.2.2- logiciel d'analyse	46
2.3- population et échantillon de l'étude	46
2.3.1- Population de l'étude	46
2.3.2- Échantillon et technique d'échantillonnage.....	46
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE ET SUGGESTIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	47
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE ET ANALYSE DES HYPOTHESES.....	48
1.1- Présentation des variables de l'étude.....	48
1.1.1- L'identification des répondants	48
1.1.2- L'aménagement des carrières	50
1.1.3- La performance individuelle.....	54
1.2- Analyse des hypothèses.....	58
1.2.1- la mise en place d'un plan de carrière détermine la performance individuelle à la SIC	58
1.2.2- L'évaluation des performances contribue à la performance individuelle à la SIC	60
1.2.3- la formation professionnelle favorise la performance individuelle à la SIC	63

SECTION 2 : SUGGESTIONS UTILES POUR AMENAGER LA CARRIERE DES SALARIES DE LA SIC	65
2.1- Mise en place d'un plan de carrière à la SIC	66
2.2- Adoption d'un système d'évaluation des performances a la SIC	66
2.2.1- Les objectifs visés par l'évaluation des performances.....	67
2.2.2- Les outils d'évaluation des performances.....	67
2.2.3-Instruments de collecte des données sur la performance	67
2.3- Instauration d'une politique de formation professionnelle.....	68
2.3.1- les atouts d'un plan de formation.....	69
2.3.2- Identification des besoins de formation	70
CONCLUSION GÉNÉRALE	71
ANNEXES	71
TABLES DES MATIERES	71