

Employabilité et développement durable dans les entreprises du secteur de l'eau et de l'énergie en Afrique sub-saharienne: quelle relation?

Employability and sustainable development in enterprises of water and energy sector in sub-Saharan Africa: what relationship?

ESSOMME Innocent

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences économique et de gestion

Université de Dschang

Laboratoire de recherche en management

Cameroun

essommeinnocent@yahoo.com

NOHOTIO KENNE Jean Mathurin

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion,

Université de Dschang, Cameroun

Laboratoire de Recherche en Management

kennemathurin@yahoo.fr

NGNEPI NANA Stéphanie Reine

Doctorante

Faculté des Sciences économique et de gestion

Université de Dschang

Laboratoire de recherche en management

Cameroun

ngnepireine@yahoo.com

Date de soumission : 09/01/2022

Date d'acceptation : 19/02/2022

Pour citer cet article :

ESSOMME I. et al. (2022) «Employabilité et développement durable dans les entreprises du secteur de l'eau et de l'énergie en Afrique sub-saharienne: quelle relation ?», Revue Internationale du Chercheur «Volume 3 : Numéro 1» pp : 185 - 206

Résumé

L'objectif de cette étude est de montrer la contribution de l'employabilité au développement durable des entreprises du secteur de l'eau et de l'énergie en Afrique Sub-Saharienne. Pour atteindre cet objectif, des données ont été collectées au moyen d'un questionnaire auprès des entreprises exerçant dans ce secteur d'activité. Au terme de notre enquête, un échantillon de 256 employés a été constitué. Les données ainsi collectées ont été analysées au moyen de la modélisation en équations structurelles. Il ressort des analyses que, l'employabilité (identité de travail, résilience dans le travail et dans la carrière et pro activité dans le travail et dans la carrière) a une influence positive et significative dans le Développement Durable des entreprises du secteur de l'eau et l'énergie en Afrique Sub-Saharienne. Aussi, il a été constaté que plus l'entreprise travaille à développer l'employabilité des salariés, plus ils sont galvanisés à travailler pour l'atteinte de ses objectifs. De ce fait, il serait important que l'entreprise connaisse chaque employé, en termes de talents, compétences et aspirations ; et que les employés soient formés sur les différents objectifs de l'entreprise dans sa quête vers le développement durable.

Mots clés : « Employabilité » ; « identité de travail » ; « résilience au travail » ; « pro activité au travail » ; « Développement durable ».

Abstract

The aim of this study is to show the contribution of employability to sustainable development of companies in the water and energy sector in Sub-Saharan Africa. To achieve this objective, data was collected by means of a questionnaire from companies operating in this sector of activity. At the end of our investigation, a sample of 256 employees was drawn up. The data thus collected was analyzed using structural equation modelling. The analyzes show that employability (work identity, resilience in work and in career and pro activity in work and in career) has a positive and significant influence on Sustainable Development of companies in the water and energy in Sub-Saharan Africa. Also, it has been found that the more the company works to develop the employability of employees, the more they are galvanized to work for the achievement of its objectives. Therefore, it would be important for the company to know each employee, in terms of talents, skills and aspirations; and that employees are trained on the various objectives of the company in its quest for sustainable development.

Keywords : « Employability » ; « Work identity » ; « resilience at work » ; « pro activity at work » ; « sustainable development ».

Introduction

De nos jours, toute organisation est appréhendée comme un acteur social à part entière (Morjane & Soudane, 2021). Ce qui fait que la responsabilité sociale des entreprises (considérée comme le développement durable dans cette étude) est devenue une nécessité pour les entreprises (Assarraï, 2021). Ainsi, en faisant une étude poussée de ce concept de responsabilité sociale, celle-ci conduit les chercheurs à faire d'amples recherches sur la question de la mise en place d'une gestion des ressources humaines socialement responsable (Morjane & Soudane, 2021). Or, dans le monde entier, nul n'ignore l'importance des pratiques de GRH (Bandibeno & Nkonga, 2018 ; Ahmad, 2018). Pour ce qui est de l'Afrique en général et de l'Afrique Sub-Saharienne en particulier, l'effet de ces pratiques sur le développement durable n'est plus à démontrer (Reine, Jean, & Innocent, 2021). Parmi celles-ci, bien que longtemps négligé, le concept d'employabilité est devenu de nos jours une notion phare des débats autour de l'emploi, du travail, du chômage et de la formation professionnelle (Zgoulli, 2014). En Afrique Sub-Saharienne, cette notion d'employabilité n'est pas en reste. Elle occupe une place de plus en plus grandissante dans l'explication des déséquilibres qu'on observe sur le marché du travail, dans l'orientation des politiques éducatives, dans la gestion de la relation d'emploi par les entreprises, et même dans l'interprétation des stratégies des employés.

En effet, conformément à la loi N° 2018/010, du 11 Juillet 2018 régissant la formation professionnelle et continue au Cameroun, il est question pour l'entreprise Camerounaise d'entretenir les capacités productives de son personnel, les faire évoluer et les enrichir au fur et à mesure des progrès techniques ; Et élargir le champ des métiers dans lesquels un individu peut être utilisé. C'est donc en raison de cette loi que l'on retrouve dans certaines entreprises des formations spontanées des salariés aux NTIC, l'actualisation de leurs compétences, la prise en charge par l'entreprise dans certains cas de certaines formations des employés cadrant avec le métier de l'entreprise, le fait pour les entreprises d'inciter les employés aux compétences requises, de proposer leurs candidatures à des postes plus alléchants au sein même de l'organisation ou à l'extérieur. Ceci atteste donc, de la volonté des entreprises camerounaises de s'arrimer aux problématiques de l'employabilité.

Cependant, malgré tous les efforts consentis et voulus par ces entreprises, celles-ci se heurtent à de nombreuses difficultés. En effet, la majeure partie des entreprises qui s'engagent à développer l'employabilité de leurs salariés dans le sens d'une formation, le fait si et

seulement si cette formation cadre avec le métier de l'entreprise en question ; sinon cela revient entièrement à la charge de l'employé, les entreprises ont toujours la mauvaise habitude de maintenir le salarié indéfiniment dans leurs structures, sans pour autant être flexibles à toutes autres formations externes auxquelles ils pourraient prendre part. En outre, plusieurs entreprises et salariés sont réfractaires à cette notion d'employabilité, du fait qu'elle engendre des coûts et préfèrent se contenter des compétences anciennement acquises, plutôt que de s'inscrire dans une dynamique de formation continue, qui pourtant bénéficie aux deux parties.

Et pourtant, la notion de développement durable telle que entendue et voulue suppose une flexibilité et une adaptabilité tant des entreprises que des salariés. En effet, tel que défini, le DD conduit à la création d'emplois verts (BIT, 2013) ; et pour répondre aux exigences de ce genre d'emploi il faudrait être flexible et adaptable. Or, il ressort clairement qu'avec l'employabilité, une potentielle solution au problème de DD des entreprises est trouvée. En s'inspirant d'une part de la théorie des parties prenantes (cette théorie a été choisie parce que l'employé est la cible dans cette étude, et il est connu comme étant l'une des parties prenantes les plus saillantes de l'organisation ; et peut de ce fait affecter l'accomplissement des objectifs de celle-ci ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation), et d'autre part de la théorie des capacités dynamiques (Cette dernière a été mobilisée dans cette étude parce que le développement durable renvoie à s'adapter à une nouvelle donne visant à intégrer et reconfigurer des principes. de manière appropriée, les compétences et ressources organisationnelles de même que les compétences en réponse aux changements de l'environnement. Or adapter, intégrer et reconfigurer ne sont en fait que des facteurs déterminants qui rentrent dans les dimensions de l'employabilité), il paraît alors intéressant voir opportun de se demander **quelle est l'influence de l'employabilité sur développement durable dans les entreprises du secteur de l'eau et de l'énergie en Afrique Sub-Saharienne ?**

La réponse à cette question se fera d'abord en mettant en exergue la relation selon la littérature qui existe entre l'employabilité et le développement durable, ensuite en faisant appel au design méthodologique qui a été convoqué pour établir la liaison entre ces deux concepts, et enfin les résultats obtenus et les discussions y afférentes seront présentés afin de voir réellement ce qu'il en est de cette relation.

A cet effet, des hypothèses ont été formulées :

H₁ : *L'identité de travail a une influence positive et significative sur le développement*

durable des entreprises du secteur de l'eau et l'énergie.

H₂ : *La résilience au travail et dans la carrière a une influence positive et significative sur le développement durable de ces entreprises.*

H₃ : *La pro activité au travail et dans la carrière a une influence positive et significative sur le développement durable desdites entreprises.*

En vue de tester ces hypothèses, des données ont été collectées par questionnaire auprès de 256 employés, et analysées au moyen de la modélisation en équations structurelles.

1. Mise en relief de la relation entre employabilité et développement durable

1.1. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) (TPP)

Cette théorie s'est imposée comme l'un des courants majeurs de la pensée managériale actuelle, avec les travaux de Freeman (1984). Elle vise à analyser et à conceptualiser les modes de mise en relation d'une organisation, avec l'ensemble des acteurs dont son fonctionnement impacte directement ou indirectement. Ces acteurs sont appelés des « parties prenantes (PP) ». En outre, elle voudrait traduire ces concepts en principes, normes et moyens d'action afin d'équiper les organisations dans leur gestion des PP (Freemann, 1984 ; Kochan & Rubinstein, 2000 ; Mercier, 2001 ; Ballet & Bazin, 2004 ; Persais, 2004). Le terme PP désigne par définition tout « individu ou groupe qui peut affecter l'accomplissement des objectifs d'une organisation ou qui est affecté par l'accomplissement des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984).

En ce qui concerne la vision gestionnaire, la question de PP est posée en termes de performance et de pérennité de l'organisation. Les PP détiennent des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation. Aussi, bien que les résultats des études empiriques soient un tout petit peu ambigus, une bonne gestion des PP est supposée améliorer cette performance. Ceci dit, dans la bonne gestion des PP dont les salariés font partir, l'entreprise doit se déployer à développer l'employabilité de ces derniers, afin d'espérer atteindre les objectifs de DD en son sein. Car en agissant ainsi, les salariés sont plus en même de se donner afin de marcher dans cette dynamique. Dans cette lancée, les employés y compris les managers, sont une partie prenante particulièrement saillante et ont un intérêt incontestable dans la survie et le fait que l'entreprise doit demeurer viable, puisque celle-ci représente leur emploi et la majeure partie du temps, la source unique de leurs revenus (Branco & Rodrigues, 2006). Ceux-ci sont de ce fait d'un intérêt particulier pour la survie de l'entreprise. Pour cela,

l'entreprise doit connaître les demandes et les attentes des PP afin d'améliorer sa stratégie et ses prévisions, et leur donner de voir en quoi elle répond à ces demandes et attentes et mérite leur confiance (Freeman, 1984 ; Jones, 1995 ; Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997 ; Berman, Wicks, Kotha & Jones, 1999 ; Jones & Wicks, 1999 ; Mercier, 2001 ; Post, 2003a). Le rôle du dirigeant apparaît donc comme étant celui de confronter les intérêts et les rationalités des groupes en présence, les concilier et/ou les hiérarchiser, et les intégrer à l'action (Ballet & Bazin, 2004a ; Persais, 2004 ; Ballet & Bazin, 2004b).

1.2. La théorie des capacités dynamiques

Ces dernières décennies, parmi les progrès en stratégie, la théorie des capacités dynamiques a une place capitale mais controversée (Arend & Bromiley, 2009 ; Barreto, 2010). Pour (Teece, Pisano & Shuen, 1997), les capacités dynamiques caractérisent « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante ». Pour eux, le terme de « capacités » met l'accent sur le rôle clé du management stratégique à adapter, intégrer et reconfigurer, de manière appropriée, les compétences et ressources organisationnelles de même que les compétences en réponse aux changements de l'environnement. Or adapter, intégrer et reconfigurer ne sont en fait que des facteurs déterminants qui rentrent dans les dimensions de l'employabilité (Fugate, 2004). En effet, Fugate en 2004 a déterminé trois principales dimensions de l'employabilité dont : l'adaptabilité personnelle, l'identité de carrière et le capital social et humain. On constate donc que le salarié ne saurait prendre en compte ces éléments dont requiert le terme « capacité », tel que défini par les auteurs sans développer une adaptabilité personnelle. Et ce n'est qu'en possédant de telles aptitudes qu'il répondra aux exigences actuelles de l'environnement, voulus par les objectifs de Développement durable.

Le terme « dynamique » quant à lui, fait référence à la capacité à renouveler les compétences de manière à être en phase avec l'environnement, dans la mesure où des réponses créatives sont nécessaires dans certaines circonstances notamment lorsque le temps de mise sur le marché est critique, le taux de changement technologique est élevé et la nature de la concurrence et des marchés est difficile à déterminer. Ceci revient donc à dire que, toujours en nous référant aux travaux de Fugate (2004), le renouvellement de compétences n'est possible que si et seulement si le salarié sait s'adapter face aux exigences de l'environnement, et de ce fait a une bonne identité de sa carrière. Ce qui lui permettra donc d'être en phase avec l'environnement quant aux exigences et objectifs voulus par le DD.

2. Protocole de recherche et résultats

Il sera question dans cette partie de mettre en exergue, le processus adopté pour répondre à la question de recherche et tester les hypothèses. Plus concrètement de présenter la méthode de collecte des données qui a été mobilisée au moyen de l'échantillon et de l'outil de collecte des données, et de présenter les résultats.

2.1. Protocole de recherche

2.1.1. Echantillon

La population de cette étude est constituée des personnes qui exercent dans les entreprises du secteur de l'eau et de l'énergie des régions du Nord, de l'Adamaoua, du Centre, de l'Ouest et du Littoral. Au moyen d'un questionnaire, la méthode d'échantillonnage retenue est celle des tirages aléatoires simples. Afin de respecter les exigences relatives à la taille de l'échantillon, nous avons constitué un échantillon de 256 salariés. Et les variables de l'étude sont : le développement durable et l'employabilité.

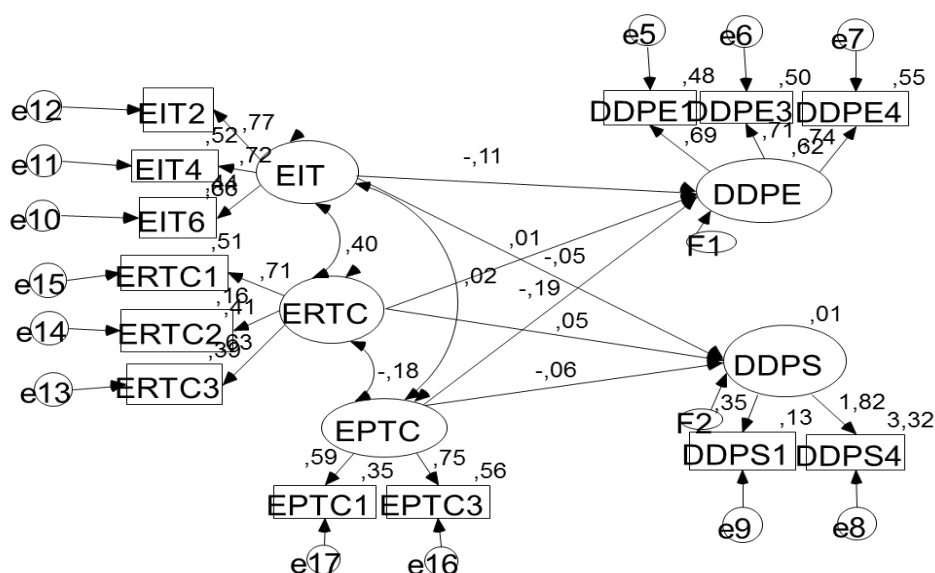
Dans la littérature consacrée au sujet, l'on s'est intéressé aux travaux de Christophe et Mouloud (Christophe & Mouloud, 2014) qui mesurent le développement durable (la performance globale) à partir de deux dimensions : la performance sociale et la performance environnementale. Chacune de ces dimensions est évaluée respectivement en quatre (04) et cinq (05) items, qui se mesure sur une échelle de Likert à cinq (05) points. Et pour ce qui est de l'employabilité, l'échelle de Fugate et Kinicky. (Fugate & Kinicky, 2008) a été retenue, car elle semble plus complète et plus appropriée par rapport à notre contexte de recherche. Son opérationnalisation fait donc appel à 25 items. Elle se mesure sur une échelle de Likert à 5 points.

2.1.2. Méthodes de traitement et modèle de recherche

La procédure d'analyse des données utilisée dans cette étude comporte, les analyses factorielles exploratoires (AFE) (l'ACP pour ce qui est de cette étude), et confirmatoires (AFC) des différentes échelles de mesure, et enfin le test des hypothèses proprement dit (les méthodes d'équations structurelles dans ce cas (MES)). Ainsi, la méthode d'équations structurelles a été adoptée. Cette méthode a pour particularité de tester de manière simultanée, un réseau de relations entre plusieurs variables latentes. C'est-à-dire, toutes les hypothèses mises en exergue dans ce travail, sont testées simultanément dans le même modèle

structurel. Lequel modèle se présente sous la forme de la figure numéro 1 de la page 192 qui suit:

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : Les auteurs à partir des résultats

Ici, il y a eu recours à deux types de modèles pour l'obtention des équations : le modèle structurel et le modèle de mesure. Pour ce qui est du premier on a les équations suivantes :

$$Y_1 = 0.050X_1 + 0.051X_2 - 0.062X_3 + \epsilon$$

$$Y_2 = 0.198X_1 + 0.011X_2 + 0.186X_3 + \epsilon$$

Avec : Y_i , les dimensions du développement durable

X_i , les différentes dimensions de la variable employabilité

ϵ , le terme d'erreur.

En ce qui concerne le modèle de mesure, on a :

$$Y_1 = 0.77X_1 + 0.72X_2 + 0.66X_3 + \epsilon$$

$$Y_2 = 0.71A_1 + 0.41A_2 + 0.63A_3 + \epsilon$$

$$Y_3 = 0.59C_1 + 0.75C_2 + \epsilon$$

Avec : Y_i , les différentes dimensions de l'employabilité

X_i , les variables qui permettent de capter l'identité au travail et dans la carrière

A_i , les variables qui permettent de capter la résilience au travail et dans la carrière

C_i , les variables qui permettent de capter la pro activité au travail et dans la carrière.

ϵ , le terme d'erreur

2.2. Résultats

Les tests d'échelles de mesure qui sont présentés dans cette étude, ont pour but de déterminer leurs structures factorielles en Afrique Sub-saharienne. Ainsi, seront mis en évidence les résultats des analyses factorielles exploratoires avant de se lancer dans les analyses confirmatoires.

2.2.1. Résultats des Analyses factorielles exploratoire (AFE) et confirmatoire(AFC)

Pour ce qui est de ce travail, plusieurs analyses factorielles exploratoires bien distinctes, ont été réalisées. Dans l'optique de garantir une bonne validité discriminante, les AFE ont été faites en plusieurs itérations. Par souci de concision, il est présenté ici uniquement les résultats concernant la dernière itération.

- **Structure factorielle de l'employabilité**

Toutes les corrélations anti images sont supérieures à 0,5 (comprises entre 0,521 et 0,743). Après trois itérations et conformément aux critères des communautés et des contributions factorielles, la structure factorielle donnée par le tableau numéro 1 de la page 193 est obtenue :

Tableau 1 : Structure factorielle de l'employabilité

Items restants au terme de l'AFE	Communautés	Contributions factorielles		
		Axe 1	Axe 2	Axe 3
S2Q1B	0,742			0,860
S2Q3B	0,707			0,829
S2Q1D	0,551		0,767	
S2Q2D	0,630		0,586	
S2Q3D	0,669		0,817	
S2Q2E	0,707	0,831		
S2A4E	0,670	0,792		
S2Q6E	0,677	0,814		
Alpha de Crombach de la proactivité dans le travail 0,612	KMO 0,664			
Alpha de Crombach de la résilience au travail et dans la carrière 0,583	Significativité du test de Bartlett 0,000			
Alpha de Crombach de l'identité de travail 0,755	Variance totale expliquée 64,406			

Source : Les auteurs

On se rend compte que tous les critères de validité d'une AFE sont respectés. Donc cette structure factorielle est globalement satisfaisante. La structure factorielle obtenue est constituée de trois (03) dimensions de l'employabilité.

- **Structure factorielle du Développement durable**

En ce qui concerne cette structure factorielle, toutes les corrélations anti images sont supérieures à 0,50 (comprises entre 0,675 et 0,700). Il est bon de souligner ici que, d'entrée de jeux aucun item n'est rejeté. Et ce n'est qu'après deux itérations que la meilleure structure factorielle apparaît. Celle-ci se présente comme l'indique le tableau numéro 2 de la page 194 qui suit :

Tableau 2 : Structure factorielle du développement durable

Items restants au terme de l'AFE	Communautés	Contributions factorielles	
		Axe 1	Axe 2
S3Q1A	0,824	0,825	
S3Q4A	0,826	0,821	
S3Q1B	0,674	0,816	
S3Q3B	0,681		0,908
S3Q4B	0,666		0,906
Alpha de Crombach PE 0,757	KMO 0,603		
Alpha de Crombach PS 0,760	Significativité du test de Bartlett 0,000		
	Variance totale expliquée 73,406		

Source : Les auteurs

La totalité des critères de validité d'une AFE est respectée. Donc toutes les valeurs excèdent les seuils retenus ; on peut à cet effet dire que cette structure factorielle est globalement satisfaisante.

Pour ce qui est de l'AFC, tous les résultats issus de l'AFE qui viennent d'être obtenus font l'objet d'une analyse confirmatoire. Ceci a pour but de retenir la structure factorielle qui s'ajuste le mieux aux données. Dans un souci de concision, il ne sera mis en exergue ici, juste les indices d'ajustement des modèles en provenance de l'AFE de même que ceux des modèles alternatifs.

➤ AFC de la structure factorielle de l'employabilité

Deux modèles sont confrontés relativement à l'employabilité : le modèle théorique et le modèle issu de l'AFE. Les indices d'ajustement sont présentés dans le tableau numéro 3 de la page 195 qui suit :

Tableau 3 : Résultat de l'AFC de l'échelle de mesure de l'employabilité

	Indices absolus		Indices incrémentaux		Indices de parcimonie	
	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	X ² /ddl	AIC
Seuil	>0,90	<0,08	>0,90	>0,90	Le plus faible possible compris entre 1 et 5	Le plus faible possible
Modèle théorique	0,768	0,080	0,736	0,764	2,613	814,262
✓ Modèle issu de l'AFE	0,965	0,005	0,999	1,000	1,007	54,128

Source : Les auteurs

A la lecture de ce tableau, on se rend à l'évidence que le modèle issu de l'AFE, modèle à trois (03) dimensions présente de meilleurs indices et donc de meilleurs résultats, comparé à celui du modèle théorique. Ses coefficients Rho de Joreskog sont tous bons (0,832 pour l'identité au travail, 0,580 pour la résilience au travail et dans la carrière et 0,630 pour la pro activité au travail). Etant donné qu'il est question d'une structure à trois dimensions, la vérification des validités convergentes et discriminantes doit être faite. A cet effet, la remarque est que toutes les validités convergentes sont bonnes, car les contributions factorielles sont significatives à 5%, et le rho de validité convergente est de 0,541 ; 0,525 et 0,560 respectivement pour l'identité au travail, la résilience au travail et dans la carrière et la pro activité au travail. Entre autre, on observe une corrélation de 0,39 entre la dimension identité au travail et la dimension résilience au travail et dans la carrière, ce qui met le carré de ce coefficient de corrélation à 0,1521 inférieur au rho de validité convergente ; une corrélation de -0,16 entre la dimension résilience au travail et dans la carrière et la dimension pro activité au travail, ce qui met le carré de ce coefficient de corrélation à 0,0256 inférieur au rho de validité convergente ; et de 0,03 entre la dimension identité au travail et la dimension pro activité au travail, ce qui met le carré de ce coefficient de corrélation à 0,0009 inférieur au rho de validité convergente. On constate que, les différents carrés de ces coefficients de corrélation sont tous inférieurs aux

rho de leurs validités convergentes ; ce qui traduit la présence de validités discriminantes, présentées dans le tableau numéro 4 de la page 196.

Tableau 4 : Les validités convergentes obtenues sur l'échelle de mesure de l'employabilité

	Identité au travail	Résilience au travail et dans la carrière	Pro activité au travail
Validité convergente	0,541	0,525	0,560
Identité au travail	1		
Résilience au travail et dans la carrière	$(0,39)^2 = 0,1521$	1	
Pro activité au travail	$(0,03)^2 = 0,0009$	$(-0,16)^2 = 0,0256$	1

Source : Les auteurs

Ce tableau sus-présenté met en exergue les différents rho de validité convergente qui sont tous supérieurs au carré des coefficients de corrélation qui existent entre les différentes dimensions.

➤ AFC de la structure factorielle du Développement durable

Trois modèles sont confrontés relativement au développement durable : le modèle théorique à neuf (09) items, le modèle unidimensionnel à neuf (09) items et celui à cinq (05) items issu de l'ACP. Les indices d'ajustement sont consignés dans le tableau numéro 5 de la page 196.

Tableau 5 : Résultat de l'AFC de mesure du développement durable

	Indices absolus		indices		Indices de parcimonie	
	AFGI	RMSEA	TLI	CFI	X ² /ddl	AIC
Seuil	>0,90	<0,08	>0,90	>0,90	Le plus faible possible compris entre 1 et 5	Le plus faible possible
Modèle théorique	0,909	0,076	0,903	0,930	2,477	102,411
Modèle unidimensionnel	0,482	0,229	0,127	0,346	14,324	422,749
✓ Modèle issu de l'ACP	0,997	0,003	1,000	1,000	1,002	25,009

Source : Les auteurs

Le modèle issu de l'AFE présente les meilleurs indices d'ajustement par rapport aux autres modèles théorique et unidimensionnel, ayant respectivement neuf (09) items chacun. Ses coefficients Rho de Joreskog sont tous bons (0,691 pour la performance environnementale et 0,703 pour la performance sociale). Etant donné qu'il s'agit d'une structure bidimensionnelle, il apparaît important de vérifier les validités convergentes et les validités discriminantes. On remarque que, les validités convergentes sont toutes bonnes ; car les contributions factorielles sont significatives à 5%, et le rho de validité convergente est respectivement de 0,528 pour la performance environnementale et de 0,548 pour la performance sociale. Par ailleurs on observe une corrélation de -0,01 qui existe entre les deux dimensions. Le carré de ce coefficient de corrélation (0,0001) est inférieur au Rho de validité convergente ; ce qui traduit une présence de validité discriminante, qui se trouve dans le tableau numéro 6 de la page 197.

Tableau 6 : Détermination de la validité discriminante

	Performance sociale	Performance environnementale
Validité convergente	0,548	0,528
Performance sociale	1	
Performance environnementale	$(-0,1)^2 = 0,0001$	1

Source : Les auteurs

Pour cette étude, le modèle structurel qui retient l'attention concerne la relation qui existe entre l'employabilité et le développement durable. Pour cette raison, il s'agit d'analyser le lien qui existe entre ces deux concepts, comme le souligne le tableau numéro 7 de la page 197 suivante.

Tableau 7 : Résultats issus de l'AFC

Chi-square = 138,303; GFI=0,943; AGFI= 0,917; RMSEA= 0,035 Degrees of freedom = 105; TLI= 0,962; CFI= 0,971 Probability level = 0,016; $\chi^2/ddl=1,317$; AIC= 234,303						
Regression Weights						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
DDPE	<--	EIT	0,271	0,112	2,408	0,016
DDPS	<--	EIT	0,158	0,132	1,196	0,032
DDPE	<--	ERTC	0,010	0,130	0,080	0,936
DDPS	<--	ERTC	0,112	0,152	0,740	0,059
DDPE	<--	EPTC	0,210	0,101	2,081	0,037
DDPS	<--	EPTC	-0,162	0,112	-1,443	0,149
Standardized Regression Weights						
			Estimate			
DDPE	<--	EIT	0,198			
DDPS	<--	EIT	0,050			
DDPE	<--	ERTC	0,011			
DDPS	<--	ERTC	0,051			
DDPE	<--	EPTC	0,186			
DDPS	<--	EPTC	-0,062			

Source : Les auteurs



- **Discussions des résultats**

Les résultats obtenus dans ce travail montrent que l'identité de travail a une influence positive et significative tant sur la performance environnementale (H_{1a}) que sur la performance sociale (H_{1b}). De prime abord, il serait bon de rappeler ici que, l'identité de travail dont il est question dans cette étude est relative à une représentation de « qui je suis », ou « qui je veux être » au travail, en référence à des expériences et à des aspirations de carrière souvent diverses et diffuses (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). C'est donc dire que, plus un employé se fait une représentation de qui il veut être au travail, plus il sera en même de suivre les objectifs de son entreprise et plus les performances (environnementale et sociale) recherchées seront atteintes.

Relativement à l'aspect « qui je suis », il est question pour l'employé de « se définir dans un contexte de carrière, qui agit comme une boussole cognitive qui motive une personne à s'adapter activement afin de réaliser des possibilités qui correspondent à ses aspirations » (Ashforth & Fugate, 2001). Or ce n'est qu'en s'adaptant activement que l'employé pourra répondre efficacement aux objectifs de développement durable dont l'entreprise est à la quête. Car en effet, avec la mouvance qu'entraîne le développement durable, l'identité de carrière s'avère capitale. En outre, toujours relativement à cet aspect, l'identité de carrière est, néanmoins intrinsèquement longitudinale car elle consiste pour l'employé à donner du sens à son passé, à son présent et d'entrevoir l'avenir compte tenu de ce dont requiert le développement durable.

Pour ce qui est de l'aspect de « qui je veux être », en référence au concept de carrière nomade (Arthur & Rousseau, 1996 ; Cadin, 1997), la diversité des trajectoires de carrière possibles est pratiquement illimitée. De plus, le dynamisme du monde du travail signifie qu'il y a moins de modèles de carrière ou de modèles qui peuvent être imités en toute sécurité (Meijers, 1998). L'identité de carrière aide à combler le vide en remplaçant les structures de carrières institutionnalisées par des structures psychologiques individualisées. L'identité de carrière fournit «une boussole pour l'individu», offrant ainsi une composante de motivation à l'employabilité, qui aura une influence positive sur le développement durable.

En ce qui concerne la résilience au travail et dans la carrière, il y a une influence positive mais non significative sur la performance environnementale (H_{2a}) ; et une influence positive et significative sur la performance sociale (H_{2b}). L'absence de relation significative entre la résilience au travail et dans la carrière et la performance environnementale provient du fait

que, dans l'étude les répondants ont souligné pour la majorité que leur entreprise n'intègre pas les facteurs environnementaux dans leur fonctionnement. Car ceux-ci n'ont pas connaissance de ce que leurs entreprises aient mis sur pied une stratégie environnementale ou pas, et encore moins si celles-ci font l'objet de certification d'une agence de notation environnementale. Ce qui explique le résultat que nous avons obtenu ici.

Pour ce qui est de la présence de relation positive et significative entre la résilience au travail et dans la carrière et la performance sociale, avant toute chose, soulignons qu'un individu « résilient » est celui qui a une vision positive des événements futurs et une capacité à surmonter les défis. C'est dans ce sens que la Théorie de l'adaptation cognitive soutient que les personnes résilientes ont une évaluation positive d'eux-mêmes et ont une vision optimiste des facettes de leur vie (Aspinwall & Taylor, 1992). Celles-ci développent donc dans leur environnement de travail un climat favorable non seulement pour une performance sociale, mais aussi pour l'atteinte de tout objectif dont se fixe l'entreprise. Les personnes arrivant à une auto-évaluation positive sont susceptibles d'attribuer le succès de carrière à leurs efforts, et à leur capacité personnelle. Les individus résilients sont optimistes (Judge, Thoresen, Pucik & Welbourne, 1999), ont des attentes positives pour l'avenir et font preuve de confiance dans leur capacité à relever les défis objectifs et affectifs. Ce type d'employé n'a de ce fait pas d'obstacle à se nouer une nouvelle amitié, car il fait de chaque relation une opportunité. C'est ce qui explique nos résultats en ce qui concerne l'influence positive et significative de la résilience dans le travail et dans la carrière sur la performance sociale. Ainsi, les salariés qui sont optimistes pour leur carrière sont susceptibles de percevoir de nombreuses opportunités dans leur travail, dans les changements de carrière vus comme des défis et des occasions d'apprendre, et de persister dans la poursuite des résultats escomptés et les objectifs fixés (Carver & Scheier, 1994).

En ce qui concerne la pro activité au travail et dans la carrière, les résultats de cette étude montrent que, cette dernière a une influence positive et significative sur la performance environnementale (H_{3a}) ; et une influence négative et non significative sur la performance sociale (H_{3b}). Ainsi, la relation positive et significative entre la pro activité dans le travail et dans la carrière et la performance environnementale se comprend, car celui-ci va en étroite ligne avec les résultats des travaux de Fugate (2008) qui soutiennent que, plus un individu possède un niveau élevé de disposition à l'employabilité (caractérisé ici par la pro activité),

plus il a de façon proactive une capacité à entrer en possession des informations sur l'environnement.

La collecte d'informations relatives aux intérêts de carrière de chacun peut servir de rétroaction, elle est la clé de l'adaptation. Car le développement durable entraîne une mobilité dans les carrières, ce qui fait que chaque employé qui veut demeurer sur le marché de l'emploi doit s'adapter à cette nouvelle mouvance. La proactivité dans le travail et dans la carrière est donc une des réponses à cette adaptation, et est également similaire à l'adaptation proactive. Les défis spécifiques ou les facteurs de stress ne sont pas nécessairement connus ou attendus, la préparation se fait donc à un niveau assez général. Par conséquent, les individus proactifs au travail cherchent diverses informations spécifiques et pertinentes pour leur travail et pour leurs intérêts personnels de carrière ; lesquelles informations doivent avoir allusion aux objectifs du développement durable. Pour ce faire, le travail et la proactivité de carrière facilitent l'identification et la réalisation des opportunités professionnelles.

Cependant, la relation négative et non significative entre la proactivité dans le travail et dans la carrière et la performance sociale, provient du fait que les répondants ont souligné qu'ils rencontrent d'énormes « coûts bas » dans leurs entreprises. En effet, ils expliquent que, « étant donné que la pro activité dans le travail et dans la carrière fait appel à la recherche d'informations et à l'anticipation sur les évolutions de carrière, certains employés détiennent souvent des informations capitales pour d'autres, mais à cause de leur mauvaise foi ne tiennent pas informés ces derniers. Tout ceci à cause parfois de la jalousie qui génère des conflits sociaux et parfois même une absence d'échanges des savoirs entre salariés ». Ce qui pourrait justifier la raison pour laquelle ce résultat ne corrobore pas avec ceux obtenus par Noura Ben Hassen et Mahrane Hofaidhllaoui de 2012. En outre, le fait que les contextes soient différents, et les outils que nous avons convoqués pour mesurer la performance sociale dans nos travaux différents des leurs, ceci pourrait également justifier cette différence de résultats.

Conclusion

Dans cette étude, il était question d'établir la relation qui existe entre l'employabilité et le développement durable. Après avoir mis en exergue la littérature relative à ce sujet, et convoqué des théories qui étaient nécessaires à cet effet, des hypothèses ont été testées de manière simultanée via la modélisation en équations structurelles. Les résultats obtenus dans

ce travail ont permis de valider totalement la première hypothèse, et de valider partiellement la deuxième et la troisième hypothèse de recherche.

Implications théoriques

Sur le plan théorique, cette étude apporte des éclairages pour la compréhension de certains mécanismes. En effet, le choix d'analyser le cas des entreprises du secteur de l'eau et de l'énergie a permis d'aborder le problème de la transposition des concepts et des outils de mesure. Aussi, cette étude participe à construire la littérature émergente en contrôle, relative au pilotage des aspects du développement durable en mettant notamment en exergue, les différentes postures et stratégies relatives au développement durable. Face aux limites des indicateurs financiers traditionnels, le développement durable pose donc de nouveaux défis en termes d'adaptabilité des outils de contrôle en fonction des contextes. Elle permet également d'apporter un éclairage sur la notion de développement durable et de présenter les enjeux de celui-ci dans le contexte camerounais.

Implications managériales

Les résultats montrent que l'identité de travail impacte positivement et significativement la performance sociale et la performance environnementale, et donc le développement durable. Sachant que l'identité de travail est une représentation de « qui je suis » ou de « qui je veux être » au travail, en référence à des expériences et à des aspirations de carrière souvent diverses et diffuses (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004), l'entreprise gagnerait à encourager ses employés, chacun pour sa part, à se définir une identité de travail claire, précise et concise. Ceci lui permettra donc d'avoir une idée des aspirations de ses différents employés et ainsi de les encourager et de les accompagner dans le développement de leur employabilité, qui à la longue devient un bénéfice réciproque entre l'entreprise et l'employé.

C'est donc dire que, plus l'entreprise soutient l'employé dans le sens de se faire une représentation de qui il veut être au travail, plus il sera en mesure de suivre les objectifs de son entreprise et plus les performances (environnementale et sociale) recherchées seront atteintes. Car l'entreprise doit comprendre que, ce n'est qu'en s'adaptant activement que l'employé pourra répondre efficacement aux objectifs de développement durable dont elle est à la quête. En effet, avec la mouvance qu'entraîne le développement durable, il s'avère capital que chaque employé se fasse une identité de carrières. En outre, toujours relativement à cet aspect, l'identité de carrière est, néanmoins intrinsèquement longitudinale car elle consiste pour l'employé à donner du sens à son passé, à son présent et d'entrevoir l'avenir compte tenu de

ce dont requiert le développement durable. L'identité de travail régule et soutient donc le comportement des individus. La construction psychologique individuelle de l'identité se substitue à la construction organisationnelle. Et l'entreprise doit savoir que c'est un atout dans un contexte de carrières sans frontières (Fugate & Ashforth, 2003 ; Mercier, 2011) davantage encouragées par la quête vers le développement durable.

Par ailleurs, tous les employés de l'entreprise, quelque soient leurs statuts ou les postes qu'ils occupent dans l'entreprise, doivent être formés sur les différents objectifs de l'entreprise dans sa quête vers le développement durable ; et ainsi savoir et intégrer ce qu'ils doivent mettre sur pied comme stratégie (sociale et environnementale) à leurs niveaux, pour l'atteinte desdits objectifs.

Limites et pistes de recherches futures

Les principales limites que nous pouvons relever ici concernent la nature de la population ainsi que la généralisation des résultats. En effet, cette étude ne s'est attardée que sur quelques représentations des entreprises CAMWATER et ENEO présentent dans certaines régions du Cameroun, alors qu'il en compte dix. Aussi les résultats obtenus ne peuvent être généralisés à l'ensemble des entreprises qui exercent dans le domaine de l'énergie. Une autre limite qui nous semble pertinente est la non prise en compte de la performance économique dans les dimensions du développement durable.

Dans les recherches futures, il sera sans doute intéressant d'étudier la relation entre l'employabilité et la performance économique (en faisant une analyse quantitative et qualitative). Il pourrait aussi être intéressant de tenir compte de d'autres types d'entreprises afin de voir si les résultats seront similaires à ceux obtenus dans cette recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Ahmad Azmy, S. E. (2018). Recruitment Strategy to Hire The Best People for Organization. *Journal of Management and Leadership*, 1(2).

Arend, R. J. & P. Bromiley (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone?, *Strategic Organization* 7: 75-90.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. (Eds.) (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press. 394 p.

Assarraï. I (2021). Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et l'innovation des modèles d'affaires : Vers l'innovation responsable des modèles d'affaires. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Volume 4 : Numéro 4, pp : 624 - 640

Ashforth, B.E., & Fugate, M. (2001), *Role Transitions and Life Span*, in B.E. Ashforth (Ed.), *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-based Perspective*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Aspinwall, L.G., & Taylor, S.E. (1992). Modeling cognitive adaptation: A longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 989-1003.

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. & Wells, R. B. (1997), *A stakeholder approach to strategic performance measurement*, *Sloan Management Review*, p. 25-37.

Ballet, J., Bazin, D., & Touahri, D. (2004). Environmental responsibility versus taxation. *Ecological Economics*, 49(2), 129-134.

Bandibeno, I. K., & Nkonga, L.(2018). L'Effet des Pratiques Ressources Humaines sur la Performance Organisationnelle des Communes au Cameroun. *European Scientific Journal* Vol.14, No.29

Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management* 36(1): 256-280.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M.(1999), Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, p. 488 - 506.

Cadin, L. (1997), Faut-il sortir la GRH de ses frontières ?, in Besson « Dedans, dehors, les nouvelles frontières de l'organisation », Vuibert, Paris, 216 p.

Christophe M. & Mouloud T. (2014). Proposition d'un modèle de représentation de la mesure de la performance globale, *Dans comptabilité-contrôle-Audit*, 2014/3 (Tome 20), p 73-99.

Depoers, F. (2003). Le rapport de développement durable: l'exemple Lafarge (No. hal-01346359).

Depoers, F., Reynaud, E., & Maunoury, G. S. (2003). Comment mesurer la performance durable des entreprises? Proposition d'une grille d'indicateurs. *GESTION* 2000, (2), 13-30.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Fugate M., & Kinicki A.J. (2008). A dispositional approach to employability : Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 81(3), 503-527.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.

Gottfredson, G. D. (2005). Career development in organizations. *Handbook of vocational psychology*, 3, 297-318.

Hassen, N. B., & Hofaidhllaoui, M. (2012). L'“employabilité” des salariés: facteur de la performance des entreprises? *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 129-150.

Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics, *Academy of Management Review*, p. 404-437.

Jones, T. M. & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, p. 206-221.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V., & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107.

Kochan, T. A. & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership, *Organization Science*, 11 (4):, p. 367-386.

Meijers F. (1998), The development of a career identity, *International Journal for the Advancement of Counseling*, vol. 20, p. 191-207.

Mirvis, P. H., et Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 365-380.

Morjane A. Ait Soudane J. (2021). Les Référentiels de la Gestion des Ressources Humaines Socialement Responsable « GRH-SR » « Etude Conceptuelle », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* Volume 4 : Numéro2, pp : 1062- 1083

Persais, E. (2004a). Les rapports sociétaux. Enjeux et limites, *Revue française de Gestion*, p. 167-197.

Persais, E. (2004b). Une gestion durable de l'environnement permet-elle véritablement de limiter le risque? *Entreprise Ethique* (20): p. 99-107.

Post, F. R. (2003a). A Response to The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique, *Mid-American Journal of Business*, p. 25-35.



Reine, N. N. S., Jean, D., & Innocent, E. (2021). La qualité de recrutement dans les entreprises du secteur de l'eau et de l'énergie en Afrique centrale: Un levier pour le développement durable au Cameroun? *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 33(3), 471-481.

Teece, D. J., G. Pisano, & al. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.

Van der Heijde C.M., & Van der Heijden B.I. J.M. (2005), The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability — and the impact of aging, In *International congress series*, Elsevier, vol. 1280, p. 142-147.

Zgoulli-Swalhi, S. (2014). Employabilité et implication organisationnelle: quelles pratiques RH? (Doctoral dissertation, Université Montpellier II-Sciences et Techniques du Languedoc).