

Digitalisation et succès de carrière dans l'administration publique camerounaise: rôle du manager de transition

Auteur : Ntede, Rosine Marina

Promoteur(s) : Naedenoen, Frédéric

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion

Année académique : 2024-2025

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/22680>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

DIGITALISATION ET SUCCES DE CARRIERE DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE CAMEROUNAISE : ROLE DU MANAGER DE TRANSITION

Mémoire-Recherche

Rédigé par

Rosine Marina NTEDE

Dans le cadre du Master en sciences de gestion

Spécialité

Management de l'Innovation Durable et de la Digitalisation

Lecteurs

Professeur Frédéric DUFAYS

HEC Liège – Université de Liège

Promoteur

Professeur Frédéric NAEDENOEN

HEC Liège – Université de Liège

Madame Iva DIKOVA

*Etablissement Spécialisé de la Francophonie pour
l'Administration et le Management (ESFAM)*

Année universitaire 2024-2025

Remerciements

Mes remerciements s'adressent à :

- ❖ Mon promoteur Professeur Frédéric NAEDENOEN pour son entière disponibilité, son encadrement, ses précieux conseils et son accompagnement tout au long de ce travail.
- ❖ Professeur Frédéric DUFAYS pour la finesse et la richesse de sa réflexion, sa bonne humeur et la qualité de nos échanges.
- ❖ Madame Iva DIKOVA pour le temps qu'elle accordera pour la lecture de ce travail.
- ❖ A HEC Liège pour m'avoir permis de réaliser cette recherche et précisément pour cette année de Master.
- ❖ A l'équipe de l'Etablissement Spécialisé de la Francophonie pour l'Administration et le Management (ESFAM) pour la coordination de notre Master et pour l'accompagnement tout au long de l'année.

A tous ceux qui ont rendu possible la collecte des données et qui requièrent l'anonymat. Il s'agit aussi de tous les répondants et personnes ayant participé à cette enquête, de même que tous ceux qui de près ou de loin ont œuvré pour la réalisation de ce travail. Que chacun trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

Enfin, mes remerciements vont à l'endroit de ma famille pour leur assistance et leurs encouragements dans la conception de ce travail.

Sommaire

| | |
|--|------|
| Remerciements | ii |
| Sommaire | iii |
| Liste des tableaux | vi |
| Liste des figures | vii |
| Liste des abréviations et sigles | viii |
| RÉSUMÉ..... | ix |
| ABSTRACT | x |
| CHAPITRE I : INTRODUCTION..... | 1 |
| 1.1. Contexte de l'étude | 1 |
| 1.2. Problématique | 3 |
| 1.3. Objectifs..... | 5 |
| 2.1. Propositions de recherche..... | 5 |
| 2.2. Intérêt de la recherche | 5 |
| 2.3. Méthodologie de la recherche..... | 6 |
| 2. Plan de la recherche..... | 7 |
| I ERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DES NOTIONS DE DIGITALISATION, SUCCES DE CARRIERE ET DU ROLE DU MANAGER DE TRANSTION..... | 8 |
| Introduction de la première partie | 9 |
| CHAPITRE II : DIGITALISATION ET SUCCES DE CARRIERE : APPROCHES THEORIQUES..... | 10 |
| Section 1 : Concept de digitalisation : une innovation organisationnelle | 10 |
| 1.1. Définitions et enjeux de la digitalisation | 10 |
| 1.2. Rôle de la digitalisation dans la professionnalisation des employés : le développement de compétences digitales | 12 |
| 1.3. L'acquisition des compétences digitales : une nécessité dans les organisations ... | 14 |
| Section 2 : le concept de succès de carrière | 16 |
| 2.1. Appréhensions du succès de carrière dans les organisations | 16 |
| 2.2. Les dimensions du succès de carrière | 18 |
| 2.3. Lien théorique entre digitalisation et succès de carrière : le développement des compétences digitales comme gage du succès de carrière | 21 |
| CHAPITRE III : ROLE DU MANAGER DE TRANSITION ET THEORIES EXPLICATIVES DES CONCEPTS..... | 23 |
| Section 1 : Approche conceptuelle du rôle du manager de transition | 23 |
| 1.1. Définition du rôle de Manager de transition | 23 |
| 1.1.1. <i>Manager de transition : rôle stratégique dans la conduite du changement au sein des organisations.....</i> | 25 |
| 1.1.2. <i>Le manager de transition comme une force de proposition.....</i> | 25 |

| | |
|---|----|
| 1.1.3. <i>Le manager de transition : un accompagnateur et un facilitateur de changement</i> | 26 |
| 1.1.4. <i>Le manager de transition : un guide et non un chef</i> | 26 |
| 1.1.5. <i>Le manager de transition : un donneur de sens</i> | 26 |
| 1.1.6. <i>Le manager de transition : un garant de la cohésion et développeur de compétences</i> | 27 |
| 1.1.7. <i>Le manager de transition : devenir un manager leader</i> | 27 |
| 1.2. Lien théorique entre rôle du manager de transition, développement des compétences digitales et succès de carrière | 28 |
| 1.2.1. <i>Manager de transition comme leader transformationnel du développement de compétences</i> | 28 |
| 1.2.2. <i>Rôle du manager de transition dans la construction du succès de carrière</i> | 30 |
| Section 2 : Théorie explicatives du lien entre digitalisation, succès de carrière et rôle du manager de transition | 31 |
| 2.1. Le leadership transformationnel de Bass (1985) et Meier (2010)..... | 31 |
| 2.2. Le modèle de Kotter (1990-2000)..... | 32 |
| 2.3. La théorie des capacités dynamiques | 33 |
| DEUXIEME PARTIE : PARTIE EMPIRIQUE | 35 |
| Introduction | 36 |
| CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE | 37 |
| Section I : Présentation du Cadre d'étude | 37 |
| 1.1. Généralités sur l'Administration Publique Camerounaise..... | 37 |
| 1.2. Présentation du Ministère du Commerce (MINCOM) | 39 |
| Section II : Approche méthodologique de la recherche | 42 |
| 2.1. Posture épistémologique | 42 |
| 2.2. Méthodes de Collecte de données qualitatives..... | 47 |
| 2.3. Techniques d'analyse de données..... | 49 |
| CHAPITRE V : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS | 53 |
| Section 1 : Perception des notions de digitalisation, de succès de carrière et de manager de transition..... | 53 |
| 1.1. Perception de la digitalisation au MINCOM | 53 |
| 1.2. Perception du succès de carrière au sein du MINCOM..... | 58 |
| 1.3. Perception du manager de transition au sein du MINCOM..... | 60 |
| Section 2 : Digitalisation et trajectoires professionnelles : le manager de transition comme catalyseur de réussite..... | 61 |
| 2.1. Développement des compétences digitales : un levier stratégique pour la réussite de carrière..... | 61 |
| 2.2. Digitalisation, succès de carrière et management de transition : une synergie gagnante au sein du Ministère du Commerce (MINCOM) | 63 |
| CHAPITRE VI : DISCUSSIONS, RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION | 67 |

| | |
|--|----|
| Section I : discussions et recommandations | 67 |
| 1.1. Discussions | 67 |
| 1.2. Recommandations | 70 |
| Section II : Conclusion | 72 |
| 2.1. Résumé succinct | 72 |
| 2.2. Implications théoriques et managériales de notre étude..... | 74 |
| 2.3. Limites et perspectives futures..... | 75 |
| Bibliographie | 76 |
| ANNEXES | 84 |
| ANNEXE 1 : GUIDE D’ENTRETIEN SUR LA DIGITALISATION ET LE SUCCES DE CARRIERE : ROLE DU MANAGER DE TRANSITION | 85 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : liste et caractéristiques des répondants | 46 |
| Tableau 2 : Déterminants de l'évolution dans la carrière au sein du MINCOM | 59 |
| Tableau 3 : Identification du manager de transition au sein du MINCOM..... | 60 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Appréhension de la notion de digitalisation | 54 |
| Figure 2 : Transformations digitales connues au sein du MINCOM..... | 55 |
| Figure 3 : nuage de mots relatifs aux outils digitaux mobilisés au sein du MINCOM..... | 56 |
| Figure 4 : illustration des différentes appréhensions du succès de carrière | 58 |
| Figure 5 : Contribution de la digitalisation au succès de carrière | 63 |
| Figure 6 : Apport du manager de transition au le développement des compétences et le succès de carrière | 66 |

Liste des abréviations et sigles

- **APC** : Administrations Publiques Camerounaises
- **ANTIC** : Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication
- **MINCOM** : Ministère du Commerce
- **NTIC** : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
- **RH** : Ressources Humaines
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

RÉSUMÉ

Dans un contexte marqué par la transformation des organisations, plusieurs organisations font face à des changements dans leurs pratiques habituelles de travail. Ce travail vise à examiner la contribution de la digitalisation pilotée par le manager de transition au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise. De ce fait, une démarche inductive a été adoptée. La collecte des données s'est faite à l'aide d'une enquête par des entretiens semi-directifs menée auprès de 15 employés du Ministère du Commerce au Cameroun. Ces données ont fait l'objet d'analyse qualitative à travers l'analyse de contenu, à l'aide du logiciel NVIVO 12. Les résultats révèlent qu'au sein du MINCOM, la digitalisation est conçue uniquement comme l'utilisation des outils numériques et la dématérialisation des activités. Pourtant, tout processus de digitalisation nécessite le développement des compétences digitales pour un éventuel succès de carrière. Les employés de ce ministère conçoivent le succès de carrière en termes de succession de postes de responsabilité, de respects des règles et d'épanouissement professionnel. Ceci avec l'aide du manager de transition qui est perçu comme un collègue plus aguerri en termes de TIC, soit comme supérieur hiérarchique disposant de plusieurs années d'ancienneté, soit comme un chef projet de la cellule informatique. Ce dernier joue les rôles de mentor, accompagnateur et motivateur. De plus, les résultats montrent d'une part que, la digitalisation à travers le développement des compétences digitales est un levier stratégique pour le succès de carrière des employés et d'autre part que, le manager de transition joue un rôle stratégique dans le développement des compétences digitales et constitue un levier d'accélération des trajectoires de carrière. Compte tenu de ces résultats, il serait donc important pour les Administrations Publiques camerounaises de mettre à la disposition des employés des managers de transition qui seront chargés de les accompagner à la maîtrise des outils digitaux. De ce fait, il serait préférable de prévoir des postes pour les managers de transition dans l'organigramme des ministères, de munir les organisations des outils adaptées pour leur travail et d'assainir les environnements de travail.

Mots clés : *Digitalisation, développement des compétences digitales, Administrations Publiques, outils digitaux, succès de carrière*

ABSTRACT

In a context marked by organizational transformation, many organizations are facing changes in their usual work practices. This study aims to examine the contribution of digitalization, driven by transition managers, to employees' career success of in the Cameroonian public administration. To this end, an inductive approach was adopted. Data collection was carried out using a semi-structured interview survey conducted with 15 employees of the Ministry of Commerce in Cameroon. These data were subjected to qualitative analysis using NVIVO 12 software. The results reveal that within Ministry of Commerce, digitalization is perceived solely as the use of digital tools and the dematerialization of activities. However, any digitalization process requires the development of digital skills for potential career success. The employees of this Ministry view career success in terms of a succession of positions of responsibility, compliance with rules, and professional fulfilment. This is supported by the transition manager, who is perceived either as a more experienced colleague in terms of ICT, a hierarchical superior with several years of seniority, or the head of the role of mentor, supporter, and motivator. Moreover, the results indicate, on one hand, that digitalization through the development of digital skills and constitutes a lever for accelerating career trajectories. Given these findings, it would therefore be important for Cameroonian public administrations to provide employees with transition managers who will support them in mastering digital tools. As such, it would be preferable to include positions for transition managers in ministerial organizational structures, in order to equip organizations with tools suited to their work and to improve work environments.

Keywords : *digitalization, development of digital skills, public administrations, digital tools, career success*

CHAPITRE I : INTRODUCTION

1.1. Contexte de l'étude

Pendant la période du confinement en Mars 2020, suite à la pandémie de la COVID 19, la digitalisation s'est accentuée avec la généralisation du télétravail (Frimousse & Peretti, 2020) et est devenue un véritable enjeu pour l'efficacité des organisations (Masingue, 2017). La digitalisation est appréhendée à la fois comme une « révolution » (Valenduc & Vendramin, 2017) ou « évolution technologique, sociétale et organisationnelle » (Reis & *al.*, 2018). Elle permet l'amélioration des conditions de travail, de la qualité des services publics et des compétences des employés. Elle assure aussi la transformation des pratiques organisationnelles et entraîne de nombreux changements à travers la propagation des NTIC.

Dans l'Administration Publique camerounaise, la digitalisation apparaît comme un pilier stratégique ayant pour but premier de moderniser et de rendre l'administration publique plus efficace. D'ailleurs, depuis Janvier 2025 dans son initiative du Plan Digital Cameroun 2020-2025, le gouvernement camerounais a récemment mis sur pieds un nouveau système appelé AIGLE, qui permettra de centraliser les données, d'améliorer la transparence, de réduire les redondances et d'augmenter l'efficacité administratives, afin de lutter contre les malversations et les fraudes dans la Gestion Ressources Humaines (Cf. *Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative*).

Dans cette optique de modernisation des organisations publiques, le New Public Management (NPM) ressort comme étant l'un des courants qui influence le plus les pratiques organisationnelles (Hood, 1991) en réduisant la rigidité du système (Desmarais & *al.*, 2007). Toutefois, de nombreux défis subsistent en matière de transformation organisationnelle. D'abord, force est de constater que, les employés des administrations publiques se plaignent d'un manque d'infrastructures numériques. Ensuite, lorsque certains outils sont mis à leur disposition, ces derniers ne maîtrisent pas généralement les fonctionnalités de ces outils. De plus, les employés précisent ne pas disposer de formations, ni d'accompagnement pouvant leur permettre une meilleure utilisation des outils numériques et ne parviennent donc pas à s'y adapter. Pourtant, une transformation numérique réussie est susceptible d'entraîner une évolution de carrière.

C'est dans ce sens qu'il serait important pour la fonction RH, de prévoir, de suivre le changement des organisations et d'accompagner les hommes à s'y adapter. Le manager de transition intervient à ce niveau comme un secours et s'avère utile pour répondre aux problèmes générés par les restructurations et les changements organisationnels (Lahmouz & Mathieu, 2009). Ces auteurs définissent le management de transition comme « *une solution consistant à mettre à la disposition*

d'une entreprise une ressource immédiatement opérationnelle capable pour une durée limitée d'apporter des solutions et d'atteindre des objectifs ».

La non réactivité des administrations publiques à répondre aux attentes et aux défis de leurs employés pourraient nuire à leur performance, notamment en termes de succès de carrière. Judge & al. (1995) appréhendent le succès de carrière comme étant « *l'évaluation des réalisations réelles ou perçues accumulées par les individus dans le cadre de leurs expériences professionnelles* ». Il est généralement considéré sous deux angles à savoir : succès objectif et succès subjectif. Le premier concerne la rémunération et les promotions (évolution de carrière), tandis que le deuxième renvoie à la satisfaction personnelle et au sentiment d'accomplissement.

Par ailleurs, le succès de carrière des employés exposé aux différentes restructurations au sein des organisations, comme par exemple la mise en place de nouveaux systèmes d'informations, la modification des cadres de travail avec l'intégration de nouveaux outils numériques (logiciels, PGI), l'introduction des pratiques de gestion modernes comme l'évaluation des performances constitue un axe majeur qu'on ne pourrait négliger.

Plusieurs recherches abordent les questions de digitalisation (Kadji Ngassam & al., 2022 ; Soureya & Amadu, 2022 ; Abessolo, 2023) en contexte camerounais. Les travaux relatifs au succès de carrière sont aussi nombreux (Douanla, 2008 ; Kambangoye Lendoye, 2020 ; Noah, 2017 ; 2022 ; 2023 ; Essomme, 2024). Cependant, à notre connaissance il n'existe pratiquement aucune recherche ayant étudié comment la digitalisation contribue au succès de carrière et le rôle du manager de transition comme catalyseur de ce processus dans les administrations publiques. La plupart des auteurs mettent plutôt en relation la digitalisation avec les changements organisationnels, les performances économiques (Sone Mbassi, 2012), le changement social (Gabedoche, 2017) et s'intéressent aux secteurs de l'éducation (Béché, 2017 ; Djamien, 2020 ; Feuzeu, 2020), de l'armée (Xavier & Edzimbi, 2020), de la santé (Tamghe, & al., 2020 ; Mbondji & al., 2024).

Il devient donc intéressant de comprendre comment la digitalisation pilotée par le manager de transition pourrait contribuer au succès de carrière des employés dans l'administrations publique camerounaise. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons précisément à l'accompagnement de la transformation digitale (Baudain & al., 2019) en touchant exclusivement les acteurs dont les employés de l'organisation et non pas les pratiques RH vu qu'elles ont déjà fait l'objet de nombreuses études (Gampine, 2023).

1.2. Problématique

Au cours de ces dernières décennies, les organisations sont contraintes de se transformer et de s'adapter pour demeurer compétitives. La littérature relative à la digitalisation et au succès de carrière est à la fois théorique et empirique.

Théoriquement, elle se focalise sur la conduite du changement dont la conduite de la digitalisation, qui ressort cinq principales approches divergentes proposées par Autissier & *al.*, (2018). D'abord, l'approche sociologique de Lewin (1950) insiste sur le rôle de l'individu enraciné dans des groupes sociaux pour comprendre la dynamique de changement. Pourtant, l'approche instrumentale de Kanter (1970-1980) quant à elle, s'appuie sur le rôle de l'accompagnement par la mise en œuvre de trois principaux leviers : la communication, la formation et l'accompagnement avec en amont des actions de diagnostic et en aval de pilotage.

Contrairement à ces deux approches, l'approche managériale de Kotter (1990-2000), met en exergue le rôle structurant et hautement contributif du manager dans le processus de changement. Il existe aussi l'approche collaborative internalisée de Kotter (1996) qui conçoit que l'internalisation de la conduite de changement constitue une alternative au consulting interne en termes méthodes mais aussi d'animation dans une logique collaborative ; contrairement à l'approche stratégique (2015) qui consiste plutôt à s'interroger pour l'accompagnement à un changement de manière micro puis complété par la gestion de la transformation au niveau macro (Autissier & *al.*, 2018).

Notre travail s'inscrit dans le cadre de cette dernière approche dans la mesure où, d'une part, elle a pour objectif de piloter les transformations en lien avec les stratégies de l'organisation et d'autre part, de professionnaliser les managers aux compétences de la gestion du changement, ainsi qu'à fournir la méthodologie de pilotage et d'accompagnement. Dans ce sens, le manager de transition vient accompagner les acteurs de l'organisation (managers, cadres et les opérationnels) dans la maîtrise des dispositifs numériques et jouerait un rôle facilitateur en favorisant l'apprentissage à travers des formations régulières. Il est possible de croire que, la présence récurrente de ce dernier permettrait une meilleure adaptation des employés aux outils numériques, à leur satisfaction personnelle et à une potentielle évolution de carrière. Dans cette lancée, notre étude combinera les théories des capacités dynamiques de Teece & Pisano (1994) et la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985).

Sur le plan empirique, des recherches démontrant un lien direct entre digitalisation, succès de carrière et management de transition sont rares dans la littérature. Néanmoins, il existe certains auteurs ayant abordés distinctement ces concepts, et pour la plupart dans le secteur privé. Par exemple, les travaux de Gampine (2023) ont montré que la digitalisation RH impacte positivement la performance organisationnelle en prenant en compte la prospective managériale adoptée, ainsi que le contexte. Samdoubwaoga (2023) a aussi mené une étude sur la digitalisation des services publics et

le changement organisationnel piloté par des managers opérationnels dans l'administration publique au Burkina. Cet auteur a montré que, les managers opérationnels améliorent le fonctionnement des administrations fiscales et douanières à travers certaines mesures de prise de décisions et d'accompagnement au changement.

Au-delà de ces études, on retrouve également dans la littérature des études qui décrivent le rôle des cadres intermédiaires (Guilmot & Vas, 2012), des managers (Rajagopalan & Spreitzer, 1997) et des acteurs organisationnels (Van de Ven, 1983) dans le processus de changement. Ces dernières études s'inscrivent dans le sens des travaux de Van de Ven & Poole (1995) relatifs au courant de la compréhension des processus du changement, ainsi que sur les actions à entreprendre pour assurer la transition et favoriser la progression et la satisfaction personnelle des employés.

Par ailleurs, le courant orienté vers l'étude du contenu (Gibbs, 1993) s'intéresse plutôt aux causes, aux freins (manque d'outils numériques, de soutien de la hiérarchie à leur usage, absence d'objectifs définis et mauvaise communication) et aux conséquences des changements (Bellantuono & *al.*, 2021) sans toutefois mentionner la nécessité d'un manager de transition pour accompagner les employés dans les organisations.

D'autres études ont aussi étudié l'évaluation de la maturité numérique pour voir à quel niveau se situe les employés en termes de compétences technologiques (maîtrise des outils numériques), afin de mieux les préparer à une transformation digitale pour leur accomplissement (Bellantuono & *al.*, 2021). Ces auteurs précisent que, pour une digitalisation réussie, il est important de faire appel aux experts externes pour la mise en œuvre des meilleures pratiques d'accompagnement à l'usage des outils numériques. Ils soulignent aussi qu'il faudrait « développer une culture numérique au sein des organisations, c'est-à-dire un ensemble de valeurs et de comportements, tant au niveau personnel qu'organisationnel afin de stimuler une nouvelle façon de penser, de travailler et d'interagir » avec les employés.

Même si ces auteurs ne soulignent pas explicitement la contribution d'un manager de transition dans les organisations, on retrouve tout de même chez ces derniers les indices pouvant permettre de croire que la diffusion du numérique au sein des organisations nécessite la présence d'experts, pour garantir son utilisation effective et la réussite des parcours professionnels. Pour ce faire, il semble donc important de mener une réflexion plus approfondie sur le rôle du manager de transition sur le développement des compétences digitales et le succès de carrière. D'où la question principale suivante :

- **En quoi la digitalisation pilotée par le manager de transition contribue-t-elle au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise ?**

La digitalisation peut concerner aussi bien les pratiques de gestion des ressources humaines que les acteurs (employés). En se focalisant sur le dernier aspect, nous formulons les questions spécifiques suivantes :

- *En quoi le développement de compétences digitales contribue-t-il au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise ?*
- *En quoi le manager de transition contribue-t-il au développement des compétences digitales et au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise ?*

1.3. Objectifs

L'objectif principal de cette recherche est de :

- **Examiner la contribution de la digitalisation pilotée par le manager de transition au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise.**

De manière spécifique, nous voulons :

- *Examiner la contribution du développement de compétences digitales au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise.*
- *Examiner la contribution du manager de transition au développement des compétences digitales et au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise.*

2.1. Propositions de recherche

Le manager de transition, en offrant de nouvelles ouvertures et compétences aux employés, pourrait inciter ces derniers à être de plus en plus motivés dans leur travail. Ce qui serait susceptible de contribuer à leur évolution de carrière. A la suite de ce constat, nous pouvons imaginer que :

- **P : la digitalisation pilotée par le manager de transition contribue au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise**

Précisément :

- *P1 : le développement de compétences digitales contribue au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise*
- *P2 : le manager de transition améliore le développement de compétences digitales et le succès de carrière dans l'administration publique camerounaise*

2.2. Intérêt de la recherche

La présente recherche a un double intérêt : théorique et managérial.

- **Sur le plan théorique**, ce travail contribue à compléter la littérature sur la relation entre digitalisation et succès de carrière dans les administrations publiques. De plus, elle permet aussi

de combler le vide théorique sur le rôle des managers de transition dans le secteur public, notamment au Cameroun et de lier digitalisation et développement de carrière.

- **Sur le plan managérial**, cette étude fera l'objet d'une sonnette d'alarme aux décideurs des administrations publiques. Précisément, elle permettra de renforcer et d'améliorer les stratégies de gestion du changement en introduisant dans toutes les administrations publiques camerounaises, un manager de transition qui sera spécialement là pour accompagner les acteurs continuellement en renforçant leurs compétences technologiques. Ces derniers développeront un style de leadership adapté qui leur permettra de motiver les employés et de les satisfaire.

2.3. Méthodologie de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans la posture épistémologique interprétativiste, dans une approche inductive et une méthode qualitative, dans la mesure où nous cherchons à comprendre le rôle joué par les managers de transition dans la digitalisation et le succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise. Nous nous intéressons au comportement de l'objet étudié et non à sa composition.

Relativement à la stratégie de recherche, il s'est agi d'une étude de cas unique, car notre travail est basé sur le Ministère du commerce Camerounais. Cette administration publique est choisie dans le cadre de ce travail, d'une part parce qu'elle représente un cadre administratif central où les décisions d'ordre stratégiques relatives à la digitalisation sont initiées et mis en œuvre et d'autre part, parce que les employés sont contraints d'utiliser ces innovations technologiques qui influencent actuellement les processus administratifs.

Dans ce travail, la digitalisation englobe l'acquisition et le développement des compétences technologiques par les acteurs (top management et cadres intermédiaires) du ministère du commerce. Le succès de carrière quant à lui est capté d'une part, par le succès objectif (la rémunération et les promotions) et d'autre part, par le succès subjectif (satisfaction personnelle et au sentiment d'accomplissement) (Judge & *al.*, 1995). D'après notre exploration, le manager de transition ne détient pas un poste formel ou préétabli dans l'administration publique camerounaise, mais il existe bel et bien des employés qui exercent ce rôle. Il est appréhendé comme un collègue aguerris en matières de TIC, un supérieur hiérarchique ayant plusieurs années d'ancienneté et comme un support d'assistance technique.

En dehors de notre propre observation, nos données ont été collectées à travers des entretiens semi-directifs. Nous avons adopté un échantillonnage raisonné, parce que cette technique nous a permis de sélectionner à notre guise les acteurs ayant une expérience avec la digitalisation dans ce Ministère. Il s'agit notamment, du top management et des cadres intermédiaires. Au regard de notre observation, c'est eux qui utilisent le plus ces dispositifs pour le développement de leur carrière, ce qui nous a permis de recueillir des données directement liées à notre objet d'étude.

Enfin, nos données ont fait l'objet d'une analyse de contenu à travers le logiciel NVIVO 12. Cette analyse nous a donné en profondeur, une meilleure compréhension des opinions des employés vis-à-vis de la digitalisation et en quoi cela pourrait contribuer à leur évolution professionnelle. En structurant et en catégorisant les données issues de nos entretiens, nous avons mieux identifié les idées maitresses, les relations entre les concepts, ainsi que les divergences de points de vue entre les employés.

2. Plan de la recherche

Bien que le premier chapitre ait servi d'introduction, notre mémoire a été organisé en deux grandes parties. La première a porté sur l'approche conceptuelle de la relation entre digitalisation et succès de carrière. Elle a examiné les notions de digitalisation, succès de carrière et a mis en exergue la relation entre ces deux concepts (chapitre 2). Le chapitre 3 a présenté le concept de manager de transition, a montré le rôle joué par le manager de transition dans le processus de digitalisation et dans le succès de carrière. Ce chapitre a aussi permis de présenter les théories explicatives des concepts de digitalisation, succès de carrière et manager de transition.

La deuxième partie est empirique et a présenté notre cadre d'étude et la méthodologie de notre recherche (chapitre 4), ainsi que les résultats de l'étude (chapitre 5). Les discussions, les limites de l'étude et les éventuelles recommandations nous ont permis de conclure ce travail (chapitre 6).

IERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL DES NOTIONS DE DIGITALISATION, SUCCE DE CARRIERE ET DU ROLE DU MANAGER DE TRANSTION

Introduction de la première partie

La digitalisation aujourd'hui est un facteur clé qui occupe une place particulière dans la société en générale et dans les organisations en particulier. A travers ses nombreux outils et processus, elle contribue non seulement au développement des organisations, mais aussi au développement de la carrière des employés. L'acquisition et le développement des compétences digitales s'avèrent capitales pour l'évolution professionnelle d'un travailleur. Dans ce sens, il convient au manager de transition d'accompagner les employés à développer ces compétences pour leur progression dans l'organisation.

La construction de notre cadre théorique a principalement pour objectif de trouver des éclaircissements relatifs à nos variables afin de mieux les cerner. A cet effet, le premier chapitre s'intéresse à la présentation de l'approche théorique des concepts de digitalisation et de succès de carrière d'une part et d'autre part, le lien théorique entre ces deux concepts. Le deuxième chapitre montre les approches théoriques du rôle du manager de transition d'une part et présente les théories explicatives du lien entre digitalisation, succès de carrière et rôle du manager de transition d'autre part.

CHAPITRE II : DIGITALISATION ET SUCCES DE CARRIERE : APPROCHES THEORIQUES

La digitalisation apparaît comme une réelle opportunité pour les organisations, ainsi que pour l'évolution de carrière des employés. Ainsi, ce chapitre met en exergue l'approche théorique des concepts de digitalisation et succès de carrière. A cet effet, nous organisons ce chapitre en deux sections. Dans la première, nous présentons le concept de digitalisation, notamment ses définitions, ses enjeux et ensuite le rôle de la digitalisation dans la professionnalisation des employés. Dans la deuxième, nous présentons le concept de succès de carrière à travers ses différentes appréhensions et ensuite nous présentons le lien qui existe entre la digitalisation et le succès de carrière à travers le développement de compétences digitales.

Section 1 : Concept de digitalisation : une innovation organisationnelle

Dans cette section, nous présentons à la fois les potentielles définitions du concept de digitalisation, ses différents enjeux, son rôle dans la professionnalisation des employés dans les organisations et l'acquisition de compétences digitales comme une nécessité au sein des organisations.

1.1. Définitions et enjeux de la digitalisation

Nous présentons à ce niveau les définitions et les différents enjeux de la digitalisation.

1.1.1. Définitions

Aussi connu sous l'expression transformation digitale, la digitalisation implique une réorganisation globale de l'entreprise, touchant à la fois les mécanismes d'échange et la généralisation des outils digitaux utilisés au quotidien par les employés (Dudezert, 2018). Elle est souvent confondue à la numérisation qui s'intéresse plus à l'aspect technique, pourtant elle est plus d'ordre culturelle et organisationnelle (Ejbari & *al.*, 2022). Dans la littérature, la digitalisation est appréhendée de plusieurs façons. D'abord, certains la conçoivent comme l'utilisation de nouvelles technologies digitales afin de faciliter la modification des activités principales d'une organisation (Soureya & *al.*, 2022) et celle induite par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine (Stolterman & Fors, 2004).

La digitalisation est aussi appréhendée comme le processus durant lequel une organisation intègre le numérique à ses activités, surtout en termes de supports et de solutions, et insère la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses attitudes individuels et collectifs (Storhay, 2016). Elle fait également allusion à un processus large de transformation d'une structure à plusieurs niveaux dépendamment du service de l'organisation (Heilig & *al.*, 2017). C'est aussi l'utilisation des NTIC, telles

que les réseaux sociaux, le mobile, les progiciels intégrés afin de garantir l'amélioration des activités dans l'organisation (Hess, 2017). Bakrim & al. (2024, p 3) la définissent comme « *un processus qui vise à améliorer une organisation en apportant des changements significatifs à ses propriétés par le biais de combinaisons de technologies d'information, d'informatique, de communication et de connectivité* ».

Ensuite, la digitalisation consiste à acquérir des compétences digitales qui seront utiles dans l'exercice de son travail dans l'organisation. Dans ce sens, Bos (2018) pense que la digitalisation est « *l'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché* ». Par ailleurs, d'autres auteurs soulignent que la digitalisation repose sur l'intégration des technologies numériques dans les activités de l'organisation. Berber & al. (2018) mentionnent que, la digitalisation constitue l'intégration des TIC basées sur internet pour rendre service aux employés d'une entreprise. Aussi, Westerman & al. (2014) soutiennent cette idée en définissant la digitalisation comme « *l'intégration de la technologie numérique dans tous les aspects d'une entreprise, ce qui entraîne des changements fondamentaux dans la façon dont l'entreprise opère et crée de la valeur* ». De même, selon Ross & al. (2019), la digitalisation est l'utilisation systématique des technologies numériques pour optimiser les processus métier.

Vu qu'il existe plusieurs définitions du concept de digitalisation, dans le cadre de notre travail, nous concevons la digitalisation au sens de Bos (2018) dans la mesure où la digitalisation permet à un employé de développer des compétences digitales utiles pour l'accomplissement de son travail et pour son évolution de carrière.

1.1.2. Enjeux de la digitalisation dans les organisations

La digitalisation pose aujourd'hui des défis essentiels qui vont au-delà de l'intégration des technologies dans l'organisation. Elle entraîne très souvent une rupture avec l'utilisation des méthodes anciennes et s'intéresse de plus en plus à la capacité pour les travailleurs à s'approprier les technologies dans leurs journées de travail. Elle allège les tâches, facilite le travail, réduit les risques de pertes de documents (Laroche, 2017). De plus, la digitalisation requiert à la fois des compétences spécifiques et collectives (organisationnelles) (Jaujard, 2015). Selon lui, de façon spécifique, il s'agit pour le travailleur de maîtriser les outils technologiques et de pouvoir s'adapter aux éventuels changements de l'organisation. De façon collective ou organisationnelle, il est question de transformer la manière de travailler en acquérant de nouvelles compétences via un accompagnement bien défini ou à travers des formations continues établies par la hiérarchie de l'organisation.

Par ailleurs, un autre enjeu de la digitalisation est de réorganiser et d'enrichir le travail au sein de l'organisation. Elle permet aux travailleurs de mettre plus d'accents sur des tâches principales et de se libérer d'une certaine façon des tâches habituelles (Franssen & al., 2022). Dans cette optique, la

digitalisation aide l'employé dans la réalisation de ses tâches et d'aboutir à un mode d'organisation beaucoup plus transparent. De plus, elle permet de limiter les contacts physiques en prônant le télétravail qui a pour bienfaits la flexibilité du travail. Dans cette lancée, la digitalisation favorise la baisse des coûts tout en améliorant la qualité des services (Tremblay & *al.*, 2007), ainsi qu'une meilleure planification des activités de l'organisation à travers par exemple des registres numérisés.

A travers la digitalisation, il s'avère aussi possible pour les travailleurs de collaborer et d'appréhender les transformations du travail, ce qui serait un élément important pour leur carrière. A cet effet, la digitalisation ne concerne plus seulement les pratiques RH de l'organisation, mais aussi les travailleurs qui sont d'une manière ou d'une autre, obligés d'intégrer les outils TIC pour optimiser leur travail. La simplification de l'utilisation de ces outils à travers un accompagnement permanent ne serait pas un aspect négligeable pour leur accomplissement personnel.

1.2. Rôle de la digitalisation dans la professionnalisation des employés : le développement de compétences digitales

L'homme vit au sein d'un environnement en constante transformation ou il est contraint de s'adapter aux nouveautés qui surviennent à lui durant son parcours professionnel. De même, il cherche à se mouvoir à travers son travail et pour y parvenir, il serait préférable pour lui de s'adapter aux évolutions du marché du travail et aux différents défis liés à sa carrière. Ceci en acquérant de nouvelles compétences nécessaires à l'organisation. Le développement de compétences digitales est un réel problème de la digitalisation dans les organisations publiques (Culié & *al.*, 2021). Cette activité fait partie de la gestion des carrières et concerne l'élaboration des outils qui servent aux employés quant à l'acquisition des compétences, dans le but d'occuper les postes dont ils ont toujours rêvé. Une fois qu'ils se sont fixés les buts qu'ils veulent atteindre durant leur parcours professionnel, les employés cherchent à améliorer leur savoir-faire qui sera susceptible de favoriser leur évolution (Sahi & *al.*, 2023).

Dans ce sens, certains auteurs (Frimousse & Peretti, 2017) pensent qu'il serait important de mettre à la disposition de tous les employés, des dispositifs d'apprentissage, d'accompagnement au changement et des formations sur les nouveaux outils numériques, des processus et méthodes de travail innovants centrés sur le digital, afin de garantir leur évolution de carrière. En effet, la digitalisation modifie l'environnement dans lequel les carrières s'émancipent. (Bourdreau, 2009). A travers cette dernière, il devient plus aisé d'accompagner la progression des employés. En facilitant non seulement l'utilisation des outils digitaux, cela leur permet de mieux effectuer leurs tâches, mais aussi d'obtenir des promotions dans leur emploi. A ce niveau, la digitalisation joue donc un rôle crucial en permettant aux employés de devenir plus qualifiés et plus aguerris pour affronter les travaux plus complexes ou à plus forte valeur ajoutée (Culié & *al.*, 2021).

Dans cette optique, les nouvelles technologies ouvrent des voies de développement de carrière en termes de mobilités de carrière. La maîtrise de l'usage de certaines plateformes digitales et certains logiciels, leur permet d'accéder et de postuler aux nouvelles opportunités d'emploi tant dans la même organisation (interne) ou dans une autre (externe). Par ailleurs, ils peuvent également élargir leur spectre d'opportunités, limiter les barrières métiers et hiérarchiques en effectuant le télétravail qui leur permet de travailler à distance (Tremblay & al., 2007.)

D'ailleurs, pour renchérir ces idées, Culié & al. (2021, p 283) ont souligné que, la digitalisation permet à l'employé de « *développer ses connaissances et d'élargir le champ de ses activités professionnels en saisissant des opportunités de collaborations, de projets, de mobilités qui l'amène à pousser les murs de son horizon professionnel* ». Le développement de compétences digitales permettrait à l'employé de tirer profit de ces aptitudes développés lors des séances de formation ou d'accompagnement et de les transférer dans un autre contexte professionnel (Inkson & al., 2001). En plus Blanchot & Wacheux (2002) soulignent que l'une des finalités de la GRH concerne le développement des compétences en proposant des formations et gérant les parcours professionnels des employés. Cela permet à l'employé de développer en soi un sentiment de reconnaissance vis-à-vis de son manager, de l'organisation et même un sentiment d'accomplissement.

Par ailleurs, il n'est pas possible de parler de développement de compétences digitales sans évoquer la notion de formation. Elle est un élément clé pour le développement de compétences digitales des employés. Dans le document de Sahi & al. (2023, P 567), la formation est appréhendée comme un « *ensemble d'actions, de moyen, de techniques et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leur connaissance, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales ; nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâche actuelles et futures* ».

Dans le même document (Sahi & al., 2023, P 567), elle est aussi conçue comme « *L'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation* ». Aussi, « *Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elles enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles* ».

Selon cet auteur, la formation améliore la liaison entre l'acquisition de nouvelles compétences digitales et leur réelle application, tout en développant les qualifications des salariés ; favorise l'efficacité des employés par un excellent usage des outils et des dispositifs digitaux. Au regard de ces appréhensions de la notion de formation, il est possible de penser que, la formation est l'élément

fondamental du développement de compétences digitales. Un employé n'ayant pas reçu au préalable une formation ou un coaching à l'utilisation des outils digitaux ne pourra certainement pas bien exercer les activités professionnelles qui lui sont confiées par l'organisation. Pourtant, l'acquisition des compétences digitales est une réelle nécessité aujourd'hui dans les organisations.

Cependant, certaines organisations préfèrent externaliser les compétences en prenant soit des cabinets externes, soit en engageant des travailleurs indépendants pour réaliser des tâches bien spécifiques que de former leur personnel. A cet effet, l'employé abandonné à lui-même devient souvent responsable de sa carrière, ce qui l'oblige à acquérir des compétences « transférables » qui lui permettront de gagner en autonomie et de conserver son employabilité sur le marché du travail (Brolis, & *al.*, 2018).

1.3. L'acquisition des compétences digitales : une nécessité dans les organisations

L'acquisition des compétences digitales représente un élément important de nos jours au sein des organisations. Cela implique une connaissance des outils liés à la digitalisation, ainsi que les compétences à développer à cet effet.

1.3.1. *Les outils/ Les facettes de la digitalisation*

Selon commission européenne (2016), la digitalisation concerne différents développements technologiques parmi lesquels, une forte prégnance de l'internet, de la téléphonie mobile qui permet à la fois l'utilisation des fonctionnalités et les grandes capacités du réseau ; l'accès à un ensemble de données volumineux pour les applications traditionnelles qui requièrent le développement de technologies capable de les traiter et de les analyser ; l'informatique en nuage encore appelé cloud computing qui consiste à démultiplier les capacités de stockage et de partage de l'information ; la montée en puissance de l'intelligence artificielle, de la robotique et de l'apprentissage machine ; la fabrication additive et l'impression 3D ; le progrès dans les méthodes de simulation et l'intégration des systèmes ; ainsi que l'intégration des monnaies numériques.

Dans le même sens, Arkhipova & Bozoli (2018) distinguent cinq principales innovations technologiques qui conduisent à la digitalisation dans les organisations, parmi lesquelles, le mobile (téléphone, ordinateurs, tablettes, les assistants numériques portables, les logiciels et système de communication et de réseau, wifi), le big data, le cloud Computing, l'internet des objets et l'intelligence artificielle. D'autres auteurs (Leornard & *al.*, 2013 ; Jothi & *al.*, 2011), ajoutent à ces technologies, des outils tels que les réseaux sociaux, des sites qui permettent aux employés de partager des fichiers, de communiquer entre eux et avec les nouveaux employés, de développer des relations et du capital social.

1.3.2. Les compétences associées à la digitalisation

Dans la littérature, un accent est mis sur l'acquisition des compétences digitales pour répondre aux besoins actuels et même futurs des organisations. Les chercheurs (Ramôn & *al*, 1996) soulignent qu'il n'est plus seulement question de maîtriser des tâches faisant recours à des compétences intellectuelles comme la prise de décision, la gestion de l'information et la résolution de problèmes ; ou encore des compétences sociales et émotionnelles. Mais qu'il serait aussi très important pour les employés d'avoir des compétences digitales qui pourraient les aider à rassembler et à traiter une multitude de données complexes, opérer des calculs et effectuer des tâches avec rapidité et précision (Bilan social de l'Union Européenne, 2018 ; chapitre 6). Valenduc & *al*. (2016), précisent qu'il est important de faire évoluer les compétences des employés afin de les rendre plus employable sur le marché du travail. Malheureusement, selon l'OCDE (2016a), « un employé sur deux n'a pas les compétences requises pour manier les outils digitaux ».

A cet effet, il existerait selon l'OCDE (2016b) trois typologies de compétences à développer telles que les compétences spécialisées qui concernent par exemple, le développement des applications. Ensuite, les compétences génériques comme l'utilisation des outils digitaux dans le cadre professionnel. Il pourrait s'agir à ce niveau de l'utilisation logicielle associée au travail de l'acteur, des procédés intégrés dans l'organisation, des plateformes intégrées, des sites web, des plateformes collaboratives et bien d'autres. Enfin, des compétences complémentaires telles que la capacité d'un employé à traiter de l'information et la résolution de problèmes.

De plus, (Ramôn & *al*, 1996) mentionnent qu'avant toutes ces compétences techniques, il serait d'abord mieux de doter les travailleurs des compétences digitales de base pour qu'ils puissent utiliser de manière efficiente les plateformes digitales qui sont aujourd'hui incontournables pour accéder au services des utilisateurs. Il convient de noter que les compétences de base sont essentielles pour mieux se mouvoir dans l'organisation. Ces compétences permettent aux employés de mieux s'arrimer avec les outils digitaux nécessaires pour l'exécution de leur travail. Les employés devraient maîtriser les éléments triviaux, afin qu'ils puissent aisément apprendre à manier outils techniques de leur emploi.

Section 2 : le concept de succès de carrière

Dans cette deuxième section, nous présentons la notion de succès de carrière et ensuite, ses différentes appréhensions d'une part et d'autre part, le lien théorique entre la digitalisation et le succès de carrière.

2.1. Appréhensions du succès de carrière dans les organisations

Avant d'aborder le concept de succès de carrière, il est d'abord intéressant de comprendre la notion de carrière.

2.1.1. La carrière : un terme aux acceptations variées

Dans la littérature, la notion de carrière a plusieurs sens et peine à trouver une définition concrète. L'Oxford English Dictionary l'appréhende comme « *une profession menée au cours d'une période significative dans la vie d'une personne et qui offre des opportunités de progression* ». Elle est aussi perçue comme l'ensemble des professions qu'un homme mène dans sa vie, qui relie à la fois le passé, le présent et le futur, ainsi que le temps mis par ce dernier pour effectuer un travail afin d'atteindre les résultats escomptés (Khalil, 2018). Elle peut aussi être considérée comme une succession d'expériences, de postes qu'une personne occupe durant sa vie professionnelle. D'ailleurs, Super (1963, p.39) perçoit la carrière comme la « *suite des postes, des emplois ou des professions poursuivies ou de situations occupées par un individu* ». Cela signifie qu'il est possible pour un homme d'avoir une seule profession ou plusieurs durant toute son existence.

Par ailleurs, d'autres auteurs lient leur perception de la carrière à l'emploi ou au métier exercé avec une progression préétablie (Schein, 1971). Dans le même sens, Peretti (2016, P.78) la conçoit comme une « *succession d'affectations* » qui meublent son parcours professionnel. Cependant, Khalil (2018) souligne que la notion de carrière prête à confusion à l'emploi mais les deux notions restent différentes l'une de l'autre. Selon lui, « *l'emploi renvoie à l'expérience immédiate, alors que la carrière renvoie au caractère dynamique du travail lié au temps, au mouvement et à la mobilité. P.14* » ; Elle représente le canal par lequel une organisation varie ses ressources humaines.

La littérature souligne que la carrière a deux principales dimensions : objective et subjective. Elle est dite objective lorsque les parcours sont prédéfinis (Khalil, 2018). Dans ce cas, « *la carrière concrétise les différentes étapes et séquences par lesquelles l'individu passe ou peut escompter passer grâce à une éventuelle nomination ou promotion* » (Boutinet, 1993, p. 16). Cette dimension concerne la rémunération, les promotions, les progressions hiérarchique, l'enrichissement des tâches voire la rotation de poste Khalil (2018). Par contre, la dimension subjective se réfère aux expériences personnelles (Khalil, 2018). D'ailleurs, Hall (1976, P.4) affirme que la carrière renvoie à « *la perception individuelle de la séquence d'attitudes et de comportements liés aux expériences et activités professionnelles au cours de la vie d'une personne* ». Dans cette lancée, la carrière va au-delà de

l'aspect objectif et concerne ce qu'est l'homme soi-même, ce qu'il souhaite devenir, ses aspirations, ses compétences et ses valeurs (Shein, 1996).

Par ailleurs, l'homme est appelé à faire carrière au sein d'une organisation. Dans ce cas, on parle de carrière organisationnelle ; il fait face aujourd'hui à de nombreux changements, parmi lesquels la digitalisation. Cette transformation a permis une évolution dans le monde du travail donnant lieu à un nouveau type de carrière appelé « *carrière-sans frontière* » ou « *carrière nomade* » (Cadin & al., 2003), permettant de mieux mettre en évidence les relations de travail dominées par une mobilité accrue et un partage de compétences effectif au sein de l'organisation (Khalil, 2018). Dans ce sens, il n'existe plus de « *carrière à vie* » à cause de la compétitivité accrue sur le marché du travail.

Contrairement à la carrière dite « *nomade* », l'ancienneté au sein de l'organisation ainsi que l'emploi à vie dans une même organisation représente l'élément clé de la notion de carrière organisationnelle (Khalil, 2018). Selon cet auteur, la construction d'une carrière a pour but d'atteindre des postes à hautes responsabilités et à assumer de grandes responsabilités. Cela veut aussi dire que plus un employé met long dans une entreprise, plus il est très probable de finir dans cette organisation là jusqu'à sa retraite. D'après cet auteur, la carrière organisationnelle peut tenir lieu de canal de planification pour prévoir le remplacement des anciens employés. De plus, cela servira aux acteurs de développer leurs compétences afin de « *renforcer leur statut* » (Herriot & al., 1993). Pour le restant de leur jour au sein de l'organisation, ils devraient « *adapter continuellement leurs compétences aux exigences du marché du travail* » (Khalil, 2018, p 26). Dans le cas de notre travail, il s'agit des compétences digitales développées au sein de l'organisation à travers des formations planifiées. C'est dans cette dynamique que se situe notre travail.

Par ailleurs, il existe un autre type de carrière qui dépend de l'employé lui-même et non de l'organisation. Il s'agit de la carrière dite « *protéine* » dans lequel l'employé lui-même dirige et contrôle sa propre carrière. Dans ce cas, l'employé prend des décisions correspondant essentiellement à ses « *propres valeurs* », à « *ses choix personnels* » et au « *sentiment d'accomplissement de soi* ». Elle va dans le même sens que la carrière « *capitaliste* » encore appelée « *carrière intelligente* » ou l'employé est « *propriétaire et responsable de sa carrière* » et est capable « *d'agir sur l'évolution de leur carrière* » (Khalil, 2018, p29-30).

2.1.2. Définition du succès de carrière

La notion de succès de carrière ne fait pas l'unanimité dans la littérature (Gunz & al., 2005). Elle a plusieurs sens et plusieurs appréhensions. Pour certains auteurs, il s'agit d'un « processus d'évaluation de sa carrière » (Guérin & al., 1992), c'est-à-dire un moment d'autoévaluation où le travailleur cherche à savoir « *si sa progression a été conforme à son plan de carrière et si les attentes qu'il entretenait à ce propos ont été satisfaites* » Vincent (2002, p 11). D'autres pensent que, le succès s'altère à évaluer (Judge & al., 1995). Pour eux, le concept de succès de carrière repose sur les

appréciations des évaluateurs. Par contre, Judge & al. (1999, p 622) l'appréhendent comme « *les réalisations réelles et perçues que les individus ont accumulées suite à leurs expériences professionnelles* ». Ce qui signifie que le succès de carrière représente les accomplissements d'un individu tout au long de sa carrière et que la société perçoit comme une réussite.

2.2. Les dimensions du succès de carrière

Pour mieux appréhender cette notion, la littérature distingue deux dimensions du succès de carrière, notamment le succès de carrière objectif et le succès de carrière subjectif, même s'il n'existe pas de consensus entre ces deux dimensions. La dimension objective concerne les critères externes, tandis que la dimension subjective se rapporte aux perceptions individuelles (Khalil, 2018).

2.2.1. Le succès de carrière objectif

Certains auteurs conçoivent plus le succès de carrière sur sa dimension objective. Ils le définissent comme les résultats obtenus durant sa carrière et qui peuvent être à la fois quantifié et observé (Khalil, 2018). Cet auteur perçoit le succès objectif en termes de progressions financières d'une part, et hiérarchiques d'autre part. Dans le cadre de la progression financière qu'il appelle encore le succès financier, le succès de carrière est perçu à travers « le salaire ou le revenu ». Il souligne que, la plupart des recherches ont mentionné le revenu comme élément majeur du succès de carrière objectif. Il renchérit en disant que, le revenu est la « *principale raison citée par les individus pour justifier leur emploi* » (Khalil, 2018, P 88).

Dans le même sens, Judge & al. (2010) pensent que c'est un élément assez visible qui donne à l'employé une stabilité ainsi qu'une sécurité dans sa vie. Le revenu est souvent évalué à travers le salaire, la rémunération et les primes perçues ; la variation de tous ces éléments-là représentent généralement les mesures de cette dimension du succès de carrière (Khalil, 2018). Ces éléments constituent le socle de motivation au travail de certains employés et représentent l'un des facteurs, « d'attraction », de « rétention » et même de fidélisation des employés (Watson, 2016). Cependant, bien que le salaire soit lié à la position hiérarchique qu'occupe un employé, il n'est pas le seul élément du succès objectif, car il peut être impacté par plusieurs variables telles que la taille de l'organisation, l'ancienneté au sein de ce dernier, le sexe et le secteur d'activité (Khalil, 2018).

Par ailleurs, certains employés basent leur succès de carrière sur le statut hiérarchique, qui représente le titre du poste qu'occupe un travailleur au sein d'une organisation. Khalil (2018) a qualifié ça d'« *avancement hiérarchique* ». Encore appelé « succès hiérarchique », il joue un rôle crucial dans le succès des individus de par sa forte liaison avec la rémunération et les promotions (Judge & al., 1999). D'ailleurs, selon Chudzikowski (2012), plus un employé évolue en termes d'échelons et hiérarchiquement, plus ses responsabilités et sa richesse augmentent. De plus, le statut hiérarchique permet de distinguer un employé d'un autre, notamment à l'aide des titres des postes lors des

nominations comme cadres, sous-directeur, directeur et bien d'autres (Khalil, 2018). Dans ce cas, il serait important pour les organisations de doter les employés d'un cadre adéquat pour atteindre le sommet ou les résultats qu'ils se sont fixés dès leur entrée dans l'organisation. On parle dans ce cas, de succès professionnel. Cette dimension concerne aussi la réalisation effective et parfaite des tâches. Cela prévaut une évolution sans faute dans la hiérarchie.

Pour certains auteurs, évoluer dans la hiérarchie constitue une progression de carrière importante pour les employés, surtout lorsqu'il y'a des promotions qui apportent une modification de la tranche salariale et une augmentation du statut professionnel (Khalil, 2018). Selon lui, cette progression se remarque à travers la vitesse avec laquelle un employé obtient une promotion, le niveau hiérarchique ainsi que la proximité avec le supérieur dépendamment de la structure hiérarchique de l'organisation dans laquelle il évolue. Toutefois, certains chercheurs ont pour habitude de concevoir le succès de carrière uniquement dans sa dimension objective, pourtant les employés ne constituent pas seulement leur succès de carrière sur ces éléments. De ce fait, il convient de revoir l'appréhension de cette notion surtout sur son aspect personnel.

2.2.2. *Le succès de carrière subjectif*

Le succès de carrière subjectif est un construit multidimensionnel qui a plusieurs interprétations distinctes. Il est généralement décrit en termes de satisfaction et d'accomplissement de soi. Il concerne l'ensemble des « *réactions de l'individu à ses expériences passées et présentes* » (Heslin, 2005b, P. 114). La dimension subjective se réfère à l'état émotionnel positif qui découle de l'évaluation que l'employé lui-même fait de sa carrière (Vincent, 2002). Selon lui, la satisfaction vis-à-vis de sa carrière, repose sur la satisfaction que les travailleurs acquièrent des facteurs intrinsèques et extrinsèques de leur carrière, parmi lesquels, le salaire, la rémunération, l'avancement hiérarchique, les promotions et le développement des compétences. De plus, les facteurs comme la reconnaissance et l'équilibre vie privée - vie professionnelle sont également important dans cette dimension. A cet effet, la littérature souligne que le succès de carrière subjectif englobe la satisfaction en emploi et la satisfaction de carrière.

La satisfaction dans l'emploi est celle la plus couramment utilisée dans la littérature et concerne le comportement, la manière de faire des employés quant à leur emploi. Selon Judge & al. (1994, P.100), elle est considérée comme « *l'évaluation subjective du degré auquel les exigences d'un individu sont respectées par l'environnement de travail* ». Elle concerne aussi le degré d'affection qu'un individu ressent pour son travail. De plus, elle repose sur des éléments comme l'aspiration et l'ensemble d'opportunités subjectives (Khalil, 2018). Elle peut aussi être conçue comme la conformité des objectifs d'un individu avec les résultats obtenus tout en conservant ses propres valeurs intrinsèques et ses principes. Cependant, le succès de carrière ne saurait se limiter à la satisfaction au travail.

Relativement à la satisfaction de carrière, elle renvoie à la reconnaissance et à l'accomplissement personnel vis-à-vis de sa carrière professionnelle. C'est-à-dire l'idée que l'employé à lui-même du parcours de sa carrière et ses projets à avenir. Dans ce sens, le succès peut aussi être appréhendé comme le résultat des efforts fournis tout au long de sa carrière. Au cours de leur carrière, la plupart des employés effectue un bilan de leurs efforts et de leur potentiel pour voir à quel niveau il se situe par rapport à ce qu'il espérait dès le départ. Ceci permet à l'employé de déterminer le degré de satisfaction perçue de sa carrière.

2.2.3. Les étapes du succès de carrière

Certains auteurs (Super, 1957 ; Daltonon & al., 1977) décrivent l'évolution de carrière en une succession d'étapes. Super (1957) pense que le développement de carrière est le résultat d'un processus que d'un événement unique dans la vie. Il précise que les employés sont différents tant en matière d'intérêts que de personnalité. De même, il appréhende les choix professionnels et l'évolution de carrière en termes de stades. Pour lui, le développement professionnel concerne l'évolution d'un individu de l'enfance jusqu'à sa vieillesse et est contraint par certains éléments. Il les résume donc en une série d'étapes :

D'abord, le premier stade concerne la croissance. Ce stade est décrit par la curiosité et les fantasmes professionnels. Ensuite, le second fait référence à l'exploration qui se définit en termes de cristallisation, spécification et de réalisation. La troisième étape concerne le stade de l'établissement qui se matérialise à travers la stabilisation de l'individu, sa consolidation et son avancement. En plus de ça l'étape suivante fait référence au stade du maintien, dans lequel l'individu conserve sa position, mise à jour et innove dans sa vie. L'étape cinq correspond au stade du désengagement qui montre l'état du ralentissement de l'employé, la planification de sa retraite ainsi que sa vie de retraité.

Par ailleurs, Daltonon & al. (1977) développent un modèle qui met en évidence les stades du succès de carrière. Selon lui, il existe quatre stades permettant de mieux appréhender la réussite professionnelle. Le premier stade concerne l'apprentissage du travail lié à l'organisation, ceci en dépendant de la hiérarchie. Au niveau du second stade, l'employé devient comme un chef de projet en jouant le rôle d'un collaborateur indépendant et d'un expert. Lorsqu'il atteint le troisième stade, il endosse sur lui la responsabilité des autres, il s'implique dans la formation ainsi que dans la supervision. Pour ce qui est du quatrième stade, peu d'employés l'atteignent. Ce stade renvoie à l'abandon du contrôle des tâches routinières.

Ces deux modèles soulignent que les employés font des choix professionnels en adéquation avec une succession d'étapes correspondant aux différentes phases d'un de ces modèles. Seulement, tout dépend de l'environnement dans lequel ces derniers évoluent. De plus, selon ces auteurs, il n'y a pas de carrière idéale, tout varie d'un employé à un autre.

2.3. Lien théorique entre digitalisation et succès de carrière : le développement des compétences digitales comme gage du succès de carrière

Peu d'études dans la littérature ont essayé de faire le lien direct entre la digitalisation et le succès de carrière. La plupart des travaux mettent plutôt en relation certains éléments de la digitalisation avec des composants ou des notions liées au succès de carrière objectif ou subjectif. D'abord, Valsamis & al. (2015) montrent dans leur étude que, la digitalisation augmente le besoin pour les travailleurs qui sont peu qualifiés d'élargir leurs compétences pour prétendre à des emplois à qualifications plus élevées. Dans cette dynamique où la plupart des organisations aujourd'hui sont digitalisées, les employés peu ou pas qualifiés sont exposés au rejet par leur organisation ou par leur hiérarchie par manque de compétences numériques. A cet effet, la digitalisation apporte en eux une pression excessive afin que ces derniers aient la contrainte de se former ou de se faire accompagner. Ce développement en compétences digitales devient une contrainte clé pour accéder aux emplois plus qualifiés, avec une forte rémunération et même à certains profits telles que, les promotions ou les primes dans la même organisation.

De plus, Zaki & al. (2018) ont mis en exergue le fait que la digitalisation ne s'arrête pas juste au fait de rendre moderne les dispositifs de travail, mais qu'elle améliore aussi la satisfaction personnelle des individus, développe une excellente efficacité opérationnelle de la part des employés et améliore la performance globale de l'organisation. Ceci pourrait avoir des répercussions sur le parcours professionnel des employés dans le sens où, lorsque les conditions de travail sont propices, l'employé à cette facilité de s'adapter à l'usage des outils. Cette maîtrise des outils liés à son travail lui permettrait de développer un sentiment d'accomplissement personnel, qui est un facteur subjectif du succès de carrière.

En outre, l'aptitude à évoluer aujourd'hui dans un cadre professionnel digitalisé représente de nos jours un indicateur de potentiel, d'agilité et d'adaptabilité qui reflètent d'une manière ou d'une autre des capacités nécessaires pour l'obtention des postes à hautes responsabilités ou pour une évolution dans sa carrière. Dans cette lancée, Weeks (2013) souligne que la digitalisation augmente la productivité des employés et diminue leur absentéisme. Ses résultats montrent que, les mécontentements liés au travail ont diminué de 33 %, la satisfaction au travail s'est accrue de 18% ainsi que tous les aspects liés au travail se sont améliorés. Un employé productif se distingue de ses collègues, et au fil des années, bénéficiera probablement de certains avantages qui lui permettront d'évoluer dans sa carrière. Il est donc possible de penser que, la contribution personnelle grâce aux outils digitaux permettrait de renforcer la reconnaissance en milieu professionnel et créerait des nouvelles perspectives de carrière.

Dans un environnement marqué par la digitalisation, la réussite dans sa carrière serait dépendante de l'aptitude des travailleurs à se conformer à ces nouveaux outils, à s'inscrire dans une

dynamique de développement de compétences continues. Dans ce sens, la théorie des capacités dynamiques de Teece & *al.* (1997) souligne la capacité d'une organisation à intégrer, construire, et restructurer ses ressources internes et externes pour s'adapter à un environnement en mutation. A travers ce postulat, il est possible de croire que, la digitalisation en termes d'acquisition de compétences numériques entraînerait d'une part, l'évolution professionnel des acteurs à travers de promotions, de nouvelles responsabilités et du statut social au sein de l'organisation, et d'autre part, le sentiment d'accomplissement et la réalisation des ambitions professionnelles.

Par ailleurs, la transformation digitale ressort désormais comme un élément majeur de la gestion des carrières en garantissant des avantages importants pour les employés (Sahi & *al.*, 2023). Dans sa revue de littérature, il souligne quelques études qui ont été menées sur la digitalisation et la gestion des carrières, notamment les travaux menés par Deloitte en 2020 qui mentionnent que, les organisations qui utilisent les technologies ont des taux de rétention de talents élevés, une productivité élevée et donne aux employés l'occasion de développer leur carrière. Ainsi que les études menées par le Boston Consulting group en 2021 qui souligne l'intérêt de la digitalisation à identifier les besoins de développement et mouvement de carrière des employés.

Selon Sahi & *al.* (2023), les outils digitaux à l'instar des plateformes de développement de carrière, les systèmes de suivi des objectifs et des programmes de mentorat permettent aux manager de mieux gérer les aspirations des autres travailleurs. De même, la transformation digitale permettrait à l'organisation de mieux évaluer et gérer les compétences des employés ainsi que la planification de la relève. Cela signifie que la digitalisation dispose à la fois un caractère anticipatif pour ce qui est de la gestion des compétences et garantit une certaine sécurité aux employés.

Arrivé au terme de ce chapitre portant sur les approches théoriques de la digitalisation et du succès de carrière, il ressort que chacune de ces deux notions comporte des acceptions variées. Nous constatons aussi que, la digitalisation dispose de nombreux enjeux dans les organisations et joue un grand rôle dans la professionnalisation des employés. Mais seulement, pour que ce rôle soit effectif, il faudrait que les employés acquièrent et développent des compétences digitales. Ces compétences sont indispensables pour le succès de leur carrière qui est à la fois objectif et subjectif. Malgré l'insuffisance d'études sur la relation entre digitalisation et succès de caractère, il existe quelques études qui ont traité des relations similaires et qui ont obtenu des résultats significatifs, qui montrent d'une manière ou d'une autre que, la digitalisation contribuerait au succès de carrière lorsque les employés disposent des compétences digitales adéquates pour leur travail.

CHAPITRE III : ROLE DU MANAGER DE TRANSITION ET THEORIES EXPLICATIVES DES CONCEPTS

Dans le chapitre précédent, nous avons abordé les notions de digitalisation et de succès de carrière. Nous avons constaté que les compétences technologiques sont nécessaires pour réussir la transition dans les organisations. A cet effet, la conduite du changement est un processus important et complexe qui permet d'accompagner les organisations à se transformer. Dans ce sens, ce chapitre s'attèle à présenter d'une part, l'approche théorique du rôle du manager de transition c'est-à-dire comprendre l'accompagnement des individus en contexte de digitalisation, et d'autre part, les théories explicatives du lien entre digitalisation, succès de carrière et rôle du manager de transition.

Section 1 : Approche conceptuelle du rôle du manager de transition

L'homme vit dans un environnement en perpétuel mutation et il doit faire face à la transformation du marché du travail. A cet effet, il a besoin d'une aide quelconque pour la réalisation effective de son travail et son évolution professionnelle. C'est dans cette lancée que nous abordons d'abord le concept de manager de transition pour comprendre ses différents rôles ou apports au sein de l'organisation, ensuite nous montrons le lien théorique entre le rôle du manager et le développement de compétences en mettant en exergue le manager de transition comme leader transformationnel, et enfin nous examinons le rôle du manager de transition dans la construction du succès de carrière.

1.1. Définition du rôle de Manager de transition

Le terme manager de transition a été perçu pour la première fois dans les années 1970 au Pays-Bas sous l'appellation d'Intérim Manager, ensuite s'est répandu en Angleterre et dans l'Europe du Nord. A cette époque, il était considéré comme un cadre extérieur à l'entreprise qui avait pour rôle de venir en relais lorsqu'il y'avait un cadre absent ou un départ imprévu au sein de l'organisation (Okamba, 2018). Ensuite, le manager de transition dans la littérature est devenu un agent du changement mis à la disposition d'une organisation et qui vient la renforcer ou l'accompagner dans sa transformation ou pour combler un manque de compétences (Okamba, 2018). Cet auteur mentionne que, le manager de transition est plus qu'un « gestionnaire de crise » qui dispose un profil assez expérimenté pour diriger un projet de transformation bien spécifique afin de la rendre performante ; Il permet d'anticiper les modifications, forme et ouvre de nouvelles perspectives dans l'organisation.

De plus, il renchérit en précisant que, le manager de transition est celui qui détient d'une part, une expérience professionnelle solide et une ancienneté élevée acquises au sein de plusieurs postes à hautes responsabilités, qui détient une certaine mobilité, une adaptabilité accrue et complètement

opérationnel, et d'autre part, qui dispose d'un fort leadership, c'est-à-dire apte à mobiliser les employés dans des situations de déphasage et qui est un opérationnel orienté objectifs et résultats. Lahmouz & Mathieu (2009) appréhendent le manager de transition comme un cadre confirmé qui prend des responsabilités opérationnelles au sein de l'organisation.

C'est un agent du changement qui « *s'oriente clairement dans une logique de contribution et non plus une logique de pouvoir ... Il exerce à la fois des missions de conseil et de cadre opérationnel supérieur, travaillant au niveau de l'exécutif ou en collaboration avec le Comité de Direction de l'entreprise pour générer davantage de valeur. C'est un poste à forte empathie* » (Okamba, 2018, P13). Ce qui signifie que le manager de transition est un professionnel qui a besoin d'empathie afin de transmettre les connaissances et compétences digitales aux employés d'une organisation conformément aux objectifs déclinés par le top management. Dans ce sens, il précise que « *Le Manager de Transition apparaît comme un métier nécessitant plus de relations empathiques qui consolide les projets structurant les cinq sauts numériques. L'irruption du digital dans les organisations n'améliore la productivité du travail que si les cinq sauts numériques sont consolidés. Le Manager de Transition est l'un des vecteurs de cette consolidation* » (Okamba, 2018, P16).

Par ailleurs, les managers de transition sont aussi considérés comme des managers intermédiaires. Guilmot & Vas (2012, P 80) les définissent comme « *les acteurs situés hiérarchiquement en dessous des managers de proximité et ayant une équipe sous leur responsabilité* ». Pour eux, ils jouent un rôle d'encadrement au sein de l'organisation. Dans ce sens, ils précisent que, ces managers de transition sont des personnes clés dans l'organisation dans la mesure où ils jouent un rôle de médiateurs entre le top management et le reste de l'organisation. Ils mettent en œuvre des initiatives durant la conduite du changement et sont contraints de prendre des décisions dépendamment des réalités qu'ils rencontrent quotidiennement. Dans la même veine, Samdoubwaoga (2023) souligne que leur rôle consiste à encadrer et animer les équipes. De ce fait, les managers de transition ont la lourde charge de réaliser les objectifs qui ont initialement été prévus par la direction. Ils devraient donc suivre de manière continue les employés en leur montrant comment utiliser, manipuler les outils digitaux liés à la réalisation de leur travail, afin qu'ils soient plus performants.

Le fait que les managers de transition soient en contact direct avec tous les employés fait d'eux « *des acteurs essentiels dans la réussite de tout projet de changement organisationnel comme celui de la digitalisation* » (Samdoubwaoga, 2023, P 8), même si, « *les managers opérationnels publics se trouvent d'une part, coincés entre la hiérarchie qui leur met la pression et attendent d'eux des résultats, et d'autre part, leurs collaborateurs de tous les jours qui leur expriment souvent des inquiétudes ou manifestent des résistances face à ce changement* » (Samdoubwaoga, 2023, P 8). Ceux sont des acteurs situés au cœur du processus de changement et de transformation digitale qui aident les employés à devenir plus efficace.

Dans le cadre de ce travail, nous appréhendons le manager de transition comme un acteur du changement qui a pour rôle d'accompagner les employés de l'organisation au développement de leurs compétences digitales. Un professionnel qui, à l'aide de son expertise, forme, aide régulièrement les employés à l'utilisation et à la maîtrise des outils technologiques utiles dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes.

1.1.1. Manager de transition : rôle stratégique dans la conduite du changement au sein des organisations

Dans la vie quotidienne et particulièrement au sein des organisations, toute modification ou changement incite toujours à des questionnements. A cet effet, les employés ont donc besoin d'appui et de suivi pour s'adapter à ces transformations digitales. C'est en ce moment que le rôle du manager de transition prend tout sens. D'ailleurs Kotter (1996) et Autissier & al. (2018) soulignent que, le succès du changement dépend de l'implication des managers et de leur investissement. Dans un cadre en pleine transformation digitale, il est important d'avoir un individu qui accompagne les employés quant à l'usage des outils digitaux. Dans la même veine, Samdoubwaoga (2023) dans sa thèse sur la « *digitalisation des services publics et changement organisationnel : une étude du rôle des managers opérationnels dans l'administration publique au Burkina Faso* », regroupe 6 principaux rôles du manager de transition à assumer en contexte de digitalisation. Ces nouveaux rôles concernent le manager de transition comme une force de proposition, accompagnateur et facilitateur de changement, un guide, un donneur de sens, un garant de la cohésion et un développeur de compétences, un manager leader.

Avant de présenter les différents rôles du manager de transition, il convient d'abord de comprendre à quoi renvoie le terme rôle. Selon Manterre (2008), il s'agit de l'ensemble des attentes qu'ont les individus envers une personne au sein d'une entité.

1.1.2. Le manager de transition comme une force de proposition

Selon Samdoubwaoga (2023), le manager de transition qui représente un acteur du changement qui devrait avoir les capacités nécessaires pour parvenir à une digitalisation effective. Ceci, dans le sens de proposer des solutions dans la manière d'agir des acteurs qui sont des travailleurs de l'organisation. Cet auteur précise que, les managers de transition occupent une place clé dans l'implémentation de la digitalisation et dans la promotion des comportements innovants. Pour lui, La participation et l'intervention du manager de transition est capitale pour la réussite de la digitalisation au sein d'une organisation. Il contribue à l'atteinte des objectifs en menant des actions permettant aux employés d'évoluer dans leur travail et en donnant son avis sur des situations complexes de l'organisation.

Globalement, la force de proposition du manager de transition ici représente l'orientation qu'il donne aux employés dans la réalisation de leurs tâches à l'aide des outils numériques ainsi que sa participation au processus de prise de décision (Samdoubwaoga, 2023). A ce niveau, la communication

constitue l'élément majeure pour ce processus. C'est pour cette raison que, Do Espirito (2006) précise que la communication est un élément clé pour le processus de changement. Cependant, l'orientation proposée devrait s'accompagner d'une volonté de la part des employés, de leur compréhension, de leur engagement et d'une mise à niveau quant à l'acquisition de compétences nécessaires pour leur travail.

1.1.3. Le manager de transition : un accompagnateur et un facilitateur de changement

Dans un environnement marqué par les restructurations organisationnelles, le manager de transition devrait adopter de nouvelles manières de faire, afin de prôner de nouveaux comportements de la part de ses collaborateurs. Le manager de transition ressort comme un accompagnateur de la transformation qui est situé au cœur du changement (Guilmot, 2016). Dans ce sens, il joue un rôle important en adaptant les pratiques à utiliser au changement en cours dans l'organisation. Seulement, le manager de transition devrait d'abord lui-même comprendre les enjeux de la transformation, ce qui est donc susceptible de faire faciliter son appropriation en évitant le refus des employés. Samdoubwaoga (2023) souligne qu'il sera difficile pour le manager de transition qui n'a pas d'information claire sur le projet de changement de l'accompagner et de le faciliter. De plus, il gère le passage entre les anciennes pratiques et les nouvelles, en mettant sur pied des stratégies d'accompagnement et de développement de compétences. Il crée un climat de confiance avec les employés, facilite le changement en suscitant l'engagement des travailleurs quant à l'apprentissage des outils numériques.

1.1.4. Le manager de transition : un guide et non un chef

Il s'agit ici pour le manager de transition d'adopter le management du style participatif de Mintzberg. Ce style de leadership accorde aux travailleurs une certaine liberté et l'autonomie dans la réalisation de leurs activités et leur amène donc à développer de nouvelles pratiques nécessaires pour leur travail (Samdoubwaoga, 2023). D'après lui, ce type de manager est considéré comme un manager « postmoderne » qui réunit et incite les travailleurs à innover. Dans ce sens, le manager de transition est responsable et guide les autres employés. Il ne joue pas le rôle d'un dictateur, il montre le chemin à suivre, conseille et partage les connaissances sans toutefois crier sur les employés. Cela fluidifierait la communication entre eux et créerait un climat de confiance pour que l'accompagnement se déroule bien.

1.1.5. Le manager de transition : un donneur de sens

Durant le processus de transformation digitale au sein des organisations, les travailleurs voudraient souvent comprendre le pourquoi de cette transformation afin de s'y impliqués réellement. C'est dans ce sens que, le manager de transition survient comme un donneur de sens. C'est-à-dire celui qui est là pour implémenter la digitalisation en rassurant les collaborateurs, en les motivant et en

donnant du sens à leurs efforts. Cela leur permettrait d'avoir une même appréhension de ce changement. D'ailleurs, Bareil (2016, P 103) souligne que le fait d'être sur la même longueur d'ondes « *les amènera à prendre des décisions éclairées, adaptées et ajustées à leur contexte* ». Il devrait être celui-là qui amène les autres employés à comprendre la raison d'être de l'apprentissage des outils digitaux. Pour renchérir, Samdoubwaoga (2023, P 77) précise que « *c'est donc le sens qu'on donne à la digitalisation qui facilitera son implémentation dans l'organisation* ». Le manager de transition essaye avec les interactions qu'il a avec ses collaborateurs de comprendre ce qui se passe afin de mettre sur pieds des schémas de pensée. Guilmot & Vas (2012, P 84) renchérissent en disant que les managers de transition « *essayent de donner du sens à la situation dans laquelle ils évoluent, à construire une nouvelle représentation partagée de la réalité qui les entoure* ».

1.1.6. Le manager de transition : un garant de la cohésion et développeur de compétences

La digitalisation pose souvent des soucis liés au travail à distance ou au travail en ligne via les outils collaboratifs. C'est dans cette lancée que, le manager de transition joue un rôle de cohésion en maintenant fluide la communication au sein de l'équipe. D'ailleurs, Perret & al. (2005, P 195) précisent que « *l'efficacité du responsable dépend aussi des dispositifs internes propres à maintenir la transparence et la cohésion dans l'équipe (rôles internes)* ». Ceci étant dit, le manager de transition est celui qui devrait garantir la transparence dans l'organisation en incitant les employés de travailler ensemble, afin d'atteindre les objectifs prédéfinis.

Par ailleurs, le manager de transition joue également le rôle de développeur de compétences dans la mesure où, il a la lourde responsabilité de former les collaborateurs à l'usage des outils technologiques nécessaires pour la réalisation effective des tâches. Cela pourrait rendre les employés autonomes dans leur travail car, ils seraient capables de détenir les compétences adéquates aux nouvelles exigences qu'imposent la digitalisation (Bartoli & al., 2015). De plus, dans ce rôle de développeur de compétences, le manager de transition accompagne continuellement les employés dans la prise en main des nouveaux outils digitaux à travers des formations, des tutorats, il répond à toutes leurs préoccupations, leur soutient et leur encourage.

1.1.7. Le manager de transition : devenir un manager leader

Le manager de transition devrait devenir un manager leader, car celui-ci a la charge de gérer les équipes. En effet, pour mieux le faire, il serait important qu'il incarne en même temps le rôle d'un leader. Il devrait incarner l'intelligence collective et savoir tisser de bonnes relations avec ses collaborateurs (Lacan, 2016). De plus, il définit une vision assez claire du processus, met sur pieds une culture d'apprentissage continu, prône une excellente qualité de vie au travail. Dans la même veine, en tant que manager leader, il devrait garantir la flexibilité, prôner la confiance en soi, mobiliser les travailleurs, pouvoir tenir tête face aux craintes de l'usage des outils, aux résistances au changement,

à la reconnaissance des efforts de montée en compétences digitales, afin de ne pas frustrer les employés qu'il accompagne. Par ailleurs, pour mener à bien ce rôle il serait également important que, ce dernier dispose d'une capacité en résolution de problème, à choisir les actions à mener, de décider de ce qu'il faut faire (Masmoudi, 2020).

1.2. Lien théorique entre rôle du manager de transition, développement des compétences digitales et succès de carrière

Comme il a été vu précédemment, à l'ère de la transformation digitale, le manager de transition est au centre du processus de changement et a pour rôle majeur le développement de compétences des employés et participerait d'une manière ou d'une autre au succès de leur carrière. C'est la raison pour laquelle nous essayons de faire ressortir les liens théoriques qui existeraient entre le manager de transition et le développement de compétences d'une part, et le rôle du manager de transition et le succès de carrière d'autre part, en mettant bien sûr en exergue la théorie des capacités dynamiques et la théorie du succès de carrière.

1.2.1. *Manager de transition comme leader transformationnel du développement de compétences*

Dans un environnement marqué par la transformation digitale, l'acquisition de nouvelles compétences digitales devient un enjeu majeur pour les organisations. Face à cette réorganisation du travail ainsi que la modernisation des services, les individus sont contraints de maîtriser les outils TIC pour mener à bien leurs tâches. A cet effet, le manager de transition intervient à ce niveau, comme un acteur stratégique du développement des compétences digitales. Dans cette lancée, la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985) démontre la capacité d'un responsable à soutenir les autres employés en matière de conduite du changement. Dans ce sens, le manager de transition joue un rôle important dans l'accroissement des capacités technologiques des individus, les incite à sortir de leurs méthodes habituelles, à leur confronter à des outils et à des méthodes innovantes.

Il devrait donc susciter l'engagement et la motivation des travailleurs, les accompagner à s'adapter aux nouvelles exigences technologiques liés à leur travail, les préparer à l'utilisation des nouveaux outils et des nouvelles pratiques. Pour ce faire, il pourrait procéder par coaching après avoir diagnostiquer les compétences requises pour l'atteinte des objectifs au sein de cette organisation. D'ailleurs, l'Hôte (2013) conçoit le coaching comme un processus d'accompagnement personnalisé qui s'effectue de manière progressive afin d'atteindre un niveau de performance optimale. Selon cet auteur, Il permet aux employés de libérer leur potentiel, leur acteur du processus de changement et leur permet d'être plus engagé et motivé.

De plus, selon Balogun & Hailey (2005), la formation représente également un élément au cœur du développement des compétences. Selon eux, la formation contribue à l'amélioration des compétences et à l'augmentation des performances des employés. Ils affirment que l'organisation

peut faire recours à des personnes externes pour accompagner et coacher les employés à développer des compétences qui pourront leur permettre de s'adapter aux exigences du changement. Ces personnes externes là joueraient donc en quelque sorte le rôle du manager de transition. Ce dernier pourrait donc à travers le coaching et la formation établir un processus de développement continu des travailleurs pour une meilleure performance à long terme. Les travaux de Samdoubwaoga (2023) mettent aussi en exergue le rôle du manager opérationnel dans le développement des compétences numériques à travers la formation et l'accompagnement.

A cet effet, Balogun & Hailey (2005) proposent d'établir dans chaque organisation des programmes de développement de compétences et de formation dès l'entrée des employés dans l'organisation. Cela permettrait d'une part, aux travailleurs d'être en phase avec les outils TIC dès leur début d'emploi et d'autre part, à celui qui les accompagne d'évaluer les besoins requis, ou le niveau de ces derniers par rapport aux résultats qu'ils doivent fournir dans leur travail. Les employés n'auront pas toujours les mêmes niveaux de connaissance des outils TIC car, certains ont peut-être eu à faire des formations au préalable ou pas avant leur arrivée dans l'organisation. Dans ce cas, il serait important pour le manager de transition que le contenu de la formation qu'il propose soit en parfaite adéquation avec le besoin et la réalité des employés.

Le manager de transition peut être interne ou externe à l'organisation (Amrani, 2007). Selon l'auteur, il peut également s'agir d'une équipe projet affectée au sein de l'organisation pour une période donnée afin d'assister les employés à l'utilisation et à la maîtrise des outils numériques, de résoudre leurs difficultés et leur permettre de savoir plus sur les nouvelles fonctionnalités des outils mis à leur disposition. Pour Do Espirito (2006), il peut s'agir d'un chef de projet qui encadre les employés et leur permet de s'adapter au changement. Selon lui, cela doit se faire grâce à la communication ainsi qu'à un excellent relationnel avec son équipe. De même, Lahmouz & Mathieu (2009) pensent aussi que l'organisation peut faire recours aux ressources internes et externes.

Pour lui, vu que les ressources internes ne sont pas toujours disponibles ou n'ont pas forcément les compétences nécessaires, l'organisation peut faire recours aux ressources externes soit en recrutant un quelqu'un de nouveau qui jouera ce rôle, soit un cabinet externe, un prestataire de services qui sera un renfort pour surmonter la transition. Ceci dans le but d'obtenir les compétences techniques souhaitées. Pour renchérir, Lahmouz & Mathieu (2009) soulignent que « *le management de transition apparaît alors comme une solution consistant à mettre à la disposition d'une entreprise une ressource immédiatement opérationnelle capable, pour une durée limitée, d'apporter des solutions et d'atteindre des objectifs* ». La ressource en question ici, c'est le manager de transition qui, par son professionnalisme résoudrait les problèmes d'ordre technologiques des collaborateurs et développerait leurs compétences digitales.

1.2.2. Rôle du manager de transition dans la construction du succès de carrière

Dans un environnement en constante évolution, la notion de succès de carrière est au cœur des débats. Face aux mutations qui surviennent dans l'organisation, le manager de transition apparaît comme un professionnel de la transformation digitale, mais également comme un responsable de l'accompagnement des employés vers une carrière réussie. Pour contribuer au succès de carrière des employés, le manager de transition passe par la valorisation des compétences de ces derniers. Cependant, Pène (2020) précise qu'il ne s'agit pas seulement de former les employés mais aussi de changer leurs profils. Le changement de profil ici pourrait être l'évolution professionnelle à travers l'acquisition de compétences digitales. De plus, Chou & Hjelholt (2018) montrent que le rôle du manager de transition consiste à guider et à accompagner les employés dans le processus de maîtrise des outils numériques, ceci dans une perspective d'évolution de carrière.

Lorsque les employés développent leurs compétences digitales sous l'accompagnement du manager de transition, cela leur permettrait d'être autonomes dans l'exercice de leur travail. En effet, cela susciterait en eux un sentiment de progression et même une satisfaction personnelle. Le manager de transition grâce à son expertise, diagnostique les capacités de ses collaborateurs et dénicher les opportunités de valorisation professionnelle. De nos jours, une maîtrise des outils technologiques pourrait permettre aux employés d'accéder à des fonctions de hautes responsabilités, à une augmentation de grade. Il est susceptible que ces derniers accèdent à des fonctions de supervision (Zacklad, 2020) ou obtiennent une ouverture sur le monde professionnel à l'instar des affectations dans d'autres organisations qui nécessitent les compétences dont ils disposent (Boudreau, 2009) et des opportunités de mobilité.

Dans la même lancée, Mercure (2008) montre que l'employabilité se base sur les aptitudes d'un individu à développer des compétences durant toute sa vie et cela rend ce dernier responsable de son évolution de carrière. A cet effet, il est possible de penser qu'un employé qui se fait accompagner par le manager de transition est susceptible de bénéficier des opportunités de progression qui se présentent à lui, car ses compétences correspondent désormais aux besoins de l'organisation. Les compétences numériques que cet employé aurait acquises par le biais du suivi que propose le manager de transition, constitueraient un avantage concurrentiel durant son parcours professionnel. C'est dans cette lancée que, l'on parle de carrière protéique, ou encore d'adaptabilité à la carrière (Le Corff & Gingras, 2011) dans la mesure où grâce au manager de transition l'employé est contraint de s'adapter dans un environnement en mutation, afin d'obtenir des opportunités d'emploi au-delà de l'organisation.

La théorie du succès de carrière de Arthur, Hall & Lawrence (1989) vient renchérir ces idées en expliquant que, le succès de carrière varie selon les contextes culturels, organisationnels et individuels. Dans le cadre de ce travail, cette théorie nous permet de comprendre que le manager de transition à

travers sa fonction de transmission de savoirs et de compétences numériques contribuerait d'une part à l'évolution professionnelle des employés à travers des promotions, des nouveaux postes à responsabilités, et d'autres part, à travers le sentiment d'accomplissement et la réalisation de leurs ambitions professionnelles.

Section 2 : Théorie explicatives du lien entre digitalisation, succès de carrière et rôle du manager de transition

La digitalisation, le succès de carrière et le rôle du manager de transition sont des notions qui n'ont pas encore été assez exploitées dans la littérature. Ainsi, cette section se concentre à la présentation des théories qui nous permettent de mieux expliquer le rôle que joue le manager de transition dans la relation entre digitalisation et succès de carrière. De ce fait, nous présenterons la théorie du leadership transformationnel, ensuite le modèle de Kotter et enfin, la théorie des capacités dynamiques.

2.1. Le leadership transformationnel de Bass (1985) et Meier (2010)

Toutes les organisations en pleine mutation ont besoin d'un leader chargé de gérer leur conduite du changement. A cet effet, le leader transformationnel a pour vocation d'inciter ses collaborateurs à transcender leurs intérêts propres dans le but d'atteindre les objectifs prédéfinis. Dans ce sens, le manager de transition devrait avoir les aptitudes nécessaires pour parvenir à exercer une certaine pression durable pour la performance de l'organisation. En tant que leader transformationnel, il s'intéresse à la progression de chacun de ses collaborateurs en leur accompagnant à développer de nouvelles solutions dans le cadre de leur travail. Il les motive, les encourage à augmenter leurs efforts, impose une vision qui leur mènera à l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Dans la même lancée, (Rafferty & Griffin, 2004) soulignent qu'un leader transformationnel motive ses collaborateurs à atteindre des résultats plus élevés que ce qui était initialement prévus. Il augmente l'engagement des employés à développer des compétences digitales et améliore leurs capacités.

En période de transformation digitale, ce style de leadership est susceptible d'entraîner des contributions positives, notamment en termes de satisfaction et d'accomplissement personnelle des employés. D'ailleurs, les travaux de Havard & Ingham (2017) ont montré que les leaders transformationnels jouent un rôle de donneur de sens dans le processus de changement dans les organisations. De plus, les travaux plus anciens de Podsakoff & *al.* (1990) ont conclu que le leadership transformationnel est positivement lié à la satisfaction et aux efforts effectués dans le cadre de leur emploi. De même, l'étude de Kim & Yulk (1995) précise que le leader transformationnel transmettait des attitudes positive aux autres employés, ce qui a permis l'augmentation de leur efficacité au travail. Lorsque les résultats sont bons, cela galvanise les employés à s'y mettre davantage en ce qui concerne leur acquisition des compétences digitales. Au regard de ces études, il est possible de croire que, le

leader transformationnel qu'est le manager de transition, permettrait grâce à son charisme, son inspiration, sa stimulation intellectuelle, sa considération individuelle, le développement de compétences des employés et par ricochet leur succès de carrière.

2.2. Le modèle de Kotter (1990-2000)

L'approche de Kotter est très importante et bénéfique lorsqu'il s'agit de piloter la conduite du changement d'une organisation. Afin d'éviter des échecs dans le processus de changement, il convient de mettre sur pieds une stratégie en terme de pilotage du changement. C'est la raison pour laquelle l'intervention du manager de transition est essentielle en période de digitalisation. Dans ce sens, le modèle de Kotter vient nous élucider ce rôle à travers son modèle à huit étapes.

La première étape consiste à établir un sentiment d'urgence. Selon l'auteur, l'urgence est évidente lorsque l'organisation rencontre effectivement des problèmes. Dans notre cas de figure, la difficulté fait référence à l'insuffisance de compétences digitales dans l'organisation. Face à ce type de problème, le modèle propose une solution à travers un principe simple : mettre ceux qui sont destinés à changer en contact direct avec la source du risque. Cela signifie que la méthode prévue pour diagnostiquer le problème et créer de nouvelles solutions augmenterait leur potentiel de compétences.

La deuxième étape s'attèle à créer la coalition qui dirige le changement. Selon Autissier & al. (2018), il s'agit pour le manager de transition de convaincre les autres employés à joindre la dynamique du changement. Il s'agit également de former une équipe soudée sur le long terme. Cette équipe devrait acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de leur travail. Le processus mis en place devrait permettre de développer la confiance au sein de l'organisation et de renforcer l'importance que l'employé accorde à son parcours professionnel.

La troisième étape se concentre à définir une vision et une stratégie. A ce niveau, le manager de transition devrait mettre sur pieds une vision et une stratégie partagée, de manière à ce que tous ses collaborateurs participent aux axes de changement. Cette vision leur permettrait certainement de laisser la peur et d'abandonner leur résistance.

La quatrième étape concerne la communication. Il s'agit ici de mettre un accent sur les feedbacks afin d'appréhender leur volonté dans le processus de développement. Selon Autissier & al. (2018, P 50), « *la communication doit être rappelée très régulièrement auprès des collaborateurs en insistant sur la cible et la situation d'urgence* ». Pour Kotter, il faut adapter la communication adoptée au contexte du changement. Cela leur permettrait de progresser davantage et d'atteindre leurs objectifs d'avancement.

La cinquième étape consiste à responsabiliser les employés en leur donnant la capacité de franchir les difficultés. Ces difficultés concernent aussi l'absence de formation et de système

d'information. A cet effet, le manager de transition devrait mener des actions visant à responsabiliser ses collaborateurs dans le but de développer des compétences digitales.

La sixième étape consiste à exploiter les petites victoires. Il s'agirait pour le manager de transition de présenter les résultats obtenus afin d'accroître la mobilisation de ses collaborateurs. Chaque petite victoire célébrée montre les efforts des uns et des autres, et est susceptible de convaincre les employés du changement effectif. Dans le cas de la transformation digitale, célébrer l'avancé en compétences des employés, leur progression peut s'avérer essentiel pour l'efficacité de ces derniers et pour leur satisfaction personnelle.

La septième étape renvoie à la consolidation des gains et à la persévérance. Il s'agit ici de bien exploiter les victoires, mais ne pas les prendre comme des résultats définitifs. Dans ce sens, le manager de transition gagnerait à galvaniser les collaborateurs à davantage fournir des efforts pour atteindre les objectifs fixés.

La huitième étape consiste à ancrer le changement dans la culture, ce qui n'est d'ailleurs pas évident à cause du temps que cela prendra. Mais seulement, à niveau le changement sera considéré comme réussi si et seulement si la culture de l'organisation se l'approprie, c'est-à-dire s'il fait partie des valeurs partagées par tous les employés ainsi que les relations entre eux.

2.3. La théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques se concentre à montrer d'une part, comment certains acteurs cherchent à conserver un avantage concurrentiel dans un environnement en mutation et d'autre part, à la présentation des compétences particulières. Les notions de capacités dynamiques ou capacités dynamiques ont longtemps été employées dans la littérature par les chercheurs Teece & *al.* (1994). Elles font référence aux pratiques essentielles à mettre en exergue pour garantir un avantage concurrentiel en contexte de changement technologique et pour relever les défis déclenchés par les évolutions de l'environnement (Zarha & *al.*, 2006). Elles renvoient aussi aux « méta-capacités », c'est-à-dire les capacités d'une organisation à restructurer ses capacités internes ou externes afin d'apporter des solutions face aux changements critiques qui se présentent. Il s'agit aussi de la rapidité avec laquelle l'organisation se saisie des difficultés rencontrées et l'adéquation entre les compétences qu'elle dispose et les attentes du marché du travail. Ces capacités dynamiques permettraient donc au manager de transition d'améliorer les compétences existantes et de développer des compétences digitales en cohérences avec les objectifs prédéfinis pour la satisfaction au travail des employés.

Dans ce sens, le manager de transition devrait identifier des opportunités, pouvoir les saisir et les transformer en capacités. Ces capacités sont de véritables ressources et concernent précisément l'analyse, la création, l'apprentissage et implique une forte capacité d'anticipation. A cet effet, il adopte des pratiques qui lui permettrait de faciliter la transmission des connaissances à ses collaborateurs. Saisir les opportunités ici serait, de développer de nouvelles manières de procéder ou

techniques d'apprentissage. De plus, il devrait également avoir des capacités de réorganisation afin de ne pas plonger les employés dans les routines. Cela permettrait aux employés d'assimiler rapidement ce qui leur est transmis et d'évoluer dans leur carrière.

Au regard de ce qui précède, les théories qui ont été évoquées dans cette section permettent de mieux expliquer et ressortir le lien qui existerait entre la digitalisation, le succès de carrière et le rôle du manager de transition. Force est de constater que, dans un environnement changeant comme dans notre cas de transformation digitale, les employés peinent souvent à maîtriser les nouvelles pratiques nécessaires pour l'exercice de leur travail. C'est dans ce sens que, le modèle de Kotter nous a permis de dégager les huit étapes qui permettent à un manager de transition de s'en sortir en période de changement. La théorie du leadership transformationnel quant à elle, a permis de comprendre et de découvrir la posture qu'il devrait adopter pour transcender cette transformation. Pour finir, la théorie des capacités dynamiques a permis de montrer que ce dernier dispose des capacités pouvant permettre aux employés d'acquérir des compétences nécessaires pour leur évolution professionnelle.

De plus, il ressort de ce chapitre que, le manager de transition dispose de plusieurs rôles dans la littérature pouvant lui permettre qu'il soit de jouer un rôle décisif dans le succès de carrière des employés. Ces théories nous ont donc permis de mieux étayer cette relation ainsi que certaines recherches menées sur le sujet.

Cette première partie avait pour objectif de présenter le cadre conceptuel des concepts de notre sujet. A cet effet, nous avons tout d'abord présenté l'approche théorique de la digitalisation, du succès de carrière et du manager de transition. Par ailleurs, nous avons également présenté les théories qui nous permettent de mieux appréhender notre thématique. A la suite de ce travail, nous nous intéresserons à la partie empirique de cette recherche.

DEUXIEME PARTIE : PARTIE EMPIRIQUE

Introduction

Cette partie s'intéresse à l'étude empirique relative à notre sujet de recherche. Elle s'articule autour de deux principaux chapitres. Dans un premier temps, elle s'appuie sur la présentation du cadre d'étude et de la méthodologie de la recherche (chapitre 4) et dans un second temps, la présentation et l'interprétation des résultats (chapitre 5).

CHAPITRE IV : PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

De nos jours, la dématérialisation prend un envol considérable dans l'économie, la digitalisation des administrations publiques est devenue une préoccupation d'ordre mondiale et le Cameroun ne fait pas exception. Dans ce sens, le Ministère du Commerce du Cameroun, avec l'essor des technologies de l'information et de la communication, trouve impératif d'adopter des solutions numériques afin de répondre aux besoins croissants de ses usagers. En modernisant ses services, le ministère vise à améliorer l'efficacité, la transparence et l'accessibilité de ses opérations. De ce fait, ce chapitre visera à présenter notre cadre d'étude d'une part, et d'autre part présenter l'approche méthodologie utilisée.

Section I : Présentation du Cadre d'étude

Dans cette section, nous procédons à la présentation de notre cadre d'étude. Pour cette recherche, nous avons donc choisi comme cadre d'analyse pour notre étude, les Administrations Publiques Camerounaises en générale, et plus particulièrement le Ministère du Commerce. Dans cette section, nous allons présenter l'Administration Publique Camerounaise dans sa globalité (1.1), ensuite, nous présenterons le Ministère du Commerce, où nous avons collecté les données (1.2).

1.1. Généralités sur l'Administration Publique Camerounaise

1.1.1. Les missions régaliennes de l'Administration Publique Camerounaise

L'origine de l'Administration Publique camerounaise à la deuxième moitié du 20ème siècle, notamment au moment où le gouvernement français, alors autorité responsable du « territoire Cameroun » le transforme, par décret du 16 Avril 1957 en « Etat sous-tutelle ». Ainsi pour compter de la date du 10 Mai 1957, suite à la décision susmentionnée, elle passe d'une gestion coloniale à un régime tout à fait camerounais (Amama, 2003). D'abord administration publique fédérale, (1961-1972), elle devient ensuite Administration Publique Camerounaise (APC) dès l'an 1972, date de naissance de la République Unie du Cameroun. Elle conserve cette dénomination des premières heures de la République du Cameroun (1984) à nos jours (Ngo Binam, 2009). L'Administration Publique Camerounaise désigne un ensemble d'organismes dépendants de l'Etat camerounais, chargés du service public et dotés des caractéristiques énumérées dans les définitions ci-dessus (Ngo Binam, 2009).

En effet, Les missions régaliennes de l'administration publique camerounaise ont évolué au fil de temps à travers sa raison d'être est de travailler pour l'ensemble des citoyens (Wiener et al., 1991). En effet, allant de la mise en place des institutions politiques et de l'élaboration des plans

quinquennaux de développement économique, sa mission a toujours été primordiale dans la mesure où elle s'investit dans la consolidation des acquis, se positionnant par la même occasion comme principal employeur, fournisseur du service public, et agent de développement (Ngo Binam, 2009). Cette mission s'intensifie également et de manière très accélérée dans le secteur éducatif, culturelle, économique, d'application des décisions de l'exécutif, de préservation de l'unité nationale qui convergent inéluctablement vers une finalité commune ce qui en soi est le devoir principal de l'Administration Publique du Cameroun : la satisfaction des besoins des citoyens (Ngo Binam, 2009).

Allant dans ce sens, l'Administration Publique Camerounaise s'affirme en ce qu'elle pourvoit d'une manière ou d'une autre à des services d'intérêt général visant à promouvoir le bien-être collectif. Ainsi, elle s'érige par la même occasion en tant que pourvoyeur de prestations dont dépendent les conditions de vie de la population (Ngo Binam, 2009). Elle se met au service de la population, avec pour ultime finalité offrir des prestations de qualité aux usagers bien qu'elle présente de nos jours un certain nombre de lacunes.

1.1.2. L'organisation de l'Administration Publique Camerounaise

L'administration publique camerounaise dans son ensemble et pour son fonctionnement optimal comporte deux principaux segments (Mendouga Alima, 2003) qui jalonnent le fonctionnement administratif du Cameroun. Il s'agit de l'administration centrale composée de la Présidence de la République, des services du Premier Ministre, des ministères, des autres services centraux de l'Etat et l'administration périphérique composée des services déconcentrés (services extérieurs, circonscriptions administratives, services auxiliaires) et les services décentralisés issus de la décentralisation territoriale, de la décentralisation technique et les services publics gérés par des entités privées.

En effet, l'administration publique camerounaise obtient en grande partie ses ressources financières des prélèvements d'autorité des taxes, impôts, cotisations diverses affectées au contribuable (Ngo Binam, 2009). Son fonctionnement se déploie sur la base d'un certain nombre de principes organisateurs, à savoir les principes d'organisation administrative et les principes de fonctionnement. Les premiers sont fondés sur le préambule de la constitution du Cameroun (1996) et sur lequel s'appuie l'organisation administrative du territoire et met en avant le principe d'unicité de l'Etat tout en favorisant l'emploi des fonctionnaires appartenant à des corps précis, auxquels sont associés les agents publics régis par le code du travail (contractuels, agents décisionnaires et temporaires). Les deuxièmes tablent sur le principe de séparation des autorités administratives et judiciaires ; le principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable ou encore, de séparation entre le donneur d'ordre et celui qui tient les deniers ou les matières ; et enfin les principes directeurs de l'action des agents publics.

1.2. Présentation du Ministère du Commerce (MINCOM)

Le ministère du commerce vient de l'éclatement de l'ex-ministère du Développement Industriel et Commercial (MINDIC) sis en 2024 qui donne naissance en plus de celui du commerce à deux autres ministères à savoir celui des Mines, de l'Industrie et du Développement Technologique (MINMIDT) et celui des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA). En effet, le Ministère du Commerce du Cameroun a été créé pour réguler les activités commerciales et protéger les intérêts des consommateurs. C'est un département du gouvernement camerounais responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de sa politique dans le domaine du commerce. Il est logé à l'immeuble ministériel dit « *immeuble rose* » situé au centre administratif à Yaoundé, capitale du pays.

1.2.1. Organisation du Ministère du Commerce

Pour l'accomplissement de ses missions, le Ministre du Commerce dispose d'un Secrétariat Particulier, de deux Conseillers Techniques, d'une Inspection Générale, d'une Administration Centrale, des Services Déconcentrés et des Services Extérieurs.

1.2.1.1. *Le rôle prépondérant du secrétariat particulier, des conseillers techniques et de l'inspection générale*

Le ministère du commerce est placé sous l'égide d'un Chef de Secrétariat Particulier qui est au-dessus du Secrétariat Particulier chargé des affaires réservées au Ministre. De l'autre côté, les Conseillers Techniques sont mis à disposition du ministre pour l'exécution des tâches confiées par celui-ci. De plus, l'Inspection Générale de son côté évalue de manière générale le ministère. Cela comprend entre autre, l'évaluation des performances des services en faisant un rapprochement avec les objectifs fixés au départ par le Secrétaire Général; Le contrôle interne, l'évaluation et l'information du Ministre sur la qualité du fonctionnement et du rendement des services ; de l'évaluation de l'application des techniques d'organisation et méthodes et la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre la corruption au sein du Ministère, qui est une activité étroitement liée à la Cellule Ministérielle de Lutte contre la Corruption comprenant l'Inspecteur Général et deux Inspecteurs.

1.2.1.2. *L'administration centrale du ministère du commerce : son fonctionnement*

L'administration centrale du ministère du commerce est dotée d'un secrétariat général, d'une direction du commerce intérieur, d'une direction du Commerce extérieur. De plus, on distingue la direction de la métrologie, de la qualité et des prix, la brigade nationale des contrôles et de la répression des fraudes, ainsi que la direction des affaires générales. Le Secrétariat Général est l'organe le plus proche du ministère, car placé sous l'autorité d'un Secrétaire Général, homme de main du Ministre qui reçoit de lui les délégations de signature nécessaires tout en suivant l'instruction des affaires du département. Pour l'aider dans l'exécution optimale, le secrétariat général est rattaché à

la Division des Affaires Juridiques, du Courrier et de Liaison, à celle des Etudes, à la Cellule de Traduction, à celle des Projets et des Statistiques, à la Cellule de Suivi, à la Cellule de Communication, à la Cellule Informatique, à la Sous-Direction de l'Accueil, à la Sous-Direction de la Documentation et des Archives.

Il est possible pour le Ministre de désigner un Directeur pour assurer l'intérim en cas d'absence ou d'empêchement du Secrétaire Général. En effet, la Direction du Commerce Intérieur comprend les Sous-Directions des Approvisionnements, Distribution et de Consommation qui comprennent en leur sein le Service des Approvisionnements et du Suivi des Circuits de Distribution, le Service de la Promotion de la Consommation des Produits Locaux et le Service de la Promotion de la Saine Concurrence. On a également la Sous-Direction de la Promotion de l'Activité Commerciale et de l'Encadrement des Associations de Consommateurs, qui comprend à son tour le Service du Suivi du Commerce Electronique et des services, le Service du Suivi des Activités des organisations Professionnelles de Commerce, le Service de l'Encadrement des Associations de Consommateurs.

La Direction du Commerce Extérieur est constituée de la sous-direction des relations commerciales régionales et internationales. Elle comprend le Service de Liaison avec l'Organisation Mondiale du commerce, les autres organisations commerciales internationales, le service des relations commerciales régionales et sous régionales, le service des relations commerciales internationales. Elle est également constituée de la Sous-Direction des Echanges Commerciaux qui comprend le Service des Activités Promotionnelles, le Service du Soutien aux Exportations, le Service des Matières Premières et des Produits Dérivés et le Service des Opérations et de la Facilitation Commerciales.

Pour ce qui est de la Direction de la Métrologie, de la Qualité et des Prix, elle se divise en plusieurs entités essentielles. On y trouve la Cellule des Normes et de la Qualité, la Sous-Direction des Laboratoires et des Équipements Spécifiques, la Sous-Direction de la Métrologie, ainsi que la Sous-Direction des Prix. Sous la responsabilité d'un Chef de Cellule, la Cellule des Normes et de la Qualité inclut, en plus de son chef, des Chargés d'Étude-Assistants. La Sous-Direction des Laboratoires et des Équipements Spécifiques se compose des services relatifs aux laboratoires et aux équipements spécifiques. De son côté, la Sous-Direction de la Métrologie est constituée du Service des Instruments de Pesage et des autres Paramètres Métrologiques, du Service des Instruments Volumétriques, ainsi que du Service des Études et de la Législation Métrologique. Enfin, la Sous-Direction des Prix comprend le Service des Homologations des Prix et le Service dédié aux Enquêtes et à la Constatation des Prix.

Sous l'égide d'un Chef de Brigade, la Brigade Nationale des Contrôles et de la Répression des Fraudes se compose de plusieurs sections distinctes. On y trouve la Section des Inspections Métrologiques, la Section des Inspections de la Qualité et du Service Après-Vente, ainsi que la Section des Inspections des Prix, de la Concurrence et du Commerce. En effet, Placée sous la direction d'un Chef de Section, chaque entité comprend, en sus de son responsable, des Inspecteurs-Vérificateurs et

des Contrôleurs-Vérificateurs, garantissant ainsi une supervision rigoureuse et efficace des activités sous leur compétence.

Sous l'autorité d'un Directeur, la Direction des Affaires Générales se compose de plusieurs entités essentielles. On y trouve la Cellule en charge de la Gestion du Projet SIGIPES, la Sous-Direction dédiée aux Ressources Humaines, à la Solde et aux Pensions, ainsi que la Sous-Direction responsable du Budget, du Matériel et de la Maintenance. Sous la direction d'un Chef de Cellule, la Cellule de Gestion du Projet SIGIPES inclut, en plus de son responsable, deux Chargés d'Études-Assistants. D'autre part, la Sous-Direction des Ressources Humaines, placée sous l'autorité d'un Sous-Directeur, englobe le Service des Ressources Humaines, le Service de la Solde et des Pensions, ainsi que le Service de l'Action Sociale. Enfin, la Sous-Direction du Budget, du Matériel et de la Maintenance, également supervisée par un Sous-Directeur, comprend le Service du Budget et du Matériel, le Service des Marchés Publics, ainsi que le Service de la Maintenance.

1.2.1.3. Les Services Déconcentrés et des services extérieurs

Les Services Déconcentrés du Ministère du Commerce comprennent les Délégations Régionales du Commerce qui sont chacune dirigées par des délégués du commerce. Ils supervisent et coordonnent les activités du Ministère au niveau de la région ; les Délégations Départementales du Commerce placées sous l'autorité des délégués départementales du Commerce qui supervisent et coordonnent les activités du Ministère au niveau du Département, des Brigades régionales et d'Arrondissement des Contrôles et de la Répression des Fraudes sous la gouverne des Chefs de Brigade de région, de département ou d'arrondissement en fonction du contexte. Elles sont chargées du suivi de l'application des textes législatifs et réglementaires en matière de commerce, de prix, de concurrence, de métrologie, de norme, de qualité et de service après-vente ; de la collecte des informations sur les prix des produits de grande consommation. On distingue également le Service Administratif et Financier au niveau de la région, du département et même de l'arrondissement. En plus des organes mentionnés plus haut, on distingue également les Conseillers Commerciaux qui ont nommés auprès des Représentations Diplomatiques du Cameroun à l'étranger.

Dans cette section, nous avons procédé à la description de notre cadre d'analyse en faisant une introspection sur l'administration publique Camerounaise en générale, et puis, nous avons présenté le ministère du commerce. Par la suite, nous mettrons en lumière notre démarche méthodologique dans la section suivante.

Section II : Approche méthodologique de la recherche

Dans cette section, il est question de présenter dans un premier temps le positionnement épistémologique de ce travail, ainsi que la méthodologie utilisée et ensuite la méthode de collecte et d'analyse des données.

2.1. Posture épistémologique

Dans le cadre de ce travail, la posture épistémologique adoptée est l'interprétativisme. La réalité est socialement construite par les actions et pensées des individus qui y participent en fonction de leurs finalités (Berger & Luckmann, 1966). Selon Girod-Séville & Perret (1999), ce courant est établi sur l'hypothèse phénoménologique qui oppose l'hypothèse ontologique pour qui la réalité n'est « jamais indépendante de l'esprit, de la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente ».

2.1.1. *Justification de l'interprétativisme comme paradigme épistémologique emprunté*

L'interprétativisme peut être envisagé comme un constructivisme modéré qui sont tous deux des composantes de l'approche qualitative, qui selon Wacheux (1996) peut être exploratoire (en absence des théories mobilisables), clinique (nécessitant une approche approfondie avec les théories existantes) ou bien phénoménologique (le chercheur est sujet en même temps en tant qu'observateur et analyste de sa propre expérience). Ce paradigme défend l'hypothèse relativiste selon laquelle on ne peut avoir qu'une représentation unique de la réalité.

Ce paradigme vise également à comprendre comment le chercheur construit le sens qu'il donne à la réalité. La réalité est socialement construite par les actions et pensées des individus qui y participent en fonction de leurs finalités (Berger & Luckmann, 1966). Ce paradigme est relié à la « sociologie compréhensive » (Wacheux, 1996), qui considère que « tout individu (ordinaire ou savant) est donc sujet interprétant et ses interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience personnelle du monde. Pour le chercheur, connaître revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité, inconnaissable dans son essence » (Giordano, 2003). Par conséquent, l'objectif de la recherche interprétativiste est de comprendre et d'interpréter les significations du comportement humain plutôt que de généraliser et de prédire les causes et les effets (Hudson & Ozanne, 1988). En effet, Girod-Séville & Perret (1999) notent que le chercheur interprète « les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie ».

Pour un chercheur interprétativiste, il est important de comprendre les motifs, les significations, les raisons et les autres expériences subjectives liées au temps et au contexte (Neuman, 2007). L'approche interprétativiste donne à la recherche la possibilité et la liberté d'aborder les questions d'influence et d'impact, ainsi que de poser des questions telles que « pourquoi » et « comment » des trajectoires technologiques particulières sont créées (Destz, 1996).

Par ailleurs, nous optons pour une approche qualitative telle que sous tendue par le positionnement susmentionné. Elle nous semble la plus adaptée, car elle permet de décrire et comprendre de la manière la plus objective possible les spécificités de notre thème d'étude. Wacheux (1996) propose de justifier ce choix par un questionnement large et la nécessité de le préciser par une présence sur le terrain. La recherche qualitative a une approche principalement, subjective car elle cherche à comprendre et analyser le comportement humain.

2.1.2 L'approche qualitative comme méthode retenue pour l'étude

La recherche qualitative est définie comme « *tout type de recherche qui amène des résultats produits ni par des procédures statistiques ni par d'autres moyens de quantification* » (Strauss & Corbin, 2004, p 28). L'approche qualitative permet aussi de palier aux désavantages que représente la quantification des phénomènes sociaux ; quantification qui n'est pas toujours bénéfique puisqu'elle nous prive du sens et par conséquent, de la compréhension et de l'explication des phénomènes (Deslauriers, 1991 ; Myers, 1997).

L'argument principal pour lequel nous avons adopté une approche qualitative, c'est la nature exploratoire de cette recherche. Comme l'ont souligné Miles & Huberman (2003) et Strauss & Corbin (2004), cette approche est très appropriée pour l'exploration. La recherche qualitative donne aussi la possibilité de capter la perception des employés vis-à-vis d'un phénomène et du sens qu'ils lui donnent. En effet, en questionnant la contribution du rôle du manager de transition au succès de carrière des employés dans un contexte de digitalisation, nous souhaitons comprendre le vécu des employés. Dans cette lancée, l'approche qualitative s'intéresse à comprendre un processus plutôt qu'à expliquer des faits, en questionnant les représentations et les interprétations des acteurs au regard de leur contexte (Wacheux, 2005).

Pour appliquer cet aspect qualitatif, il faut procéder par induction, c'est-à-dire laisser parler le terrain. Les exigences propres à cette analyse nous conduisent à envisager une recherche qualitative, car plus à même d'apporter des éléments de réponses à la question de recherche. C'est pourquoi, nous ne souhaitons aucunement procéder à une étude quantitative mettant en évidence des statistiques relatives au phénomène observé (mais nous ne remettons pas pour autant en cause la validité de cette catégorie d'étude).

2.1.3. Justification de l'étude de cas unique et présentation de la population d'étude

L'étude cherche à comprendre le rôle du manager de transition dans le succès de carrière des employés dans l'administrations publique camerounaise en contexte de digitalisation. Pour cela, nous suivons une approche qualitative à travers une étude de cas unique. Cette stratégie est adaptée lorsque chercheur à l'ambition d'étudier une problématique particulière dans son environnement, accéder aux représentations des acteurs, et/ou prendre en compte la temporalité d'un phénomène.

L'étude de cas comme stratégie de recherche implique que, le chercheur se positionne sur son unité d'analyse, tout comme sur les critères de sélection de l'étude ou des études de cas (Wacheux, 2005).

L'étude de cas peut s'intéresser aux individus, à des collectifs voire aux organisations (Yin, 2014). Dans le cadre de notre recherche, notre unité d'analyse se situe au niveau de l'Administration Publique Camerounaise (APC) dans laquelle nous allons mettre un accent particulier sur les Ministères, et plus précisément le Ministère du Commerce. Nous avons opté pour cette organisation, parce qu'elle représente un cadre administratif central dans laquelle les décisions d'ordre stratégiques relatives à la digitalisation sont initiées et mis en œuvre et d'autre part, parce que les employés sont contraints d'utiliser ces innovations technologiques, qui influencent actuellement les processus administratifs.

Bien qu'ayant des services déconcentrés, nous avons opté pour le MINCOM dans la ville de Yaoundé au détriment d'une étude de cas multiple car, il s'agit de l'administration centrale du commerce au Cameroun et dont les résultats peuvent être généralisés.

2.1.4. Justification de la technique d'échantillonnage

La technique de sondage retenue pour notre recherche est un sondage par choix raisonné, car l'on s'intéresse aux personnels ressources (ayant un poste de responsabilité) au sein du ministère du commerce (MINCOM) au Cameroun susceptible de fournir des informations importantes et nécessaires servant à la réalisation de la recherche. Ces acteurs sont connus d'avance et peuvent faire partie des services différents ou alors être dans le même service. De plus, parce que la méthode non probabiliste est celle la plus répandue du fait qu'en pratique, elle donne de bons résultats, à condition d'avoir été pratiqué avec méthode et rigueur.

❖ Le choix des répondants

La population cible est celle sur laquelle les résultats de la recherche peuvent être généralisés. Dans cette étude, elle est constituée de l'ensemble des personnels du MINCOM dans sa globalité. Il s'agit de la population sur laquelle le chercheur réalise ses investigations, des personnels ressources (ayant un poste de responsabilité). Il convient de noter que, notre échantillon est constitué des personnels qui sont respectivement des cadres, des chefs au sein du ministère du commerce camerounais rencontrés dans la ville de Yaoundé et susceptible de fournir des informations importantes et nécessaires servant à la réalisation de la recherche.

❖ L'échantillon

Dans le cadre d'une étude, il est rarement possible d'interroger toute la population cible. D'où la nécessité de constituer un échantillon. Il a été obtenu dans notre cas par l'atteinte de la saturation lors des interviews au sein de la population cible. Ainsi, nous avons donc interviewé au total 15 personnes entre le 20/04/2025 et le 07/05/2025. La durée de ces entretiens est comprise entre 30 et

45 minutes. L'ensemble des données recueillies s'est faite à l'aide de l'application enregistrement se trouvant dans un téléphone de marque IPHONE 11 Pro max.

Le tableau suivant reprend les informations relatives à cette collecte. Toutefois, il est important de mentionner que le nombre d'entretiens n'a pas été défini à priori, dans la mesure où, il se précise pendant la récolte de données par le biais d'un principe de double saturation : sémantique et théorique (Gavard-Perret & *al.*, 2012). On obtient une saturation sémantique lorsque de nouveaux entretiens n'apportent rien aux éléments déjà collectés et que, par ailleurs, les personnes déjà interviewées représentent une diversité suffisante des situations et des acteurs au regard du contexte organisationnel (Quivy & Van Campenhoudt, 2011). La saturation théorique, quant à elle, renvoie à la nécessité d'intégrer de nouvelles variables issues du terrain dans l'analyse en interviewant de nouvelles personnes.

Tableau 1 : liste et caractéristiques des répondants

| Répondants | Postes occupés | Âge (intervalle) | Sexe | Ancienneté | Durée |
|------------|--|---------------------|----------|------------|-------------------|
| R1 | <i>Cadre d'administration au Ministère du Commerce</i> | [30-40] | Masculin | 02 ans | 34min 52s |
| R2 | <i>Cadre à la Direction de la métrologie de la qualité des prix, service des instruments volumétriques</i> | [30-40] | Féminin | 03 ans | 30min 31s |
| R3 | <i>Cadre à la Direction de la métrologie de la qualité des prix, service des instruments volumétriques</i> | [20-30] | Féminin | 05 ans | 34min 30s |
| R4 | <i>Chef de Service à la Direction de la métrologie de la qualité des prix</i> | [30-40] | Féminin | 13 ans | 33 min 02s |
| R5 | <i>Cadre à la Direction de la métrologie de la qualité des prix</i> | [20-30] | Masculin | 02 ans | 30 min 03s |
| R6 | <i>Cadre du département métrologie</i> | [30-40] | Féminin | 05 ans | 30min 48s |
| R7 | <i>Cadre d'appui à la sous-direction de la métrologie</i> | [30-40] | Masculin | 06 ans | 44min 25s |
| R8 | <i>Cadre au niveau de la sous-direction de la métrologie</i> | [30-40] | Masculin | 03 ans | 36min 51s |
| R9 | <i>Cadre au niveau de la métrologie des qualités des prix</i> | [40-50] | Masculin | 06 ans | 31min 04s |
| R10 | <i>Inspecteur des prix à la direction de la métrologie des qualités des prix</i> | [30-40] | Masculin | 02 ans | 32min 43s |
| R11 | <i>Cadre à la direction du commerce extérieur</i> | [20-30] | Masculin | 04 ans | 30min 43s |
| R12 | <i>Sous-directeur à la sous-direction de la métrologie de la qualité et des prix</i> | [40-50] | Masculin | 15 ans | 38min 06s |
| R13 | <i>Cadre dans la direction de la métrologie et de la qualité des prix</i> | [30-40] | Masculin | 10 ans | 35min 01s |
| R14 | <i>Chef de la cellule informatique</i> | [40-50] | Masculin | 13 ans | 33min 13s |
| R15 | <i>Cadre à la sous-direction des prix</i> | [30-40] | Masculin | 06 ans | 30min 39s |

2.2. Méthodes de Collecte de données qualitatives

La collecte des données consiste à l'interrogation des individus en vue de recueillir des informations. L'information étant la principale source de notre étude, sa collecte et son traitement doivent faire l'objet d'une attention particulière pour ne pas être biaisée à la fin. Vu que la démarche de notre étude est qualitative, nous avons obtenu nos données grâce la recherche documentaire et le guide d'entretien à travers des entretiens semi-directifs.

2.2.1. *La recherche documentaire*

C'est une méthode consistant à répertorier et à consulter des documents, les plus spécifiques et les plus spécialisés possibles sur le sujet de recherche. Il est permis d'utiliser les sources écrites (registres, rapports, manuels, thèses, etc) et des sources non-écrites (des documents audio-visuels), afin d'en savoir le plus que l'on peut, à l'avance, sur le problème traité ou sur des problèmes identiques, similaires. Notre recherche documentaire s'est faite à travers la consultation des articles scientifiques, des ouvrages (généraux, spécialisés et académiques) dans les bibliothèques et par les TIC, notamment internet et ses auxiliaires. Mais, cette méthode ne nous a pas permis d'avoir des informations suffisantes pour répondre à notre question de recherche.

2.2.2. *L'accès au terrain*

Afin de mener à bien notre étude, nous avons dans un premier temps fait une descente sur le terrain durant le début du mois d'avril 2025, afin de vérifier de l'existence du phénomène en question. Ensuite, une personne ressource dudit ministère qui est une connaissance à nous, nous a facilité l'accès à l'organisation. Il nous a été demandé de monter un dossier justifiant de notre qualité d'étudiant chercheur. Ce dernier était constitué d'une attestation de scolarité de l'institution universitaire, et d'une demande que nous avons déposé le jour suivant contre décharge.

Une semaine plus tard, nous avons reçu avis favorable à notre demande et c'est ainsi que nous avons débuté nos entretiens et le maximum d'information a été collecté sur place. La collecte d'informations s'est arrêtée quand il nous a semblé que la multiplication d'entretiens ne changerait pas la vision qui ressortait des échanges eu avec les autres interviewés (principe de saturation théorique et sémantique). Une retranscription a été réalisée pour chaque entretien. Il est important de préciser que tous ces entretiens ont été faits dans l'enceinte du ministère. Avant de commencer l'enquête proprement dite, nous avons d'abord procédé par le test du guide d'entretien auprès d'un employé, nous avons remarqué quelques difficultés à répondre aux questions posées. De ce fait, nous avons modifié le guide afin que les questions soient compréhensibles. La durée moyenne de l'entretien est d'environ 35 minutes.

2.2.3. Justification de l'entretien semi-directif comme méthode de collecte de données

L'entretien reste la méthode de collecte de données la plus commune en recherche qualitative et son but est d'appréhender le sujet de recherche du point de vue de l'interviewé, et de comprendre comment et pourquoi ils arrivent à adopter cette perspective particulière. On distingue l'entretien directif, le semi-directif et le non-directif (Gavard-Perret & *al.*, 2012). La directivité concerne ici le degré d'intervention du chercheur dans la structure et l'orientation de l'entretien. Parmi ces différentes possibilités et compte tenu de la visée compréhensive de notre travail, nous optons pour la conduite d'entretiens semi-directifs.

Le principal avantage de cette technique, est qu'elle permet à la personne interviewée de répondre à une question librement, c'est-à-dire sans lui imposer un canevas qui n'ordonnerait ni n'orienterait ses réponses (Alvesson, 2011). A travers cette souplesse dans l'entretien, le chercheur permet à l'interviewé d'exprimer ce qui lui semble important laissant ainsi la porte ouverte à des révélations inattendues qui pourraient se révéler d'un intérêt majeur dans le phénomène étudié. Ce qui nous a permis d'avoir un avis clair sur notre sujet chez les responsables du ministère du commerce.

De plus, elle est une méthode de recherche et d'investigation par laquelle, l'enquêteur cherche à obtenir des informations sur les attitudes, les comportements, les représentations d'un ou de plusieurs individus dans la société. Quivy & Van Campenhoudt (2011) signalent qu'elle permet l'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences. Selon Baumard & *al.* (1999), l'entretien peut être soit individuel, soit de groupe. Lorsqu'il est individuel comme dans notre cas, cela permettrait aux employés de s'exprimer de manière véridique et sans crainte des collaborateurs ou de la hiérarchie.

❖ Le guide d'entretien

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de réaliser un guide d'entretien unique (Cf annexe 1). L'idée est de s'assurer que les enquêtés sont questionnés sur les mêmes dimensions pour ensuite faciliter le codage et l'analyse des données. Bien entendu, les questions ont été abordées de manières différentes, selon les catégories de répondants mais aussi selon « l'atmosphère » de l'entretien.

Ainsi, le guide d'entretien s'est construit autour des sous-questions de recherches définies, de manière à nous permettre de répondre à notre question de recherche principale. Celui-ci se structure autour de cinq grands thèmes : le premier vise à collecter des informations relatives à la perception des notions de digitalisation, succès de carrière et manager de transition. Le deuxième porte sur le développement des compétences digitales et le succès de carrière, le troisième porte sur le manager

de transition et le développement des compétences digitales. Le quatrième quant à lui porte sur la relation entre les trois concepts, tandis que le cinquième porte sur les recommandations. Le sixième s'intéresse au profil des répondants.

2.3. Techniques d'analyse de données

Il s'agit d'étaler de manière explicite l'analyse de contenu qui est une méthode par excellence dans les études empruntant la démarche qualitative. Cette méthode d'analyse nous permettra de mettre en exergue nos différentes propositions de recherche

2.3.1. *L'analyse de contenu comme méthode de traitement de données*

De manière générale, l'analyse de contenu «*se situe dans une démarche de compréhension plutôt que d'évaluation des phénomènes étudiés, elle part de l'expérience des sujets pour la théoriser* » Bioy & al. (2021, P 219). En effet, c'est une technique d'étude détaillée de contenu des documents ayant pour rôle d'en dégager les significations, associations, intentions non directement perceptibles à la simple lecture des documents au sens très large du terme. C'est également la phase d'une étude qualitative qui consiste à analyser le contenu des entretiens réalisés en regroupant les différentes idées évoquées ou mots utilisés.

L'analyse de contenu cherche à comprendre et à interpréter les informations recueillies lors des entretiens, le contenu manifeste d'une communication ou d'un discours. Il s'agit de procéder à une analyse avec beaucoup de rigueur et un esprit de créativité du chercheur tout en gardant toujours en tête l'objet de sa recherche. D'ailleurs, Thiétart & al. (2014, p 552) précisent que, l'analyse de de contenu «*intéresse la recherche en management notamment parce qu'elle entend le discours comme une pratique, un ensemble d'actions plus ou moins intentionnelles* ». De plus, Berelson (1952), pense que c'est une technique qui permet d'inférer et d'identifier d'une manière objective, systématique et quantitative les caractéristiques d'un message.

Cependant, tout matériel de communication verbal tels que les livres, journaux, rapports, documents administratifs, et même films, émissions de radio, émissions de télévision, discours, formulaires ou tout autre matériel spécialement créé par les chercheurs, tels que protocoles d'interviews, questionnaires, discussions de groupe, tests verbaux, associations libres peuvent être traités par la technique d'analyse de contenu. Quel qu'en soit le choix de l'une ou de l'autre de ces méthodes, chacune d'entre elles a ses avantages et ses limites. C'est de cette même manière que l'analyse de contenu en elle-même possède ses atouts et ses faiblesses.

Dans le cadre de notre recherche nous avons retenu l'analyse de contenu qualitative, parce que non seulement ce type d'analyse s'intéresse au fait que des thèmes, des mots ou des concepts soient ou non présents dans un contenu. L'importance à accorder à ces thèmes, mots ou concepts ne se

mesure pas alors au nombre ou à la fréquence, mais plutôt à l'intérêt particulier, la nouveauté ou le poids sémantique par rapport au contexte.

Concernant l'analyse des données, La démarche relative à ce type précis d'analyse s'articule autour de trois étapes chronologiques fondamentales. Dans la première étape, nous effectuons la pré analyse. La deuxième étape est dédiée à l'exploitation des matériaux. Enfin, la troisième étape est consacrée au traitement, à l'interprétation et à l'inférence (Wanlin, 2007).

❖ Pré analyse

La pré analyse est une phase préliminaire qui consiste à organiser les idées de départ afin de parvenir à un schéma ou plan d'analyse. Cette phase se traduit en trois principales actions : l'identification des documents ou du corpus à soumettre à l'analyse, la formulation des objectifs et des propositions de recherche, et la précision des indicateurs sur lesquels l'interprétation définitive sera réalisée. Il faut noter que dans ce travail, toutes ces actions ne se suivent pas obligatoirement dans l'ordre cité, même si elles demeurent très liées les unes aux autres.

- L'identification des documents : Dans cette activité nous prenons contact avec les sources de données disponibles pour retenir celles qui sont susceptibles de mieux répondre à nos attentes en termes d'informations. Cette action se fait concomitamment à ce que Robert & Bouillaguet (1997), appellent une lecture flottante, dans le but d'en saisir les orientations et les messages apparents. C'est également dans cette phase préliminaire de l'analyse que l'on procède à l'épuration des données recueillies (Gagnon, 2012). Il faut s'assurer de la pertinence des données par rapport à l'objet de la recherche, vérifier qu'elles sont éventuellement dans un format approprié à la codification et que les différentes sources ainsi que leur mode de sélection sont bien connues. Nous avons ainsi éliminé certains passages du corpus pour manque de pertinence.

- La formulation des objectifs et des propositions de recherche est rendue possible grâce à l'examen des thèmes émergents des sources de données lues et leurs sens. Cette action puise également son contenu de l'analyse d'un cadre théorique ou empirique préalable. Gagnon (2012) insiste sur le caractère itératif de cette démarche qui veut que la richesse et le caractère évolutif des données qualitatives nourrissent les objectifs et les propositions de recherche.

- La construction des indicateurs destinés à l'interprétation finale est réalisée en choisissant des indices construits à partir des éléments présents dans le corpus conformément aux objectifs et propositions formulés. Dans notre cas, les indicateurs sont multiples. En plus des verbatim, nous avons recours à quelques représentations visuelles telles que des graphiques (pour illustrer l'évolution d'un phénomène sur plusieurs périodes), les nuages de mots (pour rendre compte de la fréquence des mots utilisés), des diagrammes de visualisation (pour représenter des portions de texte par source de données ou intervenant). Parallèlement à cette action, nous procédons à la préparation du corpus qui consiste à le découper en unités d'analyse et à le catégoriser sous forme de thématiques.

❖ Exploitation des sources de données

Il est question dans cette phase cruciale d'appliquer des traitements informatisés en accord avec la problématique traitée et les objectifs poursuivis sans toutefois dénaturer le contenu initial du corpus de données (Robert & Bouillaguet, 1997). Les traitements informatisés sont précédés des opérations d'encodage que nous avons évoquées plus haut. L'exploitation des matériaux comporte deux étapes-clés, souvent réalisées en parallèle :

- La catégorisation des données, qui débouche sur l'élaboration d'une grille d'encodage ou de catégories, c'est-à-dire un ensemble de rubriques fédérant des éléments ayant des caractéristiques communes figurant sous un titre générique, et en la classification des données du corpus dans celles-ci (Bardin, 1977). Il s'agit donc de la classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères définis afin de fournir, par condensation, une représentation simplifiée des données brutes.
- Le codage ou comptage des unités d'analyse : cette étape consiste à ranger le corpus ou des parties du corpus dans des catégories. Concrètement, il s'agit de renseigner la grille d'analyse ou de codification préalablement conçue selon, d'une part, l'unité de sens retenue et, d'autre part, l'unité de numération.

❖ Traitement, interprétation et inférence

Au cours de cette dernière phase, les données brutes sont traitées afin d'en extraire un sens significatif et valide. C'est à ce niveau que nous produisons les indicateurs nécessaires à l'interprétation que nous avons présentés plus haut. Nous effectuons les interprétations conformément aux objectifs définis et aux propositions de recherche formulées. Elles peuvent par ailleurs être effectuées suivant la découverte d'éléments imprévus dans le corpus de données. Pour Robert & Bouillaguet (1997), interpréter les résultats d'une analyse de contenu consiste à « *prendre appui sur les éléments mis à jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié* » (p 251). C'est donc à ce niveau que l'analyse de contenu que l'on peut apprécier toute la richesse du dispositif et la pertinence des propositions de recherche.

2.3.2. L'analyse de texte avec le logiciel NVIVO 12

L'analyse de texte est un type particulier d'analyse de contenu qui cherche la composition lexicale d'une ou plusieurs sources de données. Cette analyse implique la recherche d'informations, la fréquence lexicale, la reconnaissance des formes, l'analyse de l'association et les techniques de l'extraction de données. Afin de réaliser l'analyse du texte, NVIVO 12 procède à l'extraction de l'information et l'analyse lexicale. L'extraction de l'information nous permettra notamment de produire des statistiques descriptives par nœuds, par caractéristiques ou attributs, en précisant les

fréquences. Le texte est toujours qualificatif et pour réaliser l'analyse de contenu par identification des thèmes, on doit créer des données comptables à partir du texte.

Le cadre professionnel est analysé en fonction de la digitalisation, du succès de carrière et le rôle du manager de transition. Un nœud (parent ou catégorie principale) est créé pour chacun d'eux. Une requête peut donc être exécutée pour en extraire des informations. Dans notre étude, nous avons privilégié des expressions et des phrases plus ou moins complètes comme unités d'analyse. Suivant leur sens, celles-ci sont encodées sous des catégories. Dans notre étude, nous avons privilégié des mots et des expressions plus ou moins étendues comme unités d'analyse. Suivant leur sens, celles-ci sont encodées sous des nœuds dont certains sont libellés selon les notions présentes dans les propositions de recherche et le guide d'entretien.

Afin de trouver les termes clés, après avoir fait la requête de texte et codé la partie correspondante, nous avons fait les tableaux pour tous les codes dans le corpus. Étant donné que chaque nœud réserve toutes les parties codées pour chaque thème, cette visualisation nous permet de trouver les structures de données en ce qui concerne la proportion du corpus qui a été codée pour chaque nœud, ce qui représente chaque thème principal.

D'autre part, nous avons dessiné des graphiques pour chaque nœud. Nous avons fait ces tableaux dans NVIVO 12, tout d'abord en sélectionnant la source dans List View et ensuite en cliquant avec le bouton droit de la souris sur Visualize et puis sur Chart Document Coding. Pour mesurer la similarité entre chaque paire d'éléments qui apparaîtra dans un diagramme de cluster, NVIVO 12 construit d'abord un tableau dans lequel les lignes sont des nœuds et les colonnes sont chaque unité de textes codée par le nœud de la ligne.

Cette section qui s'achève a permis de présenter l'approche méthodologique de notre étude. En plus, nous avons présenté le positionnement épistémologique de notre recherche, soit l'interprétativisme, ainsi que la méthodologie proprement dite d'une part, et d'autre part, nous avons présenté les méthodes de collecte et d'analyse de données.

En somme, ce chapitre dédié à la description du cadre de notre étude et à l'approche méthodologique adoptée, a passé en revue l'Administration Publique camerounaise (APC) et le MINCOM avant de décrire la méthodologie proprement dite. A cet effet, nous avons présenté l'organisation de l'APC, celle du MINCOM, les missions et l'organisation de ce Ministère. De plus, on y retrouve aussi notre positionnement épistémologique et le dispositif méthodologique, les méthodes de collecte de données, les méthodes d'analyse des données avec pour logiciel d'analyse NVIVO 12.

CHAPITRE V : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête menée au sein du Ministère du Commerce (MINCOM), portant sur la contribution du manager de transition au succès de carrière des employés en contexte de digitalisation. Dans un contexte de transformation progressive de l'administration publique camerounaise (APC), la digitalisation apparaît comme un levier stratégique favorisant l'adaptation, le développement des compétences de même que la progression professionnelle. De manière spécifique, il est question, à travers les données recueillis, de mettre en lumière les perceptions qu'ont les acteurs des différents concepts mis en exergue (**Section 1**), ainsi que les mécanismes par lesquels les outils numériques, combinés à un encadrement adapté, participent au succès professionnel au sein du MINCOM. (**Section 2**)

Section 1 : Perception des notions de digitalisation, de succès de carrière et de manager de transition

Dans cette section, il est question de mettre en lumière les différentes perceptions que les acteurs au sein du MINCOM ont des concepts de digitalisation, de succès de carrière et de manager de transition.

1.1. Perception de la digitalisation au MINCOM

Elle passe par l'appréhension du concept de digitalisation, la présentation des transformations digitales effectuée au sein de cette institution, ainsi que des outils digitaux mobilisés. De même, il sera question de mettre en lumière les mesures mises en place pour faciliter l'appropriation technologique et enfin, présenter les difficultés liées à l'appropriation des outils digitaux.

1.1.1. Appréhension du concept de digitalisation

La digitalisation revêt deux significations au sein du MINCOM, au regard de l'analyse des verbatim : elle peut soit renvoyer à l'utilisation des outils numériques, soit à la dématérialisation des activités.

❖ La digitalisation comme utilisation des outils numériques

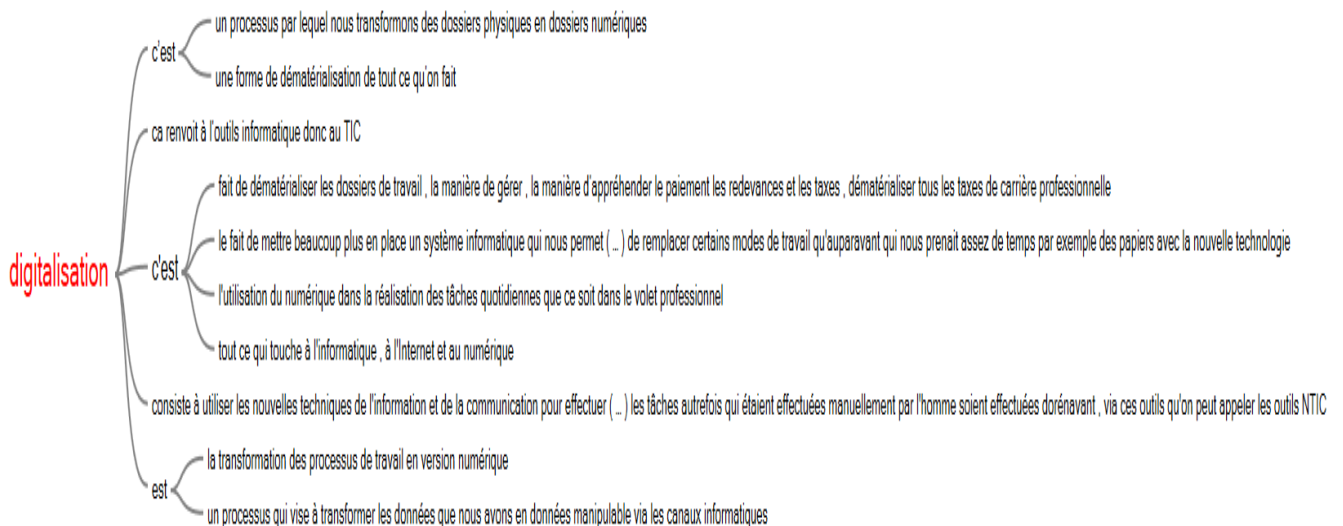
La digitalisation renvoie donc au recours aux nouvelles techniques de l'information et de la communication (NTIC) pour effectuer les tâches autrefois qui étaient effectuées manuellement au sein de cette institution (R1, R4, R6, R7). « *C'est l'utilisation du numérique dans la réalisation des tâches quotidiennes que ce soit dans le volet professionnel* » (R1).

❖ La digitalisation comme un processus de dématérialisation

Pour d'autres répondant, la digitalisation se matérialise plutôt comme le processus par lequel les pratiques organisationnelles sont progressivement virtualisées, afin de faciliter la réalisation des tâches pour une meilleure efficacité au travail (R2, R3, R5, R10, R13, R14). Elle se matérialise par la numérisation des dossiers ou des données (R10, R13), la dématérialisation des paiements de certaines taxes et redevances, du contrôle des activités sur le terrain ainsi que la virtualisation des opérations de solde et de gestion des carrières. Les propos de R2 en donnent une illustration : « *Le fait de dématérialiser les dossiers de travail, la manière de gérer, la manière d'appréhender le paiement les redevances et les taxes, dématérialiser tous les taxes de carrière professionnelle* ».

Les diagramme 1 ci-dessous permet d'illustrer ces différentes acceptions :

Figure 1 : Appréhension de la notion de digitalisation

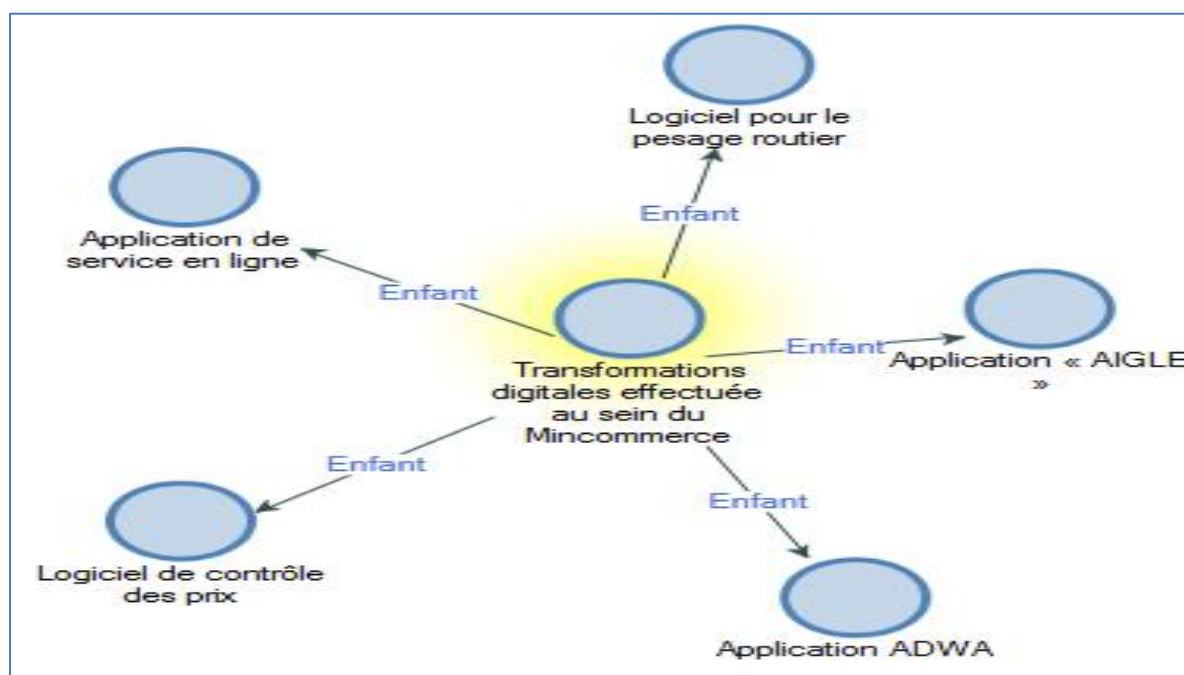


Source : Auteur (D'après les données du terrain)

1.1.2. Transformations digitales au sein du MINCOM

Il ressort de l'examen des données que, le MINCOM au cours de ces dernières années a connu plusieurs réformes technologiques. La figure ci-dessous permet justement, d'illustrer ces différentes transformations.

Figure 2 : Transformations digitales connues au sein du MINCOM



Source : Auteur (D'après les données du terrain)

La lecture de ce tableau permet de ressortir cinq principales transformations digitales subies par le Mincom. Tout d'abord, il y'a dématérialisation du paiement des taxes et redevances au ministère, à travers l'adoption de **l'application ADWA**. Par la suite, ce ministère, soucieux de l'amélioration de la sa gestion des ressources humaines, s'est doté d'une nouvelle application dénommée « **AIGLE** », qui a pour principales missions de gérer les questions de rémunération, d'évaluation des carrières ainsi que de la mobilité professionnelle.

En outre, d'autre **applications numériques facilitant le contrôle de la qualité des pesages et des prix**, lors des opérations de contrôle sur le terrain, ont été adoptées au sein du Mincom. Enfin, ce ministère a mis en place une **plateforme numérique en ligne**, devant désormais servir d'interface entre ses lui et ses usagers.

❖ Les outils digitaux mobilisés

Par ailleurs, l'arrimage des agents publics appartenant à ce ministère à ces différentes transformations sur le plan numérique, nécessite la maîtrise de plusieurs outils digitaux, tels que présenté dans le nuage de mots ci-dessous :

Figure 3 : Nuage de mots relatifs aux outils digitaux mobilisés au sein du MINCOM



Source : Auteur (D'après les données du terrain)

Toutefois, l'utilisation de ces outils numériques n'est pas chose facile dans la réalité. Raison pour laquelle, il convient de mettre en œuvre des mécanismes sur le plan organisationnel, visant à faciliter l'appropriation de ces derniers.

1.1.3. Dispositifs organisationnels mis en place pour faciliter l'appropriation technologique

Plusieurs procédés ont en effet, été initiés au sein du MINCOM pour faciliter l'arrimage des agents public aux nouvelles transformations technologiques, subies dans l'organisation du travail. L'analyse des données a permis de ressortir trois principales formes de soutiens reçus par ces agents, à savoir : **le soutien matériel, le soutien financier et le soutien social.**

Sur le plan matériel, des efforts ont été consentis au sein du ministère visant non seulement **l'amélioration de la qualité de la connexion Internet**, mais aussi la dotation des agents **en équipements technologiques** : « *L'état nous a doté des tablettes* » (R8). Comme l'expliquent certains répondants, le ministère s'est doté des équipements technologiques de haute qualité, afin d'améliorer le débit internet et la qualité de la fibre optique utilisée au sein de la structure : « *La disponibilité de la connexion Wi-Fi pour accéder à plusieurs services en ligne* » (R11). De même, l'organisation s'assure de la mise à disposition au niveau des services concernés, des **manuels de procédure (physique ou numérique)**, afin de guider l'utilisateur dans le processus d'appropriation de la technologie adoptée. Par ailleurs, le ministère a mis en place **un support d'assistance** qui a pour principale rôle, d'assister les différents agents publics en cas de survenance de problèmes techniques : « *Il y'a une cellule informatique qui accompagne au quotidien les différentes structures de commerce qui nécessitent l'usage des outils informatiques, l'installation des antivirus* » (R14).

Sur le plan financier, des investissements sont enclenchés pour des fins de formation ou de recyclage des agents publics à l'utilisation des nouvelles technologies adoptées au sein du MINCOM : « *Nous faisons des mini formations pour essayer de se mettre à la page par rapport aux nouvelles technologies* » (R5). Ces formations se font soit en interne au sein du ministère, qui **déplace des**

spécialistes à cet effet : *« celui qui gère la plateforme de paiement de validation est venu en début d'année avant le lancement pour que nous puissions s'arrimer... »* (R8), soit en externe à travers **des cabinets agréés** : *« L'état déploie sur le plan financier certains cabinets qui vont le faire et il y'a aussi la formation du personnel qui va aussi utiliser le matériel »* (R13).

Sur le plan social, des initiatives allant dans le sens de l'encouragement de certains agents ayant une forte expérience **au coaching numérique** ont été mises en œuvre. Il s'agit notamment des initiatives personnelles, à travers l'accompagnement régulier des agents par d'autres agents, **des collègues** ayant une expérience et des connaissances dans la manipulation des outils technologiques. *« Certains aînés qui ont trouvé bon qu'il fallait encadrer des cadets qui venaient d'arriver et donc du coup entre nous, on a décidé d'avoir certaines formations notamment au niveau des calculs des ordres de recettes qui se font dans la machine. Les aînés ont piloté certaines séances de formation... »* (R3). Ce coaching peut en outre être réalisé au plan interne, par **le supérieur hiérarchique** qui accompagne au quotidien les agents dont il a responsabilité dans l'apprentissage à l'usage de ces nouveaux dispositifs technologiques. *« Il y'a l'apprentissage de formation des coachings, l'accompagnement des anciens et des supérieurs hiérarchiques... »* (R7).

1.1.4. Difficultés liées à l'appropriation des outils digitaux

Malgré les mesures prises au plan interne visant à faciliter l'appropriation des technologies numériques, l'analyse des verbatim laisse tout de même apparaître quelques difficultés qui entravent au plan pratique, la maîtrise des outils technologiques par les employés.

❖ Les contraintes infrastructurelles

L'appropriation de la digitalisation au sein du MINCOM est confrontée à plusieurs contraintes, notamment **l'insuffisance d'équipements**. Non seulement les équipements technologiques (ordinateurs de bureau) ne sont pas disponibles en quantité suffisantes, mais aussi ceux disponibles semblent ne pas être appropriés pour le travail. Ce constat est d'ailleurs fait par plusieurs répondants (R1, R2, R5) : *« Tous les bureaux ne sont pas équipés d'ordinateurs, c'est ça qui empêche un peu tout le monde de pouvoir exploiter pleinement ces outils de digitalisation même... »* (R1). **L'instabilité de connexion** constitue également une contrainte majeure (R9, R11, R13, R14) : *« Généralement c'est plus l'instabilité du réseau internet... »* (R14).

Par ailleurs, les agents publics font face à un **espace de travail restreint**, ce qui complexifie la **transmission intergénérationnelle**. *« Le cadre professionnel ne facilite pas cet apprentissage parce que le cadre est restreint et ne permet pas à tout le monde de se retrouver à cet endroit au même moment (...) si tous les nouveaux sont là, les anciens n'auront pas de place et vice versa. Vous êtes d'accord avec moi qu'entre nouveaux, ils seront bloqués, il n'y aura pas d'anciens pour les aider. Donc il y a déjà l'espace réduit qui est un frein très majeur pour l'émancipation de ces nouvelles technologies »* (R7).

❖ Les contraintes organisationnelles

Certaines barrières sur le plan organisationnel, entravent également l'appropriation des technologies digitales au sein du MINCOM, au premier rang desquels nous pouvons citer la **résistance au changement**. De même, on note malgré les actions visant à former le personnel, que les acteurs restent confrontés à une **connaissance limitée des TIC** : « *La formation n'est pas toujours optimale pourtant il faut prendre le temps de bien l'utiliser par exemple il y'a des applications qui utilisent les intelligences artificielles qui nécessitent des outils qu'il faut d'abord s'approprier* » (R13). De plus, la survenance régulière des **conflits intergénérationnels** complexifie également le processus d'appropriation.

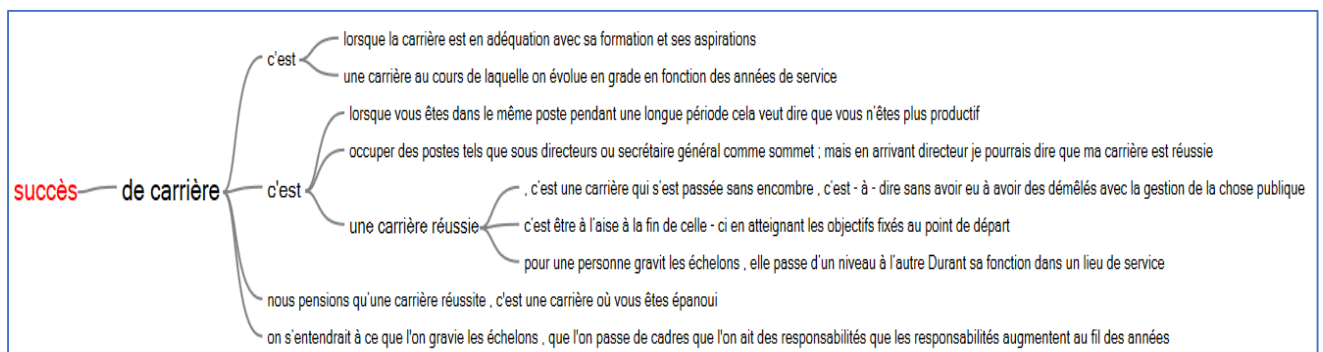
1.2. Perception du succès de carrière au sein du MINCOM

Il est question dans cette sous-section de mettre en lumière la perception que les agents publics ont du succès de carrière au sein de cette institution.

1.2.1. *Appréhension du concept de succès de carrière.*

La notion de succès de carrière revête un caractère polysémique, au regard de la lecture des données issues du terrain. En effet, sa conception est généralement variable en fonction des aspirations du travailleur tel que le présente le digramme définitionnel ci-dessous :

Figure 4 : illustration des différentes appréhensions du succès de carrière



Source : Auteur (D'après des données du terrain)

D'après cette synapsie, le succès de carrière peut être appréhender comme :

- **Une succession de postes de responsabilités** : C'est-à-dire la perception par le travailleur d'une mobilité verticale ou d'une évolution en termes de poste de responsabilités au sein de l'institution tout au long de sa carrière (R1, R5, R6, R9, R12). « *Occuper des postes tels que sous directeurs ou secrétaire général comme sommet ; mais en arrivant directeur je pourrais dire que ma carrière est réussie* » (R12).

- **Le respect des règles éthiques et déontologiques** : D'autres répondants par contre, estiment que le succès de carrière renvoie à la capacité de l'employé à mener ses différentes missions,

tout en respectant les règles éthiques et déontologiques liées à sa profession. « *Une carrière réussie, c'est une carrière qui s'est passée sans encombre, c'est-à-dire sans avoir eu à avoir des démêlés avec la gestion de la chose publique* » (R2).

- **L'épanouissement professionnel** : D'autres enfin, appréhendent une carrière réussie comme étant celle dans laquelle le travailleur se réalise au quotidien dans les différentes tâches qui lui sont confiées (R3, R5, R10, R15) : « *C'est lorsque la carrière est en adéquation avec sa formation et ses aspirations* » (R10). De même, « *C'est être à l'aise à la fin de celle-ci en atteignant les objectifs fixés au point de départ* » (R4).

1.2.2. Déterminants de l'évolution dans la carrière au MINCOM

Plusieurs facteurs d'évaluation de l'évolution dans la carrière, ont également été identifiés par les acteurs évoluant au sein de cette organisation, au rang desquels nous avons :

- **Le sentiment de compétence** qui renvoie à la perception qu'ont les individus qu'ils ont acquis des compétences supplémentaires tout au long de leur carrière ;
- **Les conditions de travail**, c'est-à-dire le sentiment d'être mise dans les situations de travail favorable pour son évolution dans la structure ;
- **Le sens du travail** : il renvoie à l'adéquation entre le travail, la formation de l'agent et ses aspirations dans la vie ;
- **Le respect des valeurs morales**, c'est-à-dire l'assiduité au travail et la qualité des rapports avec les collègues.

Le tableau ci-dessous illustre de manière détaillée ces différents facteurs :

Tableau 2 : Déterminants de l'évolution dans la carrière au sein du MINCOM

| Eléments | Fréquence | Indicateurs |
|---------------------------------------|-----------|---|
| Le sentiment de compétence | 15 | <i>Fréquence des formations subie (compétences nouvelles, recyclage)</i> |
| Les conditions de travail | 07 | <i>Disponibilités des infrastructures (bureau, matériel informatique, etc.)</i> |
| Le sens du travail | 07 | <i>Niveau d'adéquation entre le poste occupée et la formation initiale du salarié</i> |
| Le respect des valeurs morales | 09 | <i>Niveau d'assiduité, qualité des rapports avec les collègues</i> |

Source : Auteur (selon les données du terrain)

Au final, il ressort après évaluation de leurs carrières, que la plupart des acteurs manifestent un sentiment de satisfaction quant à l'évolution dans la carrière (R2, R4, R7, R10, R12, 13, R15) : « *Pour*

l'instant c'est un succès vu que je suis encore à mi-chemin, j'ai fait 14 ans de services donc 7 ans chef de service et 7 ans sous-directeur donc c'est un succès il me reste 14 ans je peux quand même faire mieux » (R12).

1.3. Perception du manager de transition au sein du MINCOM

Le manager de transition est appréhendé au sein de cette institution comme à travers toute personne ayant joué le rôle d'accompagnement de l'agent public, dans l'appropriation des connaissances nécessaires pour assurer de manière efficace, les différentes missions qui lui ont été assignées. Il peut s'agir soit d'un collègue de travail, le supérieur hiérarchique, soit du chef de la cellule informatique servant de support d'assistance aux employés en cas de survenance d'un problème. Le tableau ci-dessous présente de manière sommaire l'ensemble des personnes identifiées au sein du MINCOM pouvant être considérées comme managers de transition.

Tableau 3 : Identification du manager de transition au sein du MINCOM

| Manager de transition | Utilité | Verbatim illustratifs |
|---|---|---|
| Collègue de travail aguerris aux TIC | Service de tutorat ou mentorat | « Si un collègue a des difficultés sur l'appropriation, on peut lui donner un coup de main pour que les difficultés qu'il rencontrent (...) on peut faire du mentorat, genre tu as des connaissances, tu peux prendre certaines personnes tu leur montres » R1 « Il y'a également certains collaborateurs qui ont des acquis sur l'usage des outils informatiques qui nous accompagnent également » R4 |
| Supérieur hiérarchique | Rôle d'accompagnement/ Mentorat | « Jusqu'ici, c'est notre directeur qui nous a en tout cas distribuer les dépliant pour mieux connaître comment utiliser la plateforme de paiements en ligne » R2 « Je dirais mes chefs parce qu'il y a toute une ligne hiérarchique » R7 |
| Le support d'assistance | Assistance en cas de problèmes techniques | « C'est la cellule informatique qui s'assure de cela » R8, R9, R14 « La cellule informatique est là de manière récurrente pour nous former » R15 |

Source : Auteur (selon les données du terrain)

Il ressort de cette section, après présentation des perceptions que les répondants se font des notions de digitalisation, succès de carrière et de manager de transition, que les acteurs ont une connaissance assez poussée de ces notions. De même, le manager de transition joue également un rôle important dans l'accompagnement des agents publics. D'ailleurs, certains estiment que le soutien perçu de la part de ceux, notamment dans l'accompagnement à l'appropriation des nouvelles technologies digitales, leur a permis dans une certaine mesure, d'assurer une meilleure carrière.

Section 2 : Digitalisation et trajectoires professionnelles : le manager de transition comme catalyseur de réussite

Cette section est destinée à mettre en exergue d'une part, la contribution du développement des compétences digitales au succès de carrière, et d'autre part, l'apport du manager de transition dans le développement de ces compétences et par ricochet, le succès de carrière au sein du MINCOM.

2.1. Développement des compétences digitales : un levier stratégique pour la réussite de carrière

À l'ère du numérique, le développement des compétences digitales apparaît comme un facteur indispensable pour soutenir l'évolution professionnelle. Dans le cadre de la recherche menée au sein du MINCOM, trois apports majeurs se dégagent de l'analyse des verbatim : l'amélioration de l'efficacité au travail, la reconnaissance professionnelle et mobilité interservices.

2.1.1. Plus d'efficacité au travail

L'un des apports les plus perceptibles de la digitalisation est l'amélioration de l'efficacité opérationnelle au travail. En effet, les employés interrogés affirment que, l'acquisition des compétences numériques a profondément modifiée leur manière de travailler, notamment en réduisant le temps de traitement des tâches, en facilitant l'accès à l'information et en améliorant la planification des missions de descente sur le terrain (R1, R3, R5, R6, R13). Le répondant R1 affirme de manière explicite : *« Nécessairement, la maîtrise et l'usage des NTIC rend plus performant au travail (...) il y a des activités que l'on fait qui n'ont rien à voir avec le volet professionnel qui, naturellement avec l'usage des NTIC, sont plus efficaces »*. Ce verbatim révèle que l'intégration des NTIC dépasse la seule sphère professionnelle pour impacter favorablement l'ensemble des activités quotidiennes. Cela traduit donc une appropriation avancée des technologies numériques, celles-ci devenant un réflexe dans la gestion des tâches professionnelles comme personnelles.

D'un point de vue stratégique, les agents R3 et R13 soulignent le rôle central des compétences digitales dans l'évolution de leur carrière : *« La digitalisation m'a beaucoup aidé dans l'évolution de ma carrière. Je dirais même à peut-être 80% donc je pense qu'avec beaucoup de recul quand j'essaie de voir, je me dis, il faudrait beaucoup plus une implication dans ce domaine-là (...) »*. Ce témoignage démontre à suffisance que la digitalisation constitue un levier décisif dans la montée en compétences et l'ouverture vers de nouvelles opportunités professionnelles.

Enfin, cette efficacité s'exprime dans le cadre des missions de terrain, comme l'indique également R5 : *« ça me permet de mieux m'en sortir quand je vais en mission, ça me permet de mieux connaître ceux à quoi je m'attends quand (...) »*. Ce type de compétences permet aux agents d'anticiper les réalités du terrain, de mieux s'organiser, et par conséquent de produire un meilleur rendement, ce qui favorise un meilleur succès au sein de l'organisation.

2.1.2. Reconnaissance professionnelle et mobilité interservices

❖ La reconnaissance professionnelle

Les compétences digitales renforcent également le sentiment de reconnaissance professionnelle du travailleur. Elles sont en effet perçues comme des indicateurs de diligence, de compétences et de fiabilité. De manière pratiques, plusieurs agents publics soulignent que la maîtrise des outils numériques leur a permis d'améliorer la qualité du travail fourni, ce qui a, dans une certaine mesure, agit favorablement sur l'évaluation faite par les supérieurs hiérarchiques. D'ailleurs R7 affirme que : *« Donc ces compétences me permettent d'être diligente et plus efficace dans mon travail. Ce qui fait que les supérieurs sont plus contents de mon rendu au travail ».*

Cela va donc se traduire par une confiance accrue de la hiérarchie, ce qui peut ouvrir des perspectives de promotion, d'autonomie dans les projets ou les missions de contrôle sur le terrain. Ce qui va ainsi susciter un sentiment de satisfaction ou d'atteinte d'objectifs personnels sur le plan de la carrière chez l'employé : *« Ces compétences numériques m'ont amplement aidé à atteindre mes objectifs ou bien à la réalisation de ma carrière, que j'ai jusqu'ici et que sur une échelle sur 10, je peux dire qu'elle est à 7 » (R7).*

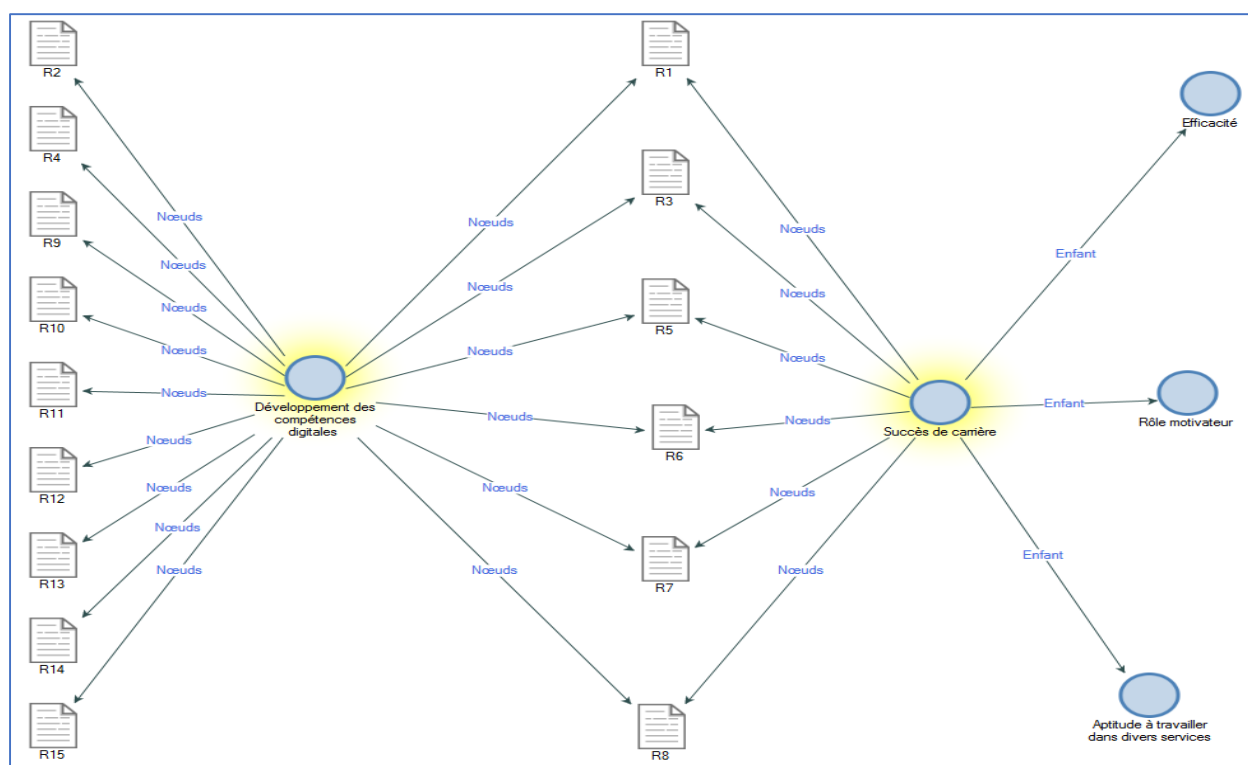
❖ La mobilité interservices

Au-delà du sentiment de reconnaissance interne, les employés interrogés soulignent également que le développement des compétences technologiques favorise l'ouverture vers d'autres fonctions ou secteurs d'activités au sein de l'administration publique. L'appropriation des outils numériques devient dès lors un critère d'employabilité interinstitutionnelle (R8, R10, R14). Cette polyvalence de l'agent est d'ailleurs cruciale dans un environnement organisationnel public, où les métiers tendent désormais à évoluer rapidement et où l'exigence de l'adaptabilité devient la norme.

Dans le cas spécifique du MINCOM, l'analyse des données montre que les employés compétents sur le plan digital peuvent avoir la possibilité d'intégrer les directions techniques, participer à la gestion des plateformes numériques adoptées par l'organisation, et pourquoi pas être sollicité plus tard, dans l'élaboration des politiques liées à la digitalisation au sein dudit ministère. D'ailleurs, un agent témoigne ainsi : *« Je suis un agent de l'état je peux bénéficier de la prise en charge de l'ANTIC et je peux aller au ministère des télécommunications en tant que travailleur vu que l'agent de l'état est appelé à travailler partout (...) » (R8).*

La figure ci-dessous met en évidence cet apport de la digitalisation au succès de carrière au sein de cette institution :

Figure 5 : Contribution de la digitalisation au succès de carrière



Source : Auteur (selon les données du terrain)

Si le développement des compétences digitales apparaît comme un levier essentiel du succès de carrière, il convient désormais d'interroger le rôle stratégique joué par le manager de transition dans la facilitation de cette dynamique d'appropriation des outils TIC et de progression professionnelle.

2.2. Digitalisation, succès de carrière et management de transition : une synergie gagnante au sein du Ministère du Commerce (MINCOM)

Considérée comme étant un changement structurel des pratiques professionnelles, l'appropriation de la digitalisation ne saurait se faire de manière efficace sans un accompagnement stratégique et humain. Au sein du MINCOM, le rôle du manager de transition se révèle donc être déterminant tant dans l'accompagnement des acteurs au développement des compétences que dans le succès de carrière. Comme l'avons présenté plus haut, celui-ci au sein du MINCOM peut être, soit le collègue de travail, le personnel d'assistance, soit le supérieur hiérarchique.

2.2.1. Rôle stratégique du manager de transition dans le développement des compétences digitales

Le premier apport du manager de transition est son **rôle d'accompagnement**, lequel est fondamental dans le processus de transformation digital. Ce type de manager, même lorsqu'il s'agit du supérieur hiérarchique, agit comme un facilitateur, un mentor et un catalyseur de changement. Plusieurs témoignages convergent vers cette reconnaissance (R4, R5, R6, R8).

En effet, l'**appui personnalisé** offert par le manager de transition dans le cadre de la formation a permis à certains employés à l'instar de R5, de vaincre leur appréhension initiale face aux outils numériques : « (...) *Puisqu'avant je n'utilisais pas l'ordinateur, mais avec son aide j'ai déjà l'habitude de travailler avec la machine de façon continue. Je n'ai plus peur donc elle m'a boosté* ». Cette dimension pédagogique et rassurante du management de transition joue un rôle-clé dans l'appropriation progressive des technologies numériques.

À travers des gestes simples mais méthodiques, les managers de transition transmettent à leurs collaborateurs des savoirs pratiques : « *Elle nous montrait comment le contrôle doit se passer du début jusqu'à la fin et comment rédiger un rapport à la fin de la mission* » (R6). En plus de transmettre des compétences de base (Word, Excel, PowerPoint, et.), le manager de transition favorise également une **culture numérique avancée**, orientant les employés vers des outils plus spécifiques (R6, R10, R15) : « (...) *La maîtrise des logiciels de calcul tel que STATA pour faire mes essais métrologiques* » (R10).

En outre, le développement de ces **compétences digitales opérationnelles** ne se limite pas à l'amélioration des performances individuelles, mais contribue également à moderniser le fonctionnement global du ministère : « *J'utilise déjà le logiciel Word (...) aussi Excel. J'ai également appris comment sauvegarder les données dans ma machine, dans la clé USB et dans le Cloud* » (R5). « *Ça m'a permis de m'améliorer en photoshop et prendre encore les cours en Excel et bien maîtriser Word* » (R11).

Le manager de transition s'impose ainsi comme vecteur d'autonomie numérique, réduisant la dépendance des agents et favorisant leur épanouissement professionnel. De manière spécifique, ce processus contribue à la valorisation des acteurs bénéficiaires qui gagnent en confiance, instaurant ainsi une dynamique de montée en compétences durables. Ce rôle de formateur, qui demeure encore informel au sein du MINCOM, constitue un levier crucial d'émancipation (empowerment) au sein de l'administration publique camerounaise en générale et de ce ministère en particulier.

2.2.2. *Manager de transition et réussite professionnelle : un levier d'accélération des trajectoires de carrière*

L'influence du manager de transition ne se limite pas uniquement au transfert de compétences. Il est également perçu comme **moteur du succès de carrière**, que ce soit au plan individuel ou professionnel, intervenant à des moments importants de la carrière des employés.

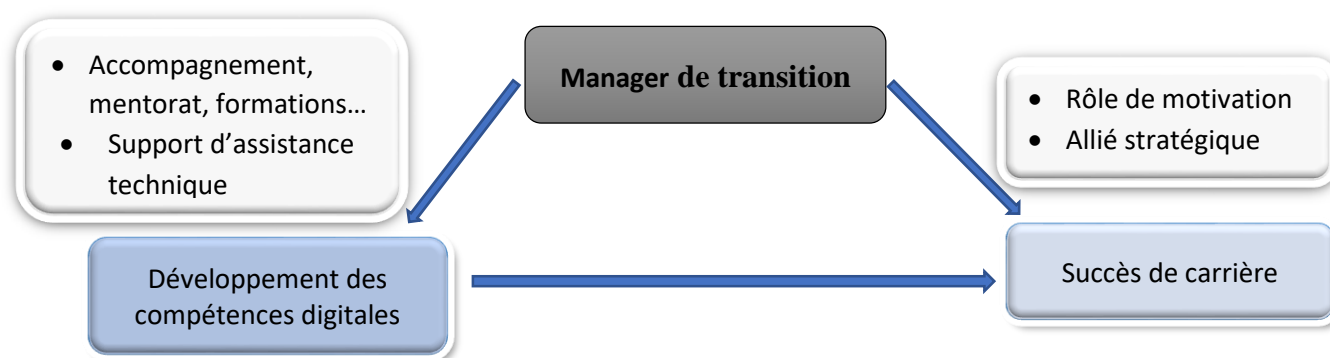
Son **rôle motivateur** est souvent cité comme déterminant pour la projection professionnelle des agents : *« Je pense sa contribution peut beaucoup m'aider pour la réussite de ma carrière, dans la mesure où il m'encourage tous les jours quand j'ai besoin de lui il est toujours là »* (R2). *« Elle m'encourage à me former, à faire des recherches par rapport à notre travail. Donc ses conseils m'ont beaucoup aidé dans ma carrière professionnelle »* (R5). Cette capacité d'encouragement a une incidence psychologique et émotionnelle sur l'agent, lui redonnant la motivation souvent altérée par des lenteurs administratives, les difficultés liées à la coopération intergénérationnelle ou les incertitudes de carrière. Le manager de transition devient ainsi **un allié stratégique**, apportant écoute et soutien dans les périodes critiques de l'agent.

En outre, comme le démontrent nos dépouillements, son rôle va au-delà de la motivation : il est aussi **source de soutien technique et d'assistance concrète** face aux blocages professionnels : *« parfois je suis bloqué et je fais appel à un collaborateur qui est plus à l'aise à l'utilisation des outils informatiques. Son aide a beaucoup contribué sinon je serai toujours bloquée dans le traitement de mes dossiers »* (R4). *« Avant leur intervention je ne pouvais pas avancer dans mon travail (...) Après leur intervention j'ai eu beaucoup d'amélioration dans mon travail »* (R11).

Cette assistance technique ponctuelle constitue un facteur-clé de productivité, permettant aux agents de livrer des résultats malgré des contraintes techniques rencontrées sur le plan pratique. Dans certains cas comme celui de R7, cette assistance a même été décisive dans l'accompagnement de ses missions professionnelles : *« Je peux exprimer en pourcentage 60, 70 pourcents, parce que pour dire vrai, si je n'avais pas bénéficié de ses multiples accompagnements vous voyez il y'aurait eu des travaux qui me seraient impossible de réaliser »*. *« À certains moments, il a débloqué certaines difficultés qui ont permis que je puisse faire le travail qui m'était confié »*. En ce sens, le manager de transition a contribué activement à l'accélération des trajectoires de carrières au sein du MINCOM, en levant les freins au développement professionnel et en créant un environnement propice à l'épanouissement individuel au travail.

Par ailleurs, la mise en évidence de l'apport combinée du manager de transition dans le développement des compétences digitales et le succès de carrière peut être matérialisée dans la figure ci-dessous :

Figure 6 : Apport du manager de transition au le développement des compétences et au succès de carrière



Source : Auteur (d'après les données du terrain)

Ce chapitre avait pour objectif de présenter les résultats empiriques de l'étude menée au sein du MINCOM, afin d'examiner la contribution de la digitalisation sur le succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise, en mettant en lumière le rôle stratégique du manager de transition. Il en ressort que, la digitalisation est perçue par les employés comme un levier fondamental de modernisation administrative, marqué par la dématérialisation des procédures et l'appropriation progressive des outils numériques. Les applications telles qu'ADWA, AIGLE ou les logiciels de pesage ont profondément transformé les pratiques professionnelles, facilitant la productivité, la traçabilité et l'efficacité des missions. Par ailleurs, l'étude révèle que le développement des compétences digitales favorise non seulement une amélioration des performances individuelles (polyvalence, rapidité, autonomie), mais agit également comme un catalyseur de reconnaissance professionnelle, d'élargissement des opportunités de mobilité et de renforcement de la confiance hiérarchique. Cette dynamique d'apprentissage est largement soutenue par le rôle du manager de transition, incarné à la fois par les supérieurs hiérarchiques, les collègues expérimentés et la cellule informatique. Ce manager agit à travers trois leviers essentiels : l'accompagnement à la formation, la motivation professionnelle et le soutien opérationnel face aux obstacles numériques. En somme, la synergie entre digitalisation, acquisition de compétences et encadrement de proximité constitue un triptyque stratégique favorisant l'épanouissement professionnel et l'accélération des carrières au sein de l'administration publique. Cependant, cette dynamique reste freinée par des contraintes techniques (connexion instable, insuffisance de matériel), organisationnelles (résistances au changement, faible culture numérique), et structurelles (cadre de travail exigu, conflits intergénérationnels).

CHAPITRE VI : DISCUSSIONS, RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION

Dans les deux chapitres précédents, nous avons présenté le cadre d'étude ainsi que l'approche méthodologique grâce à laquelle nous avons pu montrer la pertinence de l'approche qualitative que nous avons employé vu l'objet de notre étude. L'étude de cas unique nous a permis de répondre à notre question de recherche qui nécessitait une posture épistémologique interprétativiste. L'analyse des données nous a montré deux principaux axes de résultats. La première concerne notre première question spécifique sur la contribution du développement des compétences digitales au succès de carrière et la seconde fait référence à la deuxième question spécifique sur la contribution du rôle du manager de transition au développement de compétences digitales pour un succès de carrière. Ce chapitre s'attèle à faire d'une part, des discussions par rapport aux résultats obtenus et à donner des recommandations aux dirigeants des Administrations Publiques (section I) et d'autre part, à conclure ce travail (section II).

Section I : discussions et recommandations

Dans cette section, nous discutons les résultats obtenus et nous apportons des recommandations pour notre étude.

1.1. Discussions

Les résultats de ce travail mettent en évidence deux principaux aspects qu'il convient de discuter. Il s'agit respectivement de chacune de nos propositions de recherche. D'abord, la contribution du développement de compétences au succès de carrière d'une part, et d'autre part, la contribution du rôle du manager de transition au succès de carrière en contexte de digitalisation.

1.1.1. Développement de compétences digitales et succès de carrière des employés du MINCOM

Relativement à la première proposition qui concerne le développement de compétences digitales et le succès de carrière, nos résultats montrent que, le développement de compétences digitales contribue au succès de carrière des employés des APC. Ce résultat s'explique à travers le fait que, le développement de compétences digitales améliore leur efficacité au travail et fluidifie la reconnaissance au travail de ces employés. Ce résultat va dans le même sens que les travaux de Valsamis & al. (2015). En effet, leurs travaux montrent que, la digitalisation augmente le besoin pour les travailleurs qui sont peu qualifiés d'élargir leurs compétences pour prétendre à des emplois à qualifications plus élevées. C'est-à-dire, plus un employé développe des compétences digitales, plus ce dernier a des chances d'évoluer dans sa carrière. D'ailleurs, un de nos répondants affirme que, « *La digitalisation m'a beaucoup aidé dans l'évolution de ma carrière. Je dirais même à peut-être 80% hein,*

donc je pense qu'avec beaucoup de recul quand j'essaie de voir, je me dis il faudrait beaucoup plus une implication dans ce domaine-là » R3.

Nos résultats viennent également renchérir la théorie des capacités dynamique de Teece & al. (1994) qui stipule que, les capacités dynamiques permettent aux employés de conserver un avantage concurrentiel en contexte de changement organisationnel. Dans notre cas, les capacités dynamiques concernent les compétences digitales qui permettent l'évolution professionnelle des employés. Dans la même lancée, nos résultats se rapprochent aussi des travaux de Zaki & al. (2018) qui ont montré que la digitalisation ne se limite pas uniquement aux outils TIC de travail. Mais, que ça allait bien au-delà. Précisément, ils ont conclu que la digitalisation améliore d'abord la satisfaction personnelle et ensuite la performance de l'organisation. La satisfaction personnelle faisant partie du succès de carrière subjectif, cela corrobore avec nos résultats. De même, l'étude menée par weeks (2013) montre d'une part que, la digitalisation améliore la productivité des employés et d'autre part, qu'elle réduit les mécontentements au travail. Cette augmentation de productivité chez ceux qui développent leurs compétences digitales se traduirait par une évolution professionnelle. Cependant, nos travaux se distinguent de ces études dans la mesure où, nos résultats précisent que le développement de compétences digitales contribue au succès de carrière en mettant l'accent sur l'aptitude des employés à travailler dans divers services, c'est-à-dire la mobilité professionnelle de l'employé.

1.1.2 Le rôle du manager de transition dans le succès de carrière des employés en contexte de digitalisation au MINCOM

A ce niveau, nous discutons de la deuxième proposition qui est scindée en deux : la contribution du manager de transition au développement de compétences digitales d'une part, et la contribution du rôle du manager de transition au succès de carrière des employés dans l'APC.

❖ Rôle du manager de transition dans le développement de compétences digitales des employés du MINCOM

Nos résultats ont montré que, le manager de transition ne dispose pas d'un poste préétabli au sein de l'Administration Publique Camerounaise et précisément au sein du MINCOM. Il peut être soit un cadre ou un collègue de travail ayant des compétences avérées dans les TIC, soit un chef de projet responsable de la cellule informatique ou encore un manager voire supérieur hiérarchique ayant déjà une certaine expérience. Dans cette étude, Il ressort que le manager de transition joue un rôle d'accompagnateur, de mentorat, d'assistance technique. Nos résultats vont dans le même sens que les travaux de thèse de Samdoubwaoga (2023) qui mentionnent les rôles du manager opérationnels en contexte de digitalisation et de changement organisationnel dans l'Administration Publique au Burkina. Ces rôles sont respectivement, formateur, sensibilisateur, accompagnateur, encadreur, négociateur et communicateur. Formateur et accompagnateur dans le sens du développement des

compétences numériques. Nos résultats se distinguent de ceux de cet auteur dans la mesure où, le manager de transition au sein du MINCOM a une particularité : il offre un appui personnalisé en termes de formation à chaque employé, il favorise une culture numérique avancée et modernise le fonctionnement global du MINCOM.

De plus, nos résultats corroborent les travaux de Do Espirito (2006), qui montrent plutôt que le manager de transition est comme un chef de projet qui encadre les employés et leur permet de s'adapter au changement. Mais seulement, dans le cas de notre étude il apparaît aussi que le manager de transition vu qu'il n'ayant pas un poste prévu par l'Administration Publique camerounaise, joue aussi un rôle de support technique chaque fois qu'un employé a une difficulté de cet ordre. Dans cette dynamique, nos résultats confirment la théorie du leadership transformationnel dans la mesure où le manager de transition incite ses collègues à se transcender pour atteindre les objectifs. Il les forme à l'usage des outils digitaux, leur permet de développer des nouvelles solutions digitales.

❖ **Rôle du manager de transition dans le succès de carrière des employés du MINCOM**

Concernant le rôle du manager de transition et le succès de carrière au sein des Administrations Publiques Camerounaises, nos résultats ont montré que le manager de transition représente un moteur du succès de carrière individuellement comme professionnellement. Il joue un rôle de motivation dans l'évolution de carrière des employés. Dans ce sens, nos travaux soutiennent les résultats de Samdoubwaoga (2023) qui ont montré que le manager opérationnel joue un rôle de sensibilisateur au sein de l'Administration Publique Burkinabé. Selon ses résultats, la plupart des répondants témoigne l'importance capitale de l'outil informatique dans leur travail.

Contrairement à nos travaux, les recherches de Pène (2020) soulignent qu'il ne s'agit pas uniquement de faire former les employés, mais aussi de changer leurs profils. Il convient quand même de noter qu'à travers son rôle motivateur, le manager de transition est un allié stratégique du développement et de l'épanouissement professionnel des employés. De ce fait, le modèle de Kotter (1990-2000) prend tout son sens car, le manager de transition ici réussit à mettre sur pieds une stratégie de motivation pour mieux gérer le contexte de digitalisation dans lequel il se trouve. Cela lui permet véritablement de contribuer à l'accomplissement et à la satisfaction des employés.

Cette section avait pour but de confronter nos résultats avec les études antérieures menées sur le sujet. Force est donc de constater que, certaines études vont dans le même sens que nos travaux, mais d'autres non. De même, nos résultats viennent confirmer les théories du leadership transformationnel, des capacités dynamiques et le modèle du changement de Kotter.

1.2. Recommandations

Les résultats de l'étude ont mis en évidence l'importance de l'environnement de travail, du soutien managérial et de la formation continue dans l'accompagnement efficace des employés vers une carrière professionnelle épanouie. À partir de ces constats, plusieurs pistes de recommandations peuvent être formulées pour renforcer le développement des compétences et favoriser la réussite de carrière au sein du MINCOM :

❖ **Promouvoir un management de proximité et collaboratif**

Il est primordial d'encourager un style de management fondé sur la proximité, l'écoute et l'accompagnement. Cela passe par :

- La gestion du changement qui consiste dans ce cas, à la création d'un poste dédié au manager de la transition dans les APC et précisément au MINCOM. Il s'agira pour les managers des APC de formaliser via un décret ou une proposition de loi de créer un poste pour l'accompagnement des agents publics ou alors de désigner un responsable chargé de cette transition afin que les employés soient exactement fixés sur qui se tourner en cas de besoin. Ce responsable devra lui-même détenir les compétences en TIC, avoir les aptitudes d'un leader, être à l'écoute des collaborateurs, prendre en compte les besoins de l'employé, communiquer, proposer des solutions, inciter les travailleurs à innover ;
- La création d'un environnement de travail propice à l'entraide et à la coopération intergénérationnelle. Dans ce cas, les managers gagneraient à favoriser les échanges réguliers entre les jeunes employés et les plus expérimentés ;
- Le renforcement des séances de partage d'expériences ou de mentorat formel, où les managers de transition jouent le rôle de catalyseurs de compétences et de guides dans les trajectoires professionnelles ;
- L'organisation régulière de réunions de suivi individualisées, afin de mieux identifier les besoins, les obstacles rencontrés par les agents et apporter des solutions adaptées.

❖ **Renforcer la formation continue et l'appropriation des outils numériques**

La formation s'impose comme un levier essentiel pour l'évolution de carrière dans un environnement marqué par la digitalisation. Plusieurs actions peuvent être envisagées :

- Mettre en place des programmes de formation en continu en tenant compte des spécificités du contexte, ciblant surtout les compétences techniques (maîtrise des outils numériques, logiciels de traitement de données, plateformes de communication...), comportementales et fonctionnelles (analyse des situations). Il est important que toutes ces compétences soient reliées pour atteindre les objectifs. La formation en question doit être constante et évoluer

continuellement. A ce niveau, lors de l'acquisition des nouveaux outils au sein du Ministère, les managers peuvent procéder par des séminaires réguliers sur l'utilisabilité de ces outils. Procéder par une rotation de postes et s'assurer de la participation de tous les employés à ces séances, prodiguer des conseils sur la manière d'utiliser les outils, prôner la collaboration, orienter quotidiennement les employés en cas d'incompréhensions ;

- Développer des modules de formation spécifiques sur les textes législatifs et réglementaires encadrant les missions du ministère, afin d'améliorer la performance et la qualité du service public. Comme le souligne un agent : *« Il faut constamment accompagner dans la formation dans le digital, formation personnelle, une formation dans les connaissances environnementales, des textes et des lois pour que leurs personnels apportent en plus pour l'évolution du ministère »* (R2).

❖ Améliorer les conditions matérielles de travail

Les conditions de travail ont un impact direct sur la productivité et la satisfaction des employés. Ainsi, il est recommandé de :

- Doter les services de matériels de qualité (ordinateurs performants, gadgets numériques, scanners, imprimantes, tablettes...) en adéquation avec les différents postes occupés et assurer un accès stable et permanent à Internet ;
- Réaménager les espaces de travail pour favoriser le confort, la concentration et l'interaction (espaces collaboratifs...). A ce niveau, les managers doivent s'assurer que chaque cadre ait un bureau équipé pour la réalisation de ses tâches quotidiennes ;
- Mettre en place une politique de maintenance préventive et curative des équipements numériques pour garantir leur disponibilité constante. Il serait important qu'il y ait une vérification journalière des appareils pour éviter des désagréments pendant le travail ;
- Prévoir un budget dédié à l'équipement technologique et à son renouvellement régulier pour accompagner l'évolution des missions et l'introduction de nouveaux outils.

Section II : Conclusion

Nous concluons ce travail en faisant rappel de tout ce qui a été fait, en présentant notre apport managérial ainsi que notre apport théorique, les limites de ce travail ainsi que les perspectives futures.

2.1. Résumé succinct

Dans la littérature, la notion de digitalisation est un enjeu majeur pour les organisations. Elle est souvent appréhendée sous le vocable de transformation digitale qui désigne l'intégration des TIC dans les activités de l'organisation, ou encore le processus d'adoption des compétences digitales pour la réactivité effective de l'organisation face certains changements. Par ailleurs, la notion de succès de carrière se réfère à l'évaluation que l'individu fait de sa carrière. Elle englobe à la fois les dimensions objectives d'une part, et subjectives d'autre part. Relativement à l'approche objective du succès, elle renvoie aux aspects externes dont la progression financière et la progression hiérarchique de l'employé. L'approche subjective quant à elle concerne les aspects internes et personnels de l'individu, notamment la satisfaction et l'accomplissement de l'employé. A côté du succès de carrière, se trouve l'appui du manager de transition qui est défini comme un agent de changement qui s'occupe de la transformation digitale des organisations en jouant à la fois plusieurs rôles, à l'instar d'accompagnateur, mentor, facilitateur, etc. Les managers de transitions se considérant ainsi comme des personnes adéquates de par leur position stratégique.

La principale préoccupation à laquelle cette recherche devait apporter une explication était de : Examiner la contribution de la digitalisation pilotée par les managers de transition au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise. Il s'est donc agit de :

- Examiner la contribution du développement de compétences digitales au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise.
- Examiner la contribution du manager de transition au développement des compétences digitales et au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise.

La proposition principale retenue était que, la digitalisation pilotée par les managers de transition contribue au succès de carrière des employés dans l'administration publique camerounaise.

L'analyse de notre travail s'est basée sur une approche qualitative pour confronter les fondements théoriques de la digitalisation, du succès de carrière et du manager de transition aux faits du terrain à partir des verbatim récoltés lors des entretiens semi-directifs auprès de 15 personnes interrogées et œuvrant dans l'Administration Publique camerounaise précisément au MINCOM dans la ville de Yaoundé.

Conformément aux résultats de notre étude, il ressort premièrement que la digitalisation est à la fois perçue comme l'utilisation des outils numériques et un processus de dématérialisation pour la

réalisation des tâches. A cet effet, plusieurs outils digitaux (ordinateurs, téléphones, etc.) sont mobilisés et les principales transformations digitales qui ont eu lieu au MINCOM concerne les logiciels pour le pesage routier, les logiciels de contrôle des prix, l'application de services en ligne, la plateforme AIGLE et l'application ADWA. De plus, plusieurs éléments sont mis en œuvre pour faciliter l'appropriation des outils numériques, notamment les équipements technologiques, la formation, la mise à disposition des cabinets externes. Toutefois, il apparaît quelques contraintes liées à l'appropriation de la digitalisation, à l'instar de l'insuffisance d'équipements, l'instabilité de la connexion, espace de travail restreint, connaissance limitée des outils TIC, les résistances au changement, l'espace de travail restreint et les conflits intergénérationnels.

Par ailleurs, le succès de carrière a plusieurs appréhensions. Les employés du MINCOM la perçoivent d'abord comme une succession de postes de responsabilités, ensuite comme le respect des règles éthiques et de la déontologie et enfin en terme d'épanouissement professionnelle. Dans ce sens, ils soulignent comme déterminants de l'évolution de leur carrière, le sentiment de compétence, les conditions de travail, le sens du travail, le respect des valeurs morales.

En contexte de digitalisation, le manager de transition est appréhendé comme une personne qui accompagne les employés dans l'appropriation des compétences digitales. Il peut s'agir soit d'un collègue de travail, le supérieur hiérarchique, soit du chef de la cellule informatique servant de support d'assistance aux employés en cas de survenance d'un problème.

Relativement aux résultats relatifs au lien entre digitalisation et succès de carrière, il ressort que le développement des compétences digitales est un levier stratégique pour la réussite de carrière. Le développement des compétences digitales améliore de l'efficacité au travail, la reconnaissance professionnelle et mobilité interservices. Par contre, le lien entre digitalisation, succès de carrière et management de transition est reparti en deux résultats : le rôle stratégique du manager de transition dans le développement de compétences digitales en termes d'accompagnement et d'appui personnalisé ainsi que le rôle du manager de transition comme un levier d'accélération des trajectoires de carrière à travers son rôle motivateur et d'allié stratégique. Au vu de tous ces résultats issus du terrain, nous avons pu conclure que la digitalisation pilotée par le manager de transition contribue au succès de carrière des employés des APC.

Au terme de ces développements, pour répondre à la question principale, nous dirons que la digitalisation pilotée par le manager de transition contribue au succès de carrière des employés des administrations publiques lorsqu'il développe les compétences digitales de ces derniers en demeurant un motivateur permanent. Ces résultats ont montré que la digitalisation est bien effective lorsque les employés maîtrisent les outils digitaux nécessaires pour leur travail et cela n'est que possible grâce à l'intervention du manager de transition. Certaines études vont dans le même sens que nos résultats, notamment les travaux de Do Espirito (2006), Valsamis & al. (2015), Samdoubwaoga (2023) et Pène

(2020). Ces résultats ont été soutenus par les théories du leadership transformationnel, la théorie des capacités dynamiques ainsi que du modèle de changement de Kotter. A cet effet, les recommandations que nous avons émises pour ce travail concerne la promotion d'un management de proximité notamment la création d'un poste relatif au manager de transition, les conditions matérielles de travail collaboratif, le renforcement de la formation continue et l'appropriation des outils numériques, l'amélioration des conditions matérielles de travail.

2.2. Implications théoriques et managériales de notre étude

Théoriquement, notre étude a permis de montrer comment la conduite du changement se passe dans l'administration publique camerounaise. De plus, nous avons pu mobiliser une littérature consistante sur le manager de transition, notamment ses perceptions dans la littérature et ses différents rôles. A ce niveau, la première implication théorique fait référence au fait que notre étude s'intéresse à une question encore peu explorée comme celle du manager de transition dans l'administration publique camerounaise. De plus, cette recherche nous a permis de comprendre que la problématique du succès de carrière est un élément central pour les employés du secteur public. Elle garantit la stabilité professionnelle de ces derniers. De ce fait, une innovation comme la digitalisation au sein de ce secteur mérite d'être suivie et encadrée par des experts.

Les travaux sur le management de transition sont rares en Afrique et au Cameroun en particulier. A cet effet, notre recherche apporte de nouvelles connaissances sur le rôle du manager de transition dans le succès de carrière des employés des Administrations Publiques en contexte de digitalisation, surtout qu'elle fait partie des premières études sur la question du rôle du manager de transition au Cameroun. De plus, nos résultats obtenus viennent renchérir sur la nécessité d'avoir un manager de transition dans l'APC. Ils complètent aussi la littérature sur les rôles du manager de transition dans la conduite de la digitalisation. De ce fait, nos résultats ont montré qu'il joue un rôle assez stratégique et motivateur dans le développement des compétences digitales des employés.

Nos travaux ont aussi permis de nous éclairer sur la perception du manager de transition dans l'APC. Il n'a pas un rôle formalisé, ni préétabli dans l'APC, il est représenté soit par les collaborateurs qui sont plus aguerris en matières de TIC, soit par les supérieurs hiérarchiques ayant plus d'ancienneté, soit par le chef de la cellule informatique et parfois par des cabinets externes. Ceci en jouant des rôles de mentor, accompagnateur et motivateur. Dans la littérature, la plupart des études ont traité de la digitalisation avec d'autres variables liées à la performance, mais notre étude est venue montrer que la digitalisation améliore aussi les parcours professionnels d'une part et d'autre part que, le manager de transition contribue au développement des compétences digitales des employés.

Relativement à l'implication managériale, nos résultats nous montrent également qu'on devrait créer un poste dédié aux managers de transition dans l'APC et dans toutes les organisations, parce que les collaborateurs, les supérieurs hiérarchiques ne sont pas toujours disposés à transmettre des

connaissances ou à accompagner les employés permanentement à la maîtrise des outils numériques nécessaires dans leur travail. Lorsqu'on met en place des nouveaux processus technologiques au sein de l'organisation, les managers devraient songer à mettre à la disposition des employés un personnel permanent chargé de former, d'accompagner quotidiennement, d'inciter ces derniers à la maîtrise des outils digitaux. Ces managers de transition pourront en quelques sortes, améliorer le fonctionnement des administrations publiques, surtout en termes de conduite du changement. De plus, les compétences digitales sont indispensables à l'évolution de carrière des employés tant sur le plan objectif que subjectif. Ils doivent bénéficier d'un environnement de travail munis des outils adaptés aux tâches qui leur sont confiées. Cela implique aussi que, les managers des APC devrait mettre à la disposition des employés, une assistance technique ponctuelle qui favorisera leur productivité en permettant aux employés de livrer des résultats conformément aux objectifs fixés.

2.3. Limites et perspectives futures

Ce travail n'étant pas exempt de limites, la première limite de cette étude est d'ordre méthodologique. Notre étude s'est focalisée sur une approche qualitative qui a mis en exergue la contribution de la digitalisation au succès de carrière d'une part, et d'autre part, le rôle du manager de transition dans le développement de compétences digitales ainsi que son rôle dans le succès de carrière des employés des APC. Pourtant, une étude quantitative pourrait permettre de faire une interaction entre le développement de compétences, le succès de carrière et le rôle du manager de transition et permettrait d'étudier le rôle modérateur du rôle du manager de transition sur la relation entre digitalisation et succès de carrière. Aussi, notre étude était basée sur les administrations publiques, nous avons uniquement enquêté les employés du ministère du commerce pourtant le rôle du manager de transition peut être contingent du cadre d'étude. Cette population pourrait être élargie dans le cadre d'une future recherche à travers une approche quantitative.

Une autre limite concerne le fait que notre échantillon est à majorité constitué d'hommes que de femmes. De plus, nous avons captés la digitalisation uniquement en termes de développement de compétences digitales, pourtant dans la littérature, plusieurs études conçoivent la digitalisation en termes d'intégration des outils technologiques dans l'organisation, de mise œuvre de nouveaux processus, de dématérialisation des activités de travail, etc. Par ailleurs, cette recherche a porté sur les administrations publiques, pourtant on pourrait aussi dans une recherche future, effectuer une analyse comparative entre le secteur public et le secteur privé qui sont tous dans un contexte de digitalisation. Ce qui nous permettra de voir s'il y'a des différences ou des ressemblances en fonction du secteur.

Bibliographie

- Abanda Atangana, A.** (2003). Vers une administration au service des administrés : regard sur l'héritage historique de la fonction sociale de l'administration publique au Cameroun, in Amama et al., 20 propos sur l'Administration Publique Camerounaise. Yaoundé : Minfopra, 3, 16.
- Aktouf, O.** (1992). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. *Presses de l'Université du Québec*.
- Amama, B.** (2003). Avant-propos (XIII - X) in Amama et al., 20 propos sur l'Administration Publique Camerounaise. Yaoundé : Minfopra.
- Amama, B.** (2008). Renforcement de l'éthique, de l'intégrité et du professionnalisme dans le secteur public. Conférence panafricaine des présidents des commissions nationales / conseils supérieurs de réforme administrative, Tanger : Maroc. 12.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S.** (1989). *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press.
- Autissier, D. & al.** (2010). *Conduite du changement : concepts clés*. Dunod.
- Averseng, C.** (2011). Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique d'un état de l'art en sciences de gestion ? Retour d'expérience sur l'apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives. *Management & Avenir*, 41(1), 369-386.
- Bakrim, A., & Ajerame, M.** (2024). La transformation digitale et l'optimisation du processus de recrutement : une étude exploratoire. *International Journal of Digitalization and Applied Management*, 1 (1).
- Bartoli, A. & Blatrix, C.** (2015). *Management dans les organisations publiques-4e édition : Défis et logiques d'action*. Dunod.
- Bass, B. M.** (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Baumard, P.** (1999, September). L'avantage stratégique fondé sur l'improvisation et la diversité. In *VIIIe conférence Association Internationale de Management Stratégique*.
- Béché, E.** (2017). Intégration des TIC dans l'école et innovations dans les pratiques apprenantes au Cameroun. Une analyse des données du PanAf. *Revue interdisciplinaire*.
- Bellantuono, N., Nuzzi, A., Pontrandolfo, P., Scozzi, B.** (2021). Digital Transformation Models for the I4.0 Transition: Lessons from the Change Management Literature. *Sustainability*, 13, 12941. <https://doi.org/10.3390/su132312941>.
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S.** (2018). Electronic human resource management (e-HRM): A new concept for digital age. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 23(2).
- Berelson, B.** (1952). Analyse de contenu dans la recherche en communication.

- Berger Peter, L., & Luckmann, T.** (1966). The social construction of reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge.
- Bernier, I. & Simard, C.** (1992). L'administration publique. Québec : Les éditions du Boréal. 15, 13.
- Boudreau C.** (2009). Qualité, efficience et efficacité de l'administration numérique à l'ère des réseaux : l'exemple Québécois. *Revue Française d'Administration Publique*, 131, 527-539.
- Boutinet, J. P.** (1993). Evolution du travail féminin et désir des femmes souhaitant retravailler. Contribution à une psychosociologie du travail. Recherche menée dans le cadre du contrat plan Etat-région poicharentes. Document inédit. Angers : bibliothèque UCO.
- Brolis & al.** (2018). L'impact de la révolution numérique sur le secteur des services à la personne.
- Cadin, L., Bender, A. F., & de Saint-Giniez, V.** (2003). Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale. *Vuibert*.
- Chalmers, A. F.** (1987). Qu'est-ce que la science ? Récents développements en philosophie des sciences : Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend, *Ed. La Découverte*, Paris.
- Commission européenne.** (2016a). Un nouveau départ pour le dialogue social, Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Inclusion, Luxembourg, *Office des publications de l'Union européenne*.
- Commission européenne.** (2016b). Une Nouvelle Stratégie en Matière de Compétences pour L'Europe -Travailler ensemble pour renforcer le capital humain et améliorer l'employabilité et la compétitivité, COM (2016) 381 final, 10 juin 2016.
- Culié, J.-D., Vo, L.-C. & Philippe, X.** (2021). 05. L'influence de la transformation digitale sur l'évolution. *Politiques & management public*, 38 (3), 277-298. <https://doi.org/10.3166/pmp.38.2021.0016>
- De La Rupelle, G., & Mouricou, P.** (2009). Donner du sens à ses données qualitatives en Systèmes d'Information : deux démarches d'analyse possibles à l'aide du logiciel NVIVO 8 (No. 123456789/12600). *Paris Dauphine University*.
- Deetz, S.** (1996). Commentary: The Positioning of the Researcher in Studies of Organizations: De-Hatching Literary Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(4), 387-391.
- Depover, C., Karsenti, T., & Komis, V.** (2011). La recherche évaluative. La recherche en éducation : étapes en approches, 213-228.
- Djamen, B.** (2020). Les perspectives du e-learning au Cameroun, que pouvons-nous retenir ? Sharing Buttons évolutions des problématiques. *Technologies de l'Information et Société (TIS)*.
- Do Espirito, T.** (2006). La communication du changement : les clés pour réussir la transformation de son entreprise, Paris, *CFPJ Editions*.
- Do Espirito, T.** (2006). La communication du changement : les clés pour réussir la transformation de son entreprise, Paris, *CFPJ Editions*.

- Douanla, J.** (2008). Plafonnement de carrière, satisfaction au travail et implication organisationnelle des employés en contexte camerounais. *Revue de gestion des ressources humaines*, éditions ESKA.
- Dudezert, A.** (2018). La mise en œuvre de la transformation digitale. La transformation digitale des entreprises, 57–83. Paris : La Découverte.
- Ejbari, R., & Bouali, J.** (2022). Digital transformation of companies: proposal of a global theoretical framework for understanding. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3 (1-1), 348-366.
- El Amrani, R.** (2007). Le rôle de la conduite du changement dans le succès d'un « ERP » à Air France. *Gérer et comprendre*, 90, 67-81.
- Essomme, I.** (2024). Le Plafonnement de Carrière : Source de Stress au Travail dans les Grandes Entreprises au Cameroun. *ESI Preprints*, 28, 244. Retrieved from <https://esipreprints.org/index.php/esipreprints/article/view/893>.
- Fezeu, F.** (2020). Le covid 19 et l'immersion totale dans le numérique éducatif au Cameroun : enjeux et défis de l'éducation en période de crise. *International Multilingual Journal of Science and Technology (IMJST)*.
- Franssen, M., Jemine, G., & Rondeaux, G.** (2022). L'humain au-delà de la digitalisation : repenser es espaces de travail, les compétences et les pratiques RH. *Cahier du digital*, 3.
- Frimousse, S. & Peretti, J.** (2017). Comment accompagner la transformation digitale des entreprises en Afrique ? *EMS Editions. « Questions de management »*, 3 (18), 199-225.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. & Jolibert, A.** (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse, 2ème édition, Montreuil : Pearson Éducation*, 415.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A.** (2008). Méthodologie de la recherche. *Editions Pearson Education France*, 42.
- Gibbs, P. A.** (1993). Determinants of corporate restructuring: The relative importance of corporate governance, takeover threat, and free cash-flow, *Strategic Management Journal*, 14: 51-68 (cité dans Rajagopalan & Spreitzer, 1997).
- Giordano, Y.** (2003). Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative. *Editions Ems*.
- Girod-Séville, M. & Perret, V.** (1999). Fondements épistémologiques de la recherche, in Thietart (Ed), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 13-33.
- Guilmot, N. & Vas, A.** (2012). Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking : Le processus de création de sens en contexte de changement organisationnel. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 18, 2012/45, 77-99.
- Guilmot, N.** (2016). Les paradoxes comme source de résistance au changement, *Revue Française de Gestion*, 258, 2016/5, 29-44.

- Hailey, V. & Balogun, J.** (2002). Devising Context Sensitive Approaches to Change: The Example of Glaxo Wellcome. *Long Range Planning*, 35(2), 153-178.
- Hall, D.T.** (1976). Careers in organizations. *Goodyear Pacific Palisades, CA*.
- Havard, C., Ingham, M.** (2017). Le rôle des managers intermédiaires dans le déploiement d'un programme RSE : le cas du Groupe La Poste. *Revue de l'Organisation Responsable*, 12(2), 5-24.
- Heilig, L., Lalla-Ruiz, E., & Voß, S.** (2017). Digital transformation in maritime ports: analysis and a game theoretic framework. *Netnomics: Economic research and electronic networking*, 18(2-3), 227-254.
- Heslin, P. A.** (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 113-136.
- Hubermann, A.M. & Miles, M. B.** (1991). Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, *Edition De Boeck Université*.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L.** (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508-521.
- Ibrahim Tanko Gampine.** (2023). La digitalisation des pratiques de ressources humaines et la performance des entreprises dans un environnement dynamique. *Gestion et management*. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2023. Français. ffnnt : MON30052ff. Fftel-04626272.
- Inkson & Arthur M.B.** (2001). How to be a successful Career Capitalist? *Organizational Dynamics* 30 (1), 48-61.
- Judge T.A., Cable D.M., Boudreau J.W. & Bretz R.D.** (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success, *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.
- Judge, T.A., Kammeyer-Mueller, J., & Bretz, R.D.** (2004). A Longitudinal Model of Sponsorship and Career Success: A Study of Industrial-Organizational Psychologists, *Personal Psychology*, Durham, Summer, 57(2), 271-303.
- Kadji Ngassam, M., A Ngon, A. & Babej, J.** (2022). Quand la digitalisation du travail accentue les inégalités organisationnelles : une analyse exploratoire de la mise en place du télétravail dans trois organisations camerounaises. *Management des technologies organisationnelles*, 15(2), 187-210.
- Karima Lahmou, Pierre Mathieu.** (2009). Management de transition : analyse d'une pratique en émergence. *20e congrès de l'AGRH - Méthodes émergentes et recherches en GRH*, Sep 2009, TOULOUSE, France. Ffhalshs-00769070.
- Kim, H. & Yulk, G.** (1995). Relationship of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage model, *leadership Quarterly*, 6 (3), 361-377.
- Krief, N., & Zardet, V.** (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95 (2), 211-237.

Kuhn, T. S. (1962). Historical Structure of Scientific Discovery: To the historian discovery is seldom a unit event attributable to some particular man, time, and place. *Science*, 136(3518), 760-764.

L'hôte, V. (2013). Le coaching, un accompagnement aidant, Site de valerielhote, Consulté en 2018, www.valerielhote.com. 45 (2), 294-316.

Laetitia, Abessolo. (2023). L'ère de l'innovation numérique au Cameroun : quel est l'impact sur l'écosystème national ? Louvain School of Management, Université catholique de Louvain. Prom. : Paque, Bernard. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:41764>.

Le Corff, Y. & Gingras, M. (2011). L'Inventaire des préoccupations de carrière : une mesure de l'adaptabilité à la carrière. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 40, III-XX.

Le Moigne, J.L. (1995). Les épistémologies constructivistes, Paris : PUF, col. Que sais-je ? n°2969.

Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency, *Journal of Management Studies*.

Masmoudi, K. K. (2020). La conduite du changement stratégique : rôle du leadership. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136 (1), 97-134.

Mendouga Alima, M. (2003). Principe d'organisation et de gestion de l'administration camerounaise : contenu et tendances (17-22 et 29-44) in Amama et al., 20 propos sur l'Administration Publique Camerounaise. Yaoundé : Minfopra.

Merminod, V. Rowe, F. (2018), Identification de configurations par la méthode Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis : illustration par la contribution de la technologie PLM au respect du temps de développement, *Systèmes d'information & management*, 23(3), 71-97.

Mucchielli, A. (1996). Pour des recherches en communication. Communication et organisation. *Revue scientifique francophone en communication organisationnelle*, (10).

Neuman, L. W. (2007). Social Research Methods, 6/E: Pearson Education India.

Ngo Binam. (2009). Représentation sociale de l'Administration Publique Camerounaise et faible implication organisationnelle des fonctionnaires.

Noah, C. (2017). Plateau de carrière et engagement organisationnel dans le secteur public camerounais : rôle du soutien organisationnel perçu. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 23-34.

Noah, C. (2023). Ancres de carrière et plafonnement de carrière : une analyse par sexe dans le secteur public camerounais. *Management & Prospective*, Volume 40(1), 59-81.

OCDE. (2016b). Skills for a digital world, 2016 Ministerial meeting on the digital economy Background report, *OECD Digital Economy Papers*, 250, Paris, Éditions OCDE.

Okamba, E. (2018). Transition digitale et reconfiguration des métiers dans les organisations : le rôle du Manager de Transition. 20e Université de Printemps de l'audit social de l'Institut International de l'audit social : Face aux enjeux actuels comment réussir la transformation des organisations : l'apport de la fonction RH et de l'Audit social, May 2018, Gosier-Guadeloupe, France. Ffhalshs-01799732f.

- Paillé, P. & Mucchielli, A.** (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, (3ème édition ed.). Paris : Armand Colin.
- Pene, S.** (2020). Métiers de la fonction publique : Motifs et modèles de transition numérique. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 1 (1), 58-80.
- Piaget, J.** (1970). *L'épistémologie génétique*, Paris, PUF, col. Que sais-je, n°1399.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R.** (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors, *leadership Quaterly*, 1, 107-142.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L.** (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, (4ème édition). Paris : Dunod.
- Rafferty, A.E. & Griffin, M.A.** (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *leadership Quaterly*, 15 (3), 329-354.
- Robert, A.D. & Bouillaguet, A.** (1997). *L'analyse de contenu*, Presses Universitaire de France.
- Sahi M. & al.** (2023). La Gestion des carrières à l'ère de la transformation digitale des ressources humaines, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 6 (2), 555 – 575.
- Samdoubwaoga Roger Yameogo.** (2023). Digitalisation des services publics et changement organisationnel : une étude du rôle des managers opérationnels dans l'administration publique au Burkina Faso. *Gestion et management. Université Côte d'Azur*, 2023. Français. ffNNT : COAZ0021ff. Fftel-04485587f.
- Schein E.H.** (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values* Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Schein, E. H.** (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 80-88.
- Schou, J. & Hjelholt, M.** (2018). *Digitalization and public sector transformations*. Palgrave Macmillan, London.
- Soureya, H., & Amadu, I.** (2022). Contribution des technologies digitales à la croissance des PME camerounaises, 3 (2), 179-192.
- Stolterman, E. & A.C. Fors.** (2004). *Information Technology and the good Life In: Information System Research: Relevant Theory and Informed Practice*. Ed. Kaplan, B. & al., London: Kluwer Academic Publishers.
- Strauss, A., & Corbin, J.** (1998). *Basics of qualitative research* (2e ed.). Newbury Park, CA : Sage.
- Super, D.E.** (1963). L'orientation : vers une profession ou vers une carrière ? *Rapport du deuxième congrès des conseillers en orientation du Québec. Québec : Corporation des conseillers en orientation du Québec*.

- Tamghe, C. D. D. K., Ngae, D. & Essomme, I.** (2020). L'appropriation des TIC, les conditions de travail et la performance hospitalière dans le contexte camerounais. Dans *Gestion de l'information et des connaissances* 10 (3), 48-61.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.** (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tremblay, D.G., Chevrier, C., & Di Loreto, M.** (2007). Le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail. *Chaire Bell en technologies et organisation du travail*.
- Valenduc, G. & Vendramin, P.** (2016). Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures, *Working Paper 2016.03*, Bruxelles, ETUI.
- Valsamis, D., de Coen, A., Vanoeteren, V. & Van der Beken, W.** (2015). Employment and skills aspects of the digital single market strategy, Parlement européen. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/569967/IPOL_STU\(2015\)569967_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/569967/IPOL_STU(2015)569967_EN.pdf).
- Van de Ven, A. H., & Poole, M.S.** (1995). Explaining Development and Change in organizations, *The academy of Management Review*, 20 (3), 550-540.
- Vincent, J.** (2002). L'influence des pratiques de gestion de carrière sur le succès de carrière des employés : une étude comparative selon le sexe. *Université de Montréal, Montréal*.
- Wacheux, F.** (1996). Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion, *Economica*, Paris.
- Wacheux, F.** (2005). Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 9-30. Bruxelles : De Boeck.
- Wacheux, F., & Blanchot, F.** (2002). TIC, finalités de la GRH et création de valeur.
- Weeks, K. O.** (2013). An analysis of human resource information systems impacts on employees. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(3), 35-49.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A.** (2011). Digital transformation: A roadmap for billion Dollar Organizations, *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*.
- Khalil Aït Saïd.** (2018). Le succès de carrière perçu par les cadres : l'importance des critères subjectifs. *Gestion et management*. Université de Bordeaux. Français. NNT : 2018BORD0039. Tel-01810231.
- Xavier, F., & Edzimbi, N.** (2020). L'armée camerounaise à l'ère de la digitalisation : une opportunité de modernisation et d'optimisation de ses missions sociales. *Espace Géographique et Société Marocaine*, (36).
- Yin, R.K.** (1989). Case Study research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, sage.
- Yin, R.K.** (2014). Case study research. Design and methods. (5ème édition). *Thousand Oaks* : Sage.

Zacklad, M. (2020). Les enjeux de la transition numérique et de l'innovation collaborative dans les mutations du travail et du management dans le secteur public In Anne Gillet (dir.). *Travailler dans les services publics la nouvelle donne*, Presses de l'EHESP, Paris, 119-128.

Zaki, K., & Saad, H. (2018). Adoption of Cloud Human Resource Information System in Egyptian Hotels: An Experimental Design Research. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality*, 12(1), 233-245.

ANNEXES

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN SUR LA DIGITALISATION ET LE SUCCES DE CARRIERE : ROLE DU MANAGER DE TRANSITION

GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour. Je suis Rosine Marina NTEDE, étudiante au Master Management de l'Innovation Durable et de la Digitalisation à HEC Liège (Université de Liège) en collaboration avec l'ESFAM. Nous menons actuellement une étude pour un mémoire de Recherche dont l'objectif est **d'examiner la contribution de la digitalisation sur le succès de carrière, en mettant un accent sur le rôle du manager de transition**. Dans cette lancée, nous soumettons à votre attention le présent guide tout en vous rassurant que conformément à la Loi N°91/023 du 16 Décembre 1991 relative aux enquêtes de sondage au Cameroun, l'emploi des informations collectées sera anonyme.

Avec votre permission, nous ferons une copie audio de cet entretien pour en faciliter le traitement. Je vous remercie !

Thème I : Perception des notions de digitalisation, succès de carrière et manager de transition

- | | | |
|------------------------------|-----|--|
| Digitalisation | 1- | Pouvez-vous nous définir ce que vous entendez par digitalisation ? |
| | 2- | Quels sont les principales transformations digitales qui ont été effectuées au sein de votre organisation et donc tous travailleur doit s'y arrimer ? |
| | 3- | Pouvez-vous nous lister les outils numériques qui sont mobilisés à cet effet ? |
| | 4- | Quels sont les moyens mis en œuvre par votre institution pour faciliter l'arrimage à ces nouvelles technologies ? |
| | 5- | Est-ce qu'il existe des freins à l'apprentissage/à l'adoption des NTIC dans votre entreprise ? Si oui, lesquels ? |
| Succès de carrière | 6- | Comment définissez-vous une carrière réussie ? |
| | 7- | Quels éléments vous semblent essentiels pour évoluer dans votre carrière ? Pourquoi ? |
| | 8- | Pensez-vous à ce stade de votre vie professionnelle, que votre carrière est un succès ? Pourquoi ? |
| Manager de transition | 9- | Dans votre organisation, quel(s) est selon vous, le (les) personne(s) qui vous accompagnent dans ce processus d'arrimage, d'utilisation et de maîtrise des outils numériques ? |
| | 10- | Pouvez-vous me parler d'une situation où ce dernier vous a accompagné dans l'apprentissage de nouvelles pratiques numériques ? |
| | 11- | Quelles actions concrètes a-t-il mises en place pour vous soutenir dans ce processus ? |
| | 12- | Pensez-vous que le soutien de ce dernier peut vous aider à élargir vos horizons professionnels ? Votre satisfaction personnelle ? |

Thème II : Développement des compétences digitales et succès de carrière

- 13- Pensez-vous que ces compétences digitales que vous avez appris ont joué un rôle important dans le succès de votre carrière s'il vous était demandé de l'évaluer actuellement ? si oui, dites-nous comment.

Thème III : Manager de transition et développement des compétences digitales

- 14- Pensez-vous que cet accompagnement que vous avez reçu de la part de celui-ci, a contribué à développer vos compétences ? si oui, dites-nous comment.
- 15- Quels sont selon-vous, les compétences nouvelles que vous avez acquises ?
- 16- Peut-on également dire au regard de cela, que cette (ces) personne(s) a(ont) contribué(s) à ce que votre carrière soit un succès ? si oui, dites-nous comment.

Thème IV : Manager de transition, développement des compétences digitales et succès de carrière

- 17- En quoi l'accompagnement de cette (ces) personne(s) lors du processus de développement de compétences ont contribué au succès de votre carrière ? Ensuite, parlez-nous de votre situation avant et après l'intervention de ce dernier.

Thème V : Recommandations

- 18- Quels sont les contraintes auxquels vous avez été confronté lors la phase d'accompagnement et qui pouvaient nuire à votre carrière ?
- 19- Au regard de ce qui précède, quels conseils pouvez-vous donner au manager de transition ou à votre organisation pour améliorer l'accompagnement des travailleurs afin que leur carrière en entreprise soit un succès ?

Thème VI : Profil des répondants

- | | |
|---------------------|-----------------------------------|
| Informations | 1- Quel est votre tranche d'âge ? |
| personnelles | 2- Quel est votre ancienneté ? |
| | 3- Quel poste occupez-vous ? |