La mobilité interorganisationnelles des cadres béninois : contribution au débat sur les carrières dans un contexte africain

B. Judith GLIDJA, Doctorante
Université d'Abomey-Calavi, Bénin et Université de Liège
judithglid@yahoo.fr

François PICHAULT, Professeur
Université de Liège
f.pichault@ulg.ac.be

Résumé :

Cet article porte sur la mobilité interorganisationnelles des cadres au Bénin. Le départ de détenteurs de compétences spécifiques ou clés est très préjudiciable à la vie de l'organisation, surtout lorsqu'il y a embauche par des entreprises concurrentes.

Dans la littérature, nous avons enregistré principalement deux courants de pensée concernant les carrières des cadres. Une première hypothèse repose sur le principe d'un contrat psychologique entre le cadre et l'employeur, ce dernier demandant au premier de s'engager dans l'entreprise, de lui apporter son énergie et sa fidélité, en échange d'une sécurité d'emploi et des perspectives de progression. Dans cette logique, la carrière des cadres est largement pilotée par l'entreprise et ses dispositifs de gestion. Une autre hypothèse a été développée au cours des années 1980, selon laquelle le cadre est supposé devenir acteur de sa carrière qu'il gérerait selon ses propres valeurs et motivations individuelles. On parle alors de carrière « nomade », par opposition à la carrière organisationnelle classique.

Notre objectif principal est de tester la pertinence de ces deux hypothèses dans le contexte africain, en particulier au Bénin.

Nos résultats montrent que les cadres béninois sont surtout sensibles à l'environnement organisationnel dans lequel ils évoluent : s'ils sont mis dans des contextes favorables à leur épanouissement en termes de compétence et/ou de progression, ils ne seront pas tentés par la mobilité interorganisationnelles. Par contre, leur départ de l'entreprise est souvent expliqué par des dysfonctionnements en matière d'organisation et/ou de GRH, notamment la prédominance des pratiques informelles, rappelant le modèle arbitraire de GRH.

Mots clés : mobilité interorganisationnelles, carrière nomade, contrat psychologique, Bénin.

Introduction

Avec les changements et les évolutions qu'on enregistre depuis quelques décennies, toute entreprise doit miser sur sa compétitivité à l'échelle mondiale. A cette fin, les entreprises comptent beaucoup sur leurs employés compétents, en particulier les cadres. Dans cette perspective, le départ d'un détenteur de compétences spécifiques et a fortiori de compétences clés est une perte en capital humain très préjudiciable à la vie de l'entreprise. Ce préjudice est encore accru si ces cadres sont débauchés par des entreprises concurrentes.

Vu cette importance que revêtent les cadres, on s'attendrait à ce qu'ils bénéficient d'une gestion "idéale" de leur carrière, de la part des organisations ; cela les inciterait à adopter des comportements qui contribueraient à la réussite de celles-ci. Or, on constate plutôt que des cadres quittent fréquemment leur entreprise pour en rejoindre une autre, même dans un contexte africain plus propice à l'attachement au collectif. Cette communication portant sur la mobilité interorganisationnelles des cadres béninois, nous permettra d'appréhender les raisons de ce phénomène et de situer les responsabilités en matière de gestion des carrières au Bénin.

A cette fin, nous disposons de deux types de données. D'une part, des données ont été recueillies auprès d'un échantillon de 110 grandes entreprises privées. Dans ces 110 entreprises, nous avons questionné 500 cadres au total et un dirigeant par entreprise, sur le type de contrat psychologique qui lie les cadres aux employeurs, puis le phénomène de mobilité interorganisationnelles. D'autre part, nous avons retenu un échantillon 25 cadres qui ont déjà travaillé dans au moins deux entreprises au moment de nos entretiens. Nous avons interviewé ces 25 cadres à propos de leur mobilité interorganisationnelles, des raisons de leur comportement de carrière respectif ainsi que des modes d'organisations du travail et de GRH dont ils font l'objet dans leurs avant dernières.

Cet article est construit en trois temps. Tout d'abord, il s'agira de développer le cadre théorique de la recherche en mettant l'accent sur les aspects qui vont nous permettre de faire l'analyse des données empiriques recueillies. Nourris de ces apports théoriques, nous exposons ensuite la démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'étude. Enfin, nous passons à l'analyse et la discussion des résultats de nos investigations, en deux étapes. D'abord, nous analysons le type de contrat psychologique qui prédomine et l'ampleur du phénomène de mobilité interorganisationnelles des cadres au Bénin. Ensuite, nous identifions les modes d'organisation du travail et de GRH dans les entreprises, pour dégager en quoi ces dispositifs de management expliquent la mobilité de ces cadres et les hypothèses qui découlent de ce comportement de carrière par rapport à la thèse des « Carrières Nomades ».

1. La mobilité interorganisationnelles et les dispositifs d'organisation et de gestion des cadres dans la littérature

Cette section nous permettra de synthétiser, dans un premier temps, les débats sur les carrières afin de formuler notre hypothèse de recherche. Et dans un deuxième temps, nous allons présenter nos outils d'analyse des dispositifs d'organisation du travail et de GRH applicables aux cadres dans leurs entreprises.

1.1. Les débats sur les carrières

Dans la littérature, nous avons enregistré principalement deux courants de pensée en matière de gestion des carrières des cadres. Traditionnellement, l'employé et l'employeur apparaissent comme liés par un contrat demandant au salarié de s'engager dans l'entreprise, de lui apporter

son énergie et sa fidélité, en échange d'une sécurité d'emploi et de perspectives de progression. Mais, le champ d'étude de la carrière a connu une nette rupture au cours des années 1980 aux Etats-Unis et dès le début des années 1990 en France. La carrière traditionnelle est mise en cause car il n'y a plus d'emploi stable et bien rémunéré ; les structures organisationnelles se sont transformées (il y a plus de structures plates). Il y a donc incertitude par rapport à la pérennité des emplois et nécessité d'individualiser les parcours professionnels (c'est la fin des plans de carrière). Cet environnement amène les cadres -dont la grande majorité se trouve confrontée à la banalisation et à la massification- à s'orienter de plus en plus vers des entreprises de petite taille ou à créer leur propre entreprise (Kotter, 1995 ; Bouffartigue, 2001). Ainsi, les mutations en cours, toute la réalité des évolutions en matière de trajectoire professionnelle ne peuvent plus être expliquées par le seul paradigme de la carrière traditionnelle ; il faut recourir à d'autres paradigmes.

Désormais, il semble que le seul acteur de sa carrière soit l'employé, qui la gère selon ses valeurs et ses motivations individuelles et ceci de façon tout à fait libre ; une carrière auto-inventée pour développer et valoriser au mieux ses compétences en fonction de ses propres goûts et intérêts. L'ancien contrat psychologique a été rompu pour évoluer vers un contrat de type client- fournisseur. A la stratégie régulièrement évoquée renvoyant à l'idée de mobilité sont associés des comportements opportunistes, conduisant à négocier des changements d'emploi et à conserver différentes options d'emploi au cours de la vie professionnelle. Dans ce cas, la relation avec l'entreprise se résume à un échange ponctuel entre un travail et un salaire attirant, couplé à des possibilités d'acquisition de compétences (Bailly et al, 1998 ; Storey, 1999).

Pour Rousseau (1995), les travailleurs nomades seraient une population croissante qui navigue entre différentes situations au gré des opportunités et des conjonctures. C'est la carrière « nomade » (Arthur et Rousseau, 1996 ; Cadin, 1997 ; Stahl et al, 2002), par opposition à la carrière traditionnelle ou organisationnelle.

Plusieurs auteurs remettent en cause cette thèse des carrières « nomades ». En particulier, Dany et Falcoz, dont les critiques nous semblent particulièrement bien argumentées du point de vue théorique et empirique.

Par exemple, Falcoz (2001, 2002) estime que maintenir et fidéliser les « perles rares » que constituent les cadres est une préoccupation pour les entreprises. A cet effet, tout en précisant qu'il se limite aux carrières des salariés du secteur privé, Falcoz (2004) en arrive à proposer un modèle d'analyse des systèmes de gestion de carrière qui met l'accent sur l'emboîtement des niveaux individuel (motivations et représentation), gestionnaire (politique, outil, pratique), organisationnel (marché interne du travail, politique générale de l'entreprise, stratégie RH) et socio-économique (marché externe du travail). Il considère que les marchés internes du travail ont tendance à être ignorés ou sous-estimés dans la pensée néoclassique dominante, ce qui conduit à favoriser l'étude des parcours professionnels sous l'angle de l'individu plutôt que sous les éclairages organisationnel, institutionnel et sociétal.

Quant à Dany (2002), elle considère que les nouvelles approches de la carrière ont leurs utilités et leur limite. Leurs utilités sont de rendre compte de réalités spécifiques telles que le développement des carrières « atypiques », ou encore d'armer les individus face à des organisations qui se désintéressent des sorts individuels. La limite des nouvelles approches de la carrière est qu'elles enterrent un peu rapidement certaines réalités organisationnelles qui s'imposent encore à de nombreux cadres.

Prenant ainsi le contre-pied des travaux qui systématisent le primat de « l'individu-sujet » sur l'organisation en matière de gestion des carrières, Dany, à partir des résultats de trois séries d'enquêtes menées entre 1990 et 1998 sur des entreprises privées françaises, montra en

particulier le poids toujours déterminant des règles de gestion sur les carrières concrètes des individus (surtout les cadres) ; ces carrières se déroulant à l'intérieur des grandes entreprises du secteur privé. Ces résultats concluent à une capacité limitée des individus à s'autogouverner. Ils sont plus enclins à calquer leurs comportements par rapport aux règles de gestion plutôt qu'à jouer avec elles. Ce pragmatisme et ce désir de sécurité des cadres se reflètent d'ailleurs dans l'homogénéité et le caractère extrêmement sommaire des projets professionnels.

L'image du cadre contraint a également été mise en avant dans les recherches de Zune (2003), Dany et Rouban (2004) et d'autres auteurs.

En fait, le constat d'une montée de l'instabilité professionnelle (Givord et Morin, 2003) est dénoncé par les chercheurs qui observent plutôt, sur le long terme, la relative stabilité des anciennetés dans l'emploi (Auer et Cazes, 2000 ; Ramaux, 2006). « Les travaux sur la mobilité professionnelle montrent que les mouvements sur le marché du travail demeurent conjoncturels et n'enregistrent aucune augmentation tendancielle. En revanche, ils soulignent l'accroissement, depuis 20 ans, des mobilités contraintes » (Monchatre, 2007, p. 527). Toutes choses qui conduisent en définitive à revendiquer une approche organisationnelle de la gestion des carrières.

1.2. Formulation de notre hypothèse de recherche

Notre objectif principal est de tester la pertinence de ces deux hypothèses sur les carrières, dans le contexte africain, en particulier au Bénin.

Les tenants du courant des carrières nomades se sont basés sur les évolutions du marché de l'emploi (contexte externe) pour prôner le changement du contrat psychologique relationnel par le contrat transactionnel (Turnley et Feldman, 1999 ; Capelli, 1999). A l'inverse, dans un contexte où les caractéristiques du marché de l'emploi ne sont pas favorables, on ne devrait pas s'attendre au développement des nouvelles carrières. De plus, en dehors des caractéristiques du marché du travail, Thomas et al. (2003) ont exploré le lien avec la culture nationale et le contrat psychologique. Selon ces derniers, le contrat psychologique du type transactionnel prévaudrait dans une culture de type individualiste. A l'opposé, dans une culture de type collectiviste ou communautaire, c'est le contrat psychologique du type relationnel qui prédominerait.

En somme, en plus des critiques apportées par Falcoz, Dany et autres à la théorie des nouvelles carrières, à partir de l'observation des évolutions concrètes du marché du travail, nous ajoutons, avec Young et al. (2007), qu'il importe aussi de tenir compte de l'influence de la culture nationale.

Nous formulons donc comme hypothèse que : *Dans un contexte africain où le marché du travail est précaire et où prédomine la culture collectiviste, le contrat relationnel est plus probable et, par conséquent, la carrière organisationnelle ; si le mode de gestion respecte ce contrat relationnel, la mobilité interorganisationnelle sera faible ; s'il viole ce contrat relationnel, elle sera forte.*

Dans la perspective de la discussion de notre hypothèse, il nous faudra appréhender les caractéristiques de la culture nationale et du marché de l'emploi pour les confronter au type de contrat psychologique dominant et à l'ampleur du phénomène de mobilité externe. Ensuite, nous allons examiner, la cohérence des dispositifs d'organisation du travail et de gestion des cadres avec ce contrat psychologique pour comprendre la mobilité observée.

Nous utiliserons principalement les travaux de Pichault et Nizet (2000) pour analyser les modes d'organisation du travail et les modèles de GRH appliqués aux cadres. En se fondant

sur la typologie des configurations de Mintzberg (1982), ces auteurs ont précisé qu'à chaque configuration organisationnelle correspond logiquement un modèle de GRH bien déterminé et qu'une incohérence entre configuration organisationnelle et modèle de GRH peut être source de dysfonctionnements dans l'entreprise. Nous retiendrons surtout ici leurs modèles arbitraire (informel), objectivant et individualisant de GRH, mis en relation respectivement avec les configurations entrepreneuriale, bureaucratique et adhocratique.

2. La méthodologie de la recherche

La vérification de notre hypothèse nous a amené à adopter une démarche à double face. D'une part, elle a consisté à recueillir par questionnaires - adressés à 110 dirigeants et 500 cadres (des 110 entreprises) du secteur privé - des données de cadrage et de contexte pouvant nous permettre d'appréhender le type de contrat psychologique dominant ainsi que l'ampleur du phénomène de mobilité interorganisationnelles des cadres. Il importe de souligner l'originalité de ces données, en l'absence de toute information et statistique fiables sur les trajectoires professionnelles en Afrique subsaharienne. Les 110 DRH ou dirigeants d'entreprises ont été retenus suivant la méthode d'échantillonnage de convenance (Usunier et al, 1993). Pour sélectionner les cadres, nous avons choisi dans les 110 entreprises, 500 cadres retenus suivant la méthode de quota et les cadres ont été repérés suivant la méthode d'échantillonnage en boule de neige (Usunier et al, 1993), avec comme consigne aux enquêteurs de prendre au moins 5 et au plus 10 cadres par entreprise et, à défaut, tous les cadres de l'entreprise. Nous avons également utilisé des statistiques existantes sur les caractéristiques du marché de l'emploi béninois et des données d'analyses secondaires sur la culture locale.

D'autre part, nous avons choisi de "suivre" 25 cadres béninois, sur une période de deux années. Ceci, au moyen d'entretiens qualitatifs pour prendre en compte les étapes passées et la constitution de leurs trajectoires professionnelles. Ces cadres ont au moins le baccalauréat plus trois années d'études universitaires. Il nous paraissait également intéressant de ne retenir dans l'échantillon que des cadres évoluant dans de grandes entreprises privées, et ayant entre 25 et 40 ans (une tranche d'âge où ils sont supposés avoir une possibilité de promotion dans les organisations et où ils sont enclins à la mobilité interorganisationnelles également).

Concrètement, nous avons repéré les cadres avec l'aide de quelques personnes ressources et de certains répondants. Ces 25 cadres ont déjà changé d'entreprises, au moins une fois avant le début de notre étude.

Dans le cadre de cet article nous présentons uniquement les résultats de la première série d'entretiens qui a permis de reconstituer l'ensemble des étapes précédentes de la carrière des individus et d'avoir une idée des dispositifs d'organisation du travail et de gestion de ces cadres. Les données utilisées ici concernent les avant dernières entreprises des cadres.

Les entretiens nous ont permis de collecter des données destinées à comprendre et à analyser le "nomadisme" des cadres à partir des explications qu'ils en donnent. Nous adoptons, pour le traitement et l'analyse des entretiens, une démarche qui se situe dans une perspective phénoménologique basée sur la catégorisation des données et leur analyse suivant les travaux de Pichault et Nizet (2000). Nous présentons nos résultats sous la forme d'une typologie des formes de justification en les illustrant par des propos particulièrement représentatifs d'un ensemble (propos "noyaux").

En somme, comme nous le précisions supra, nous avons adopté une double méthodologie. L'enquête quantitative pour approcher le type de contrat psychologique et l'ampleur de la mobilité interorganisationnelles au Bénin et l'enquête qualitative auprès des 25 cadres qui ont

changé d'entreprises pour repérer et examiner leurs justifications. Ici, nous traitons essentiellement les justifications de leur dernier changement.

3. Analyse des données et discussion de l'hypothèse

Selon le rapport final de l'ACE-Europe sur PROTOS et la maîtrise d'ouvrage, « le secteur privé béninois opère dans des conditions macro-économiques difficiles et dans un cadre législatif peu explicite, de pair avec un contexte institutionnel en pleine mutation face à la décentralisation en cours. Il en découle une instabilité du marché » (Dhaene, 2006, p. 21). Des données statistiques sur le marché de l'emploi au Bénin ont été collectées par l'EMICoV (l'Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages au Bénin), une enquête réalisée en 2006 par l'INSAE (Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique). Et, selon les résultats de cette enquête, le marché de l'emploi béninois est caractérisé par la précarité car le taux de chômage en milieu urbain est en moyenne de 4,9% contre 0,8% en milieu rural et les chômeurs ont une extrême difficulté à s'insérer et/ou se réinsérer sur le marché.

En outre, plusieurs travaux (Beugré, 1998 ; D'Iribarne, 1993, 2003; Pirotte, 2003 ; Kamdem, 2002 ; Mutabazi, 2007 ; Hounkou, 2007 ; etc.), portant sur la culture africaine ont mis en exergue son caractère essentiellement collectiviste, communautaire. Ceci devrait donc logiquement, selon Thomas et al. (2003), privilégier une conception du contrat psychologique de type relationnel.

Nous allons donc analyser dans cette section, le type de contrat psychologique dominant dans les grandes organisations exerçant au Bénin. Nous allons confronter ce contrat au phénomène de mobilité interorganisationnelles des cadres puis rechercher les raisons de cette mobilité principalement dans les dispositifs de gestion des cadres.

3.1. Le contrat psychologique dominant et la mobilité des cadres au Bénin

La littérature en gestion a montré que la notion de contrat psychologique jouait un rôle central dans les comportements de carrières. En effet, dans l'ancien contrat psychologique (relationnel), la relation d'emploi est basée sur l'échange de fidélité et la loyauté de l'employé contre la sécurité de son emploi, donc la carrière organisationnelle. Et avec le nouveau contrat psychologique dit transactionnel, la relation d'emploi est plutôt basée sur l'échange des compétences de l'employé contre la rémunération. Ainsi, à chaque type de contrat, correspond un modèle de carrière bien déterminé.

Nous avons donc mené nos investigations pour savoir lequel des deux types de contrats prévaut au Bénin. Ensuite, nous avons mesuré le degré de mobilité externe des cadres de notre échantillon pour évaluer sa pertinence dans le contexte de l'étude.

➢ Par rapport au type de relation qui lie les cadres à leurs employeurs, nous avons posé la question de savoir comment le type de contrat conclu entre le cadre et l'employeur peut être compris.

1	Une relation d'échange de votre sécurité d'emploi contre votre loyauté et votre attachement à l'organisation (possibilités de promotion interne)	
2	Une relation d'échange de vos compétences contre juste une rémunération ou des intérêts personnels (pas d'attachement à l'organisation ni de promotion interne).	

Les mêmes propositions ont été faites aux dirigeants en adaptant le contenu à leur catégorie.

En conduisant notre étude sur les échantillons des 110 dirigeants et 500 cadres d'entreprises, nous sommes parvenus aux résultats indiqués dans les tableaux 1 et 2, sur le contrat psychologique.

Tableau 1 : Le contrat psychologique prédominant selon les dirigeants d'entreprises

Modalités	Fréquence	pourcentage
1	85	77,3
2	25	22,7
Total	110	100

D'après le traitement des données, on se rend compte que 77,3% des dirigeants d'entreprises au Bénin ont affirmé qu'entre eux et les employés (en particulier les cadres), le contrat conclu peut être perçu comme une relation d'échange de la sécurité d'emploi du cadre contre sa loyauté et son attachement à l'organisation (possibilités de promotion interne). 22,7% de ces dirigeants affirment qu'il s'agit d'une relation d'échange des compétences du cadre contre juste une rémunération (pas d'attachement à l'organisation ni de promotion interne).

Tableau 2 : Le contrat psychologique prédominant selon les cadres des entreprises

Modalités	Fréquence	Pourcentage
1	332	64,4
2	168	35,6
Total	500	100

Ici, on se rend compte que 64,4% des cadres d'entreprises ont affirmé qu'entre eux et les employeurs, le contrat conclu peut être compris comme une relation d'échange de la sécurité d'emploi du cadre contre sa loyauté et son attachement à l'organisation (possibilités de promotion interne). Et 35,6% affirment qu'il s'agit d'une relation d'échange des compétences du cadre contre juste une rémunération (pas d'attachement à l'organisation ni de promotion interne).

Ces résultats nous permettent de retenir que le type de contrat qui est le plus en vigueur au Bénin est celui du type 1, c'est-à-dire le contrat relationnel.

La prédominance de la culture communautaire et les résultats de l'EMICoV sur la précarité du marché de l'emploi sont cohérents avec la prédominance du contrat psychologique relationnel révélée par nos enquêtes. Ces acquis viennent nous enseigner que sur le marché de l'emploi béninois, les cadres ne devraient pas être enclins à une mobilité externe. Aussi, sommes nous intéressés à mesurer l'ampleur du phénomène de mobilité interorganisationnelles des cadres dans le contexte béninois.

A cet effet, environ 64,8% des 500 cadres interrogés affirment avoir changé au moins une fois d'entreprise depuis le début de leur carrière, (avec en moyenne trois changements par cadre) et seulement 35,2% ne l'ont pas encore fait. Par ailleurs, sur les 110 entreprises, à peine 8 soit environ 7,27% ont affirmé n'avoir jamais connu de départ de leurs cadres. Les 92,63% restantes ont enregistré des départs de cadres ces deux dernières années.

Ces résultats sont le signe patent de l'ampleur de la mobilité interorganisationnelles des cadres au Bénin.

En définitive, contrairement à ce qui est prévu dans la littérature, malgré la prédominance du contrat relationnel, nous observons au niveau des organisations exerçant au Bénin, une forte mobilité interorganisationnelles des cadres béninois. Cette incohérence serait due à une violation du contrat.

Pour progresser dans la validation de notre hypothèse, nous allons examiner les dispositifs d'organisation du travail et de gestion des cadres, comme facteurs explicatifs de cette mobilité interorganisationnelles. A cet effet, nous nous sommes basés sur des entretiens effectués auprès des 25 cadres ayant changé au moins une fois d'entreprise, comme nous le précisions supra.

3.2. Les dispositifs d'organisation du travail et de gestion des cadres et les raisons de leur changement d'entreprises

Dans ce paragraphe, nous analysons les dispositifs d'organisation du travail et de gestion des 25 cadres, dans les avant dernières entreprises que nous confrontons aux raisons qu'ils ont avancées pour justifier leur départ. Ceci nous permettra d'en établir éventuellement une corrélation.

Le tableau suivant nous présente de façon synthétique les configurations organisationnelles dominantes dans les entreprises concernées. Pour les dégager, nous avions demandé aux cadres s'ils avaient des procédures à respecter, des objectifs à atteindre, s'ils travaillaient en équipes, s'ils pouvaient prendre des initiatives ou décisions dans l'exécution de leurs tâches sans l'avis de leur supérieur hiérarchique.

Tableau 3 : Modes d'organisation du travail dans l'avant-dernière entreprise

Cadres	Durée dans l'entreprise	Configuration organisationnelle
Edouard	2 ans	Bureaucratie
Entity	5 ans	Adhocratie /Bureaucratique
Adéoti	2 ans	Bureaucratie/Adhocratique
Akouété	10 jours	Bureaucratie/Adhocratique
Alain	9 mois	Bureaucratie/Adhocratique
Armel	1 an	Entrepreneuriale
Blandine	2 ans 7 mois	Bureaucratie/Adhocratique
Carole	1 an	Adhocratie/Entrepreneuriale
Célestin	6 mois	Bureaucratie/Adhocratique
Ghislain	3 mois	Bureaucratie
Jean	1 an 11 mois	Adhocratie
Nafissath	7 mois	Adhocratie/Entrepreneuriale
Paul	1 an	Adhocratie
Raouf	9 ans 8 mois	Bureaucratie
Thomas	7 ans 9 mois	Bureaucratie
Cossi	2 ans	Adhocratie
Laurette	1 an	Entrepreneuriale
Martial	2 ans 9 mois	Adhocratie
Maxime	10 jours	Entrepreneuriale
Mesmin	3 mois	Indéterminée
Narcisse	3ans	Bureaucratie/Adhocratique
Flavien	1 an	Adhocratie
François	1 an	Bureaucratie/Adhocratique
Maurice	1an 11 mois	Bureaucratie
Damas	3 ans	Adhocratie

Nous retenons de ce tableau que la grande majorité des cadres semble évoluer dans des organisations à configuration bureaucratique et/ou adhocratique.

Nous avons ensuite posé à chaque cadre la question de savoir comment il a été recruté, intégré, rémunéré, évalué, formé, promu, etc. Nous lui avons également demandé de nous parler de ses relations interpersonnelles avec les autres (supérieur hiérarchique, collègues et subordonnées), et du climat social au sein de l'entreprise. De façon synthétique, nous retenons ici les pratiques de rémunération, de promotion et le climat social pour apprécier la ou les politique(s) de GRH appliquée(s) aux cadres. Nous avons retenu ces pratiques, compte tenu de leur importance souvent déterminante dans l'explication des départs.

Aussi, concernant les modèles de gestion des cadres, convenons-nous de mettre : pour l'informel[1] (If), l'Objectivant (Ob) et l'Individualisant (In) et concernant les pratiques : pour la rémunération ou salaire (S), pour la promotion (P) et pour le climat social (CS).

Le tableau suivant présente la synthèse des données sur les pratiques de GRH des cadres, dans leur avant dernière entreprise et les raisons de leur départ.

Tableau 4 : Dispositifs de GRH dans l'avant-dernière entreprise et raisons du changement

Données / **Cadres**	S	P	CS	Synthèse des raisons du changement
Edouard	In	Ob	Mauvais	Poursuite d'études universitaires
Entity	In	Ob	Bon	Poursuite d'études universitaires
Adéoti	In	In	Bon	Peur de toujours voyager ayant pris de l'âge
Akouété	If	If	Mauvais	Non respect d'engagements pris par l'employeur (contrat non concrétisé)
Alain	Ob	If	Mauvais	Non respect d'engagements pris par l'employeur et salaire faible
Armel	If	If	Mauvais	Salaires irréguliers, mauvaise gestion financière et incertitude du lendemain
Blandine	In	In	Mauvais	Problèmes relationnels avec la hiérarchie et mauvais climat social
Carole	Ob	If	Bon	Distance séparant le service du domicile (longue)
Célestin	Ob	In	Bon	Monotonie du travail et incertitude du lendemain
Ghislain	If	If	Mauvais	Mauvais climat social, horaires et salaire, monotonie du travail, plus longue distance
Jean	Ob	If	Bon	Pratiques de GRH discriminatoires de l'employeur plus un meilleur salaire ailleurs
Nafissath	Ob	If	Mauvais	Meilleur salaire ailleurs
Paul	Ob	In	Bon	Fin du programme impliquant fin de contrat
Raouf	Ob	If	Mauvais	Pour un ras le bol par rapport à la gestion incohérente, au clientélisme…
Thomas	Ob	If	Mauvais	Menaces de tous ordres surtout spirituelles, problèmes relationnels et volonté d'apprendre plus
Cossi	If	If	Mauvais	Monotonie du travail, obtention d'une bourse d'études de troisième cycle
Laurette	If	If	Mauvais	Maladie causée par l'organisation du travail et clientélisme
Martial	Ob	If	Mauvais	Non reconnaissance de compétence et clientélisme
Maxime	If	If	Mauvais	Flou parfait : absence d'organisation et de politique de gestion

[1] Pichault et Nizet (2000) l'appellent le modèle arbitraire et nous avons choisi de l'appeler informel pour limiter la connotation négative de l'adjectif arbitraire.

				à tout point de vue
Mesmin	Ob	If	Mauvais	Problèmes relationnels avec la hiérarchie et d'organisation du travail puis licenciement arbitraire
Narcisse	Ob	If	Mauvais	Problèmes relationnels avec la hiérarchie et mauvais climat social
Flavien	In	In	Mauvais	Problèmes relationnels avec la hiérarchie et mauvais climat social
François	Ob	Ob	Bon	Travail à l'étranger loin de la famille
Maurice	Ob	If	Mauvais	Dysfonctionnements, clientélisme et mauvaise gestion
Damas	Ob	In	Bon	Travail à l'étranger loin de la famille

De ce tableau, nous retenons que le modèle de GRH informel s'applique totalement ou en partie à 16 cadres, l'individualisant avec un mauvais climat social s'applique à 3 cadres, l'objectivant et/ou l'individualisant avec un bon climat social s'applique à 6 cadres. De façon un peu plus précise, nous allons illustrer chaque catégorie par quelques exemples en nous appuyant également sur les raisons justificatives des départs.

➢ Les 16 cadres qui ont été gérés selon le modèle informel de façon dominante ou en partie, se répartissent comme suit :

- 2 cadres (Akouté et Mesmin) ont subi leur départ ; en d'autres termes, ils n'avaient aucune maîtrise sur ce changement. Mesmin nous disait par rapport à l'organisation du travail : « O*n me demandait de concevoir le manuel de procédure et on ne m'a mis à disposition que des outils rudimentaires aussi on ne me donnait pas le temps de concevoir. En fait j'étais réduit à faire du travail d'exécutant. Rien n'était formalisé »*. Quant aux pratiques de GRH, il expliquait : *« ... La rémunération était fixe avec un treizième mois prévu. En dehors de celles dont j'ai bénéficié à l'entrée, mon supérieur hiérarchique direct annulait les formations dont je devais bénéficier car il sentait que cela menaçait ses intérêts sur le marché. Pas d'évaluation ni de promotion : j'ai juste fait 3mois et je n'en ai pas connu… La culture était du type français car on se soumettait aux dictats des français venus s'installer. On nommait patron un français même s'il n'avait pas du tout la qualification ni la compétence. Les relations avec les subordonnés et les collègues étaient bonnes de façon générale mais avec le supérieur hiérarchique, je vous l'ai expliqué ».* En effet, il nous a expliqué par rapport à son départ : « *Déjà à la première réunion du personnel, mon chef département dont j'étais l'adjoint et qui a été recruté en même temps que moi, me rendait la vie dure car il voulait le poste pour son beau frère. On me demandait de faire des procédures bancaires alors que cela ne faisait pas partie de mes attributions. On me faisait des coups bas: exemple, il m'envoie quelque part et quand notre supérieur demande après moi il dit qu'il ne sait pas où je suis. En somme un climat social invivable. Un jour, le DG m'appela et dit : ''sincèrement il y a problème et vous devrez partir demain ; je me demande si on n'a pas fait erreur sur votre personne par rapport à la spécialité. Quand vous venez au service, vous dormez ou vous lisez un journal ou vous papotez. Est-ce que la banque ne serait pas trop grande (en personnel) pour vous ? Vous ne venez jamais en cravate...'' Bref, pour noyer son chien, on l'accuse de rage. Je suis donc parti à la fin du mois »*. Le licenciement de Mesmin a donc constitué la suite logique de la gestion très discriminatoire dont il faisait l'objet. Quant à Akouété, il n'a pas pu prendre fonction parce qu'on lui a fait des promesses qui n'ont jamais été réalisées.

- 10 cadres (Alain, Armel, Ghislain, Raouf, Thomas, Laurette, Martial, Maxime, Narcisse et Maurice) ont réagi à des situations non valorisantes qu'ils vivaient dans leur entreprise, renforcées par un climat social considéré comme mauvais.

Maxime, qui est dans sa quatrième entreprise en ce moment, justifiait son dernier changement par le caractère très arbitraire de la gestion en général dans cette entreprise. Pour les pratiques de GRH, il expliquait : *« Il m'a recruté par l'intermédiaire d'un expert financier qui l'aidait à restructurer son entreprise. Il n'y a pas eu une procédure d'intégration, car ils ont programmé une première réunion qui n'a pu avoir lieu pour cause politique ; ensuite plus rien. Ayant travaillé seulement pendant 10 jours, je n'ai pas cherché à être rémunéré. Pour la même raison, je n'ai pas connu de formation, d'évaluation, ni de promotion. La communication était inexistante : deux ou trois rencontres hasardeuses avec le DG. Il y avait des conflits d'attribution, le DG donnait des ordres financiers en présence du DAF. C'est le propriétaire qui fait tout à la place des employés. Les employés se connaissent à peine et tous se plaignent. En somme, je suis parti car il y avait un flou parfait, une absence d'organisation et de politique de gestion à tout point de vue* ». Par rapport aux raisons de son départ Maxime disait : « *Il m'avait promis un salaire et certains avantages qu'il ne respecte plus et pire, il procède encore à leur diminution. Il y avait un grand désordre dans l'entreprise. Il gérait au coup par coup et prenait des décisions qui ne relevaient pas de sa responsabilité. C'était une gestion familiale bizarre, rien n'était clair. »,* nous disait-il pour justifier son départ. Après une expérience de 10 jours comme directeur administratif et financier, Maxime n'a pas pu résister à cette méthode de gestion. Le cas de Maxime confirme la gêne qu'éprouve un cadre à évoluer dans une configuration entrepreneuriale où la GRH est informelle et surtout arbitraire.

Un autre, Raouf nous expliquait : *« ... La rémunération était fixe, selon une convention collective plus une augmentation dérisoire de moins d'un pourcent tous les 3 ans plus le 13^{e} mois. L'évaluation, c'était juste une formalité. A la fin de l'année, ton supérieur hiérarchique te demande de lui remplir une fiche d'évaluation, sans aucune base objective et cela n'avait aucune répercussion. La formation était une denrée rare. Celle dont j'avais bénéficié, c'était une bourse obtenue d'une institution qui était en partenariat avec l'entreprise et ceci après un test de sélection. Mon employeur avait refusé de me permettre d'en bénéficier, j'ai menacé de quitter l'entreprise et l'institution les a également menacés de couper la coopération. La promotion se faisait sur test quand il y avait des postes ouverts. Mais si c'est par nomination, c'est toujours à la tête du client. Moi je n'ai connu que des promotions par test, pour des postes techniques... Le climat social était mauvais. Là où les promotions par nomination se font à la tête du client, il ne peut régner qu'un climat de frustration... »*. Et comme raison de son départ il disait : « *J'avais marre de ces gens. Il n'y avait pas un dispositif clair de gestion. Ils avaient une politique de GRH à la tête du client. Il y avait une vague de directeurs régionaux qui étaient dépassés car n'ayant pas de back ground universitaire. Les bailleurs ont exigé qu'ils doivent tous avoir un back ground universitaire. Mais suite à cette restructuration, il y avait encore eu quand même parmi eux des directeurs sans diplôme universitaire et malgré cela, ils ont été tous promus aux postes. J'ai donc déposé ma lettre de démission »*. Il est donc parti par lassitude, à la suite d'une promotion considérée comme "méritée" et non obtenue. Raouf était contrôleur interne dans cette entreprise au moment où il est parti, après y avoir passé 9 ans 8 mois. Il fustige surtout le clientélisme qui régissait les promotions alors que l'organisation est bureaucratique.

- 2 cadres (Nafissath et Cossi) ont choisi de quitter leur entreprise pour des raisons ne relevant pas, à première vue, de la responsabilité de l'entreprise. Cossi est en principe parti pour aller poursuivre ses études de troisième cycle. Cependant, voici ce qu'il nous expliquait par rapport à la GRH : « … *Mon salaire est fixe et je ne sais pas à quels critères répondent les deux augmentations qu'il a connues. Pour les évaluations, c'est la direction qui se faisait son opinion sur le travail des gens et faisait les augmentations de salaire. Le PDG est le seul à comprendre le mécanisme de promotion. Il n'y a rien de formel... Il bouleversait l'organigramme, il faisait brandir la mise au chômage et en même temps, il embauchait*

d'autres employés qui se permettaient tout. Il a fait venir une blanche qui contrôlait juste les badges et faisait entrer les gens et qui gagnait 800 000 F de salaire avec véhicule de fonction… En réalité, c'était sa petite amie … Après, j'étais parti pour ma bourse. Avec les collègues, il s'est constitué au sein de l'entreprise deux camps …». On voit donc à nouveau apparaître le modèle informel, dans une configuration pourtant adhocratique.

Nafissath est la seule à justifier son changement par le fait qu'elle a trouvé un meilleur salaire ailleurs. Elle n'avait pas fustigé le modèle informel qui prédominait dans cette entreprise de très petite taille où elle avait beaucoup d'autonomie. Mais, elle a dit qu'elle s'ennuyait et avait des subordonnés qui résistaient à exécuter ses ordres et ne respectaient pas ses instructions. Soulignons que Cossi et Nafissath ont bien mis en exergue les aspects négatifs des pratiques de gestion informelles qui prévalaient dans leurs organisations respective ; preuve qu'ils sont bien sensibles à cette situation qui, à n'en point douter, fait partie des raisons qui ont motivé leur départ.

- Carole et Jean qui ont connu un mélange des trois modèles de gestion, n'ont pas avancé les mêmes raisons pour justifier leur changement. Carole qui a changé deux fois et qui est dans sa troisième entreprise depuis 13 années, a bougé pour la dernière fois parce que le service était trop loin de son domicile. Pour ce qui concernait les pratiques de GRH elle expliquait : « *…C'était une petite équipe de 7 personnes. Ma rémunération était fixe. C'était de l'autoformation, entre collègues et avec l'utilisation d'ouvrages spécialisés. On faisait une autoévaluation plus une vérification du patron au coup par coup car nous concevions des logiciels de gestion pour les entreprises. Je n'ai pas connu de promotion. Il y régnait un bon climat social. Mon supérieur hiérarchique était gentil mais trop exigeant ;… Avec les collègues et les subordonnés, j'avais de très bonnes relations ».*

Nous pouvons dire par rapport au cas de Carole que lorsque l'entreprise est de petite taille et que les pratiques informelles ne sont pas connotées négativement, cela ne gène pas les cadres. Ceci n'est qu'une confirmation supplémentaire de la nécessité de cohérence entre configuration organisationnelle et modèle de GRH.

Quant à Jean il disait par rapport aux pratiques de GRH : *«... A la fin du deuxième CDD je devais bénéficier d'un CDI mais je suis parti avant la fin de la deuxième année. Car, j'avais trouvé mieux ailleurs en terme de salaire. Ma rémunération était fixe et tous les 2 ans il y avait une légère augmentation selon la grille salariale… Je n'ai jamais bénéficié de formation… C'était quand il y a un licenciement que l'on vous augmente vos tâches pour vous étouffer, sans penser à la contrepartie. On peut expatrier, promouvoir les Blancs mais pas les Noirs… ».* Il a donné le détail suivant pour les raisons de son changement : « *J'avais envie de changer de milieu et j'ai eu une opportunité plus intéressante, le salaire. C'est surtout parce que j'avais envie de quitter ce milieu où on traitait les Blancs autrement que nous alors qu'ils ne travaillent pas plus. J'avais tenté deux fois de lui remettre en main propre ma lettre de démission qu'il déchirait et mettait à la poubelle devant moi, puis essayait de me convaincre en prenant des notes de service pour me faire des augmentations de salaire. Je répondais que je n'étais pas satisfait car je sais que avec les Blancs, il ne faut pas accepter les compromis, si non ils vous marquent toujours le coup, par exemple un licenciement inattendu… Quand je suis parti, nous sommes demeurés amis et on allait au restaurant ensemble, il ne savait pas que j'avais trouvé ailleurs et un soir, il me fit la surprise de me remettre un CDI avec une augmentation abusive de salaire ».*

Nous constatons que certaines pratiques de GRH gênaient Jean dans l'entreprise. Il avait envie de quitter et malgré les augmentations de salaire qu'on lui avait proposées, il est parti parce qu'il avait trouvé mieux ailleurs en terme de salaire. Il avait mis l'accent sur la discrimination en matière de promotion, le fait qu'il n'avait jamais bénéficié de formation, le

manque de confiance en son employeur, etc. Nous déduisons que les pratiques de GRH informelles font partie des raisons profondes de sa démission. Jean a bougé deux fois. Il est dans sa troisième entreprise depuis plus de trois ans, et avait changé pour la première fois compte tenu de sérieux problèmes de gestion des ressources humaines par son employeur.

En somme, pour ces 16 cadres, les raisons justifiant les départs sont principalement basées sur les aspects négatifs de la gestion dont ils font l'objet. En effet, les pratiques de GRH informelles prédominent en général dans leur entreprise respective, surtout les pratiques de promotion et les relations interpersonnelles sources d'un climat social des plus désagréables.

➢ Nous avons 3 cadres (Edouard, Blandine et Flavien) qui ont connu des pratiques individualisantes de GRH mais qui évoluaient dans un climat social dégradé.

- Blandine et Flavien ont quitté à cause des problèmes relationnels. Blandine nous parlait en ces termes : « *... Ma rémunération était variable : il y avait une partie fixe et des primes de rendement qui variaient d'un mois à l'autre et par an il y avait le 13e mois et une prime de participation au résultat qui dépend de l'état de votre portefeuille, de votre performance… Je n'ai pas connu de promotion car cela est réservé aux CDI et se fait à l'ancienneté, tous les deux ans…*

Le climat social était mauvais. Il était fait de suspicions, de mensonges, de dénonciations, pour être bien vu par le chef et bénéficier de certains avantages. Car en dénonçant, ces collègues se faisaient passer pour les meilleurs agents alors que c'était une façon pour eux de pouvoir végéter dans la paresse et d'être couverts. "Si tu gagnes la confiance du patron, tu es tranquille"... C'est surtout ceux qui sont déjà en CDI qui font ces jeux car le travail est très épuisant, ils sont fatigués, n'ayant pas trouvé mieux ailleurs et ayant des charges familiales, ils s'adonnent à ces mensonges pour s'en sortir. En ce qui concerne les relations : avec mon supérieur, il y avait un peu de respect mutuel mais parfois, il y avait des tensions passagères dues à ses humeurs. Il peut crier sur vous devant un client, il n'aime pas qu'on le contrarie, qu'on lui fasse des propositions par rapport à ses décisions, on ne discute pas ses décisions, c'est exécution avant réclamation comme dans l'armée. Lui, il peut adopter des comportements irréguliers, par exemple être très en retard à une réunion mais il n'entend pas que son subordonné le fasse ni qu'il lui fasse des remarques par rapport à ce comportement. Il y avait des supérieurs plus haut placés qui se permettaient d'injurier au point de porter atteinte à votre dignité. Des injures qui touchent aux parents à la maison. Avec les collègues du même bureau, les relations étaient bonnes. Mais avec les autres, je me méfiais compte tenu de l'atmosphère de mensonge qui régnait. Avec les subordonnés, je m'entendais bien car ils faisaient de leur mieux». Et elle expliquait pour son dernier changement: *« J'étais à la fin d'un CDD et on voulait me faire signer un CDI ...J'ai refusé à cause de la méthode de GRH, surtout en raison des relations peu conviviales, entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés de même qu'entre collègues. Il y avait une atmosphère de méfiance et de mensonge qui régnait où il y avait plusieurs camps: les amis du directeurs, les amis du chef crédit, les amis du chef d'agence… J'ai quitté* 'Microfine' *sans avoir une autre corde à mon arc et je préférais quitter même pour un emploi moins rémunéré. J'étais agent de terrain et ils m'avaient proposé de me mettre au bureau mais j'avais refusé à cause de la culture interne à l'organisation… J'avais attendu la fin de mon contrat pour quitter afin de ne pas avoir des problèmes juridiques ».* Après quelques mois de chômage, Blandine a débuté dans sa troisième entreprise en tant que chargée de crédit.

Ainsi, malgré la prédominance du modèle individualisant plus ou moins cohérente avec la bureaucratie/adhocratique comme configuration de l'entreprise de Blandine, elle a quitté cette entreprise parce que les relations interpersonnelles étaient mal en point et ont engendré un mauvais climat social.

- Quant à Edouard, il a changé une fois d'entreprise et a donné comme raison de ce changement la poursuite de ses études du troisième cycle. Mais, par rapport aux pratiques de GRH, il expliquait : *« ... La rémunération était minable. Une base fixe plus des primes. Mon salaire pouvait varier entre 65 000 qui est la base de la catégorie et 450 000 à cause des primes relatives au projet réalisé. C'était très variable…Je suis contractuel dans l'administration, nous n'avons pas les mêmes visions que les agents permanents de l'Etat. Dans leur système, c'est 2 ans après qu'on a un avancement salarial de base. Ils disent que l'Etat n'a pas prévu qu'un contractuel soit dirigeant. Donc ici, tous les contractuels repartent toujours, c'est ce que j'ai expérimenté… Avec les collègues, il y a le conflit entre contractuels et permanents. Les permanents pensent que les contractuels prennent tout l'argent, car ce sont eux qui dirigent les projets, compte tenu de leurs compétences. Les contractuels reprochent aux permanents d'être les seuls à bénéficier des promotions. Avec mes subordonnés qui sont tous des permanents et proches de la retraite, c'était une relation de prudence, de méfiance…. Ils ne sont pas compétents mais réclament des responsabilités, juste pour se faire de l'argent. Vous pouvez être envoûté en tant que leur chef et ils vous menacent quand leur note d'évaluation est faible. Tout le temps, j'avais donc évité d'évaluer. Mon collègue contractuel qui a osé évaluer, a été ouvertement menacé d'envoûtement. Quand j'ai fini mon deuxième contrat, j'ai démissionné pour aller faire mon mastère ».* Edouard nous parle ainsi d'un milieu inconfortable, ce qui pourrait justifier en partie ce changement, le seul qu'il a connu jusqu'à la fin de notre étude.

Nous tenons à préciser par rapport au cas de Edouard qu'il n'y a pas incohérence entre la configuration organisationnelle bureaucratique et le modèle de GRH objectivant qui y prédominait. Mais, il y avait la base salariale très faible et les problèmes relationnels qui ne favorisaient pas son épanouissement.

- En ce qui concerne les 6 cadres restants (Damas, Paul, Célestin, Adéoti, Entity et François), ils sont gérés suivant un modèle individualisant et/ou objectivant avec un bon climat social, et tout ceci dans des organisations adhocratiques et/ou bureaucratiques. Il n'y avait donc pas d'incohérence entre l'organisation et la GRH dans leur entreprise. Leur dernier changement d'entreprises s'explique donc par d'autres facteurs que leurs justifications nous permettent d'appréhender.

- Parmi eux, Paul était parti parce que le programme dans lequel il travaillait avait pris fin. Il a donc subi son dernier changement. Aussi, il importe de préciser que Paul a changé deux fois d'entreprises pour des raisons indépendantes de sa volonté à chaque fois.

- 4 cadres de ce groupe (Entity, Adéoti, Célestin, Damas) ont posé les problèmes suivants pour justifier leur changement :

Adéoti et Damas posaient des problèmes relatifs à la qualité de vie que leur travail les amenait à avoir. Adéoti avait travaillé 7 années avec le même employeur mais dans deux entreprises. La première avait fermé ses portes pour des problèmes fiscaux. Dans la deuxième entreprise et pour la première fois que Adéoti avait pris la décision de changer, il expliquait : *« J'avais commencé à avoir peur de voyager tout le temps car j'ai pris de l'âge. Et j'ai commencé à réfléchir autrement. J'avais des contrats à l'extérieur et donc pensé créer ma propre représentation. C'était un risque, mais je l'avais pris. J'ai démissionné et effectué un voyage de deux mois pour préparer cela mais ça n'a pas été concluant ».* Il est dans sa troisième entreprise depuis 3 ans 9 mois (à la date de notre première série d'entretiens). Quant à Damas, son dernier changement était dû au fait que l'entreprise se situe en dehors du territoire national ce qui l'éloignait de sa famille et il n'arrivait plus à assumer correctement ses responsabilités familiales.

Célestin avait changé parce que le contenu de son travail était monotone et il ne croyait pas à son avenir professionnel dans l'entreprise.

Et Entity qui n'avait changé qu'une fois, avait quitté pour poursuivre ses études de troisième cycle. Entity nous expliquait que ses études devaient se dérouler dans une ville qui n'était pas celle dans laquelle l'entreprise était située. Il avait donc demandé une mise en disponibilité que les responsables de l'entreprise ont refusé de lui accorder ; raison pour laquelle il a quitté.

En somme, pour ces quatre cadres qui ont bénéficié de pratiques individualisantes et/ou objectivantes de GRH, avec un bon climat social, il y avait à la base des départs des facteurs de contexte tels que la mauvaise qualité de vie, le manque d'opportunités d'acquisition de compétences, la vision de l'organisation, etc.

- François est le seul cadre qui a été géré de façon dominante par le modèle objectivant en cohérence avec une configuration essentiellement bureaucratique. Il nous a dit que c'est parce que son entreprise était à l'extérieur du Bénin qu'il a quitté pour rejoindre sa famille afin d'assumer ses responsabilités.

Nous profitons du cas de François, pour mettre l'accent sur le fait que, nous avons remarqué de façon générale que les cadres qui ont changé ne se sont pas plaints du modèle objectivant de GRH qui a été adopté dans les entreprises, surtout en terme de rémunération. Ceci confirme l'importance de la cohérence entre configuration organisationnelle et modèle de GRH d'une part et d'autre part le fait que c'est dans les organisations bureaucratiques que prédomine le contrat psychologique du type relationnel.

En définitive, pour ce qui concerne les 25 cadres qui ont changé d'entreprises, nous pouvons retenir que les dispositifs de gestion des ressources humaines non valorisants et informels sont principalement mobilisés pour justifier leurs départs. Dans une moindre mesure, l'organisation du travail, la mauvaise qualité de vie (problèmes de déplacement, de responsabilités familiales), le besoin d'acquisition de compétences, et un meilleur salaire expliquent la mobilité externe de ces cadres.

Les cadres changent donc d'entreprise, fondamentalement, pour des problèmes liés aux dispositifs de gestion dans leur entreprise. De plus, nos analyses montrent que la grande majorité des cadres changent d'entreprises surtout lorsqu'ils sont gérés suivant un modèle arbitraire de GRH. Notre hypothèse de recherche est donc vérifiée.

Conclusion

Cet article avait pour but de comprendre les raisons de la forte mobilité interorganisationnelles observée chez les cadres, dans un contexte africain où le marché de l'emploi est précaire, où prédomine une culture de type communautaire et où règne principalement le contrat psychologique du type relationnel.

Nos résultats montrent que les cadres béninois sont surtout sensibles à l'environnement organisationnel dans lequel ils évoluent. Ainsi, s'ils sont mis dans des contextes favorables à leur épanouissement en termes de compétence et/ou de progression, ils ne seront pas tentés par la mobilité interorganisationnelles. En revanche, leur départ de l'entreprise s'explique souvent par des dysfonctionnements en matière d'organisation et/ou de GRH, principalement la prédominance des pratiques informelles, rappelant le modèle arbitraire de GRH. Ces résultats nous permettent de relativiser les propos des tenants de la théorie des carrières "nomades". Cette théorie, basée sur le principe d'un changement du contrat psychologique entre l'individu et l'organisation est sans aucun doute culturellement marquée (Thomas et al., 2003). Au Bénin, en raison de multiples facteurs d'ordre culturel, économique et institutionnel (Khan et Ackers, 2004), le contrat psychologique relationnel reste fort et nourrit des attentes, de la part des cadres, à l'égard de l'organisation qui les emploie. Ce n'est que si leurs attentes ne sont pas satisfaites qu'ils s'engagent dans des processus de mobilité externe, en quête de contextes organisationnels dans lesquels leur carrière pourra se développer de manière plus harmonieuse.

Bibliographie

DOCUMENTS

DHAENE C. (2006) « PROTOS et l'appui à la maîtrise d'ouvrage : Rapport final de Bénin », *Rapport de mission Bénin*, ACE Europe, Révision FR/ACE02/28/02/2006, 53p.

EMICoV (Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages au Bénin), réalisée en 2006 par l'INSAE (Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique), Bénin.

ARTICLES ET OUVRAGES SCIENTIFIQUES

ARTHUR M.B. et ROUSSEAU D.M. (Eds) (1996), *The Boundaryless Career*: *a New Employment Principle for a New Organizational Era,* New York, Oxford University Press.

AUER P. et CAZES S. (2000), « L'emploi durable persiste dans les pays industrialisés », *Revue Internationale du Travail*, Vol. 139, N° 4, p. 427-459.

BAILLY A-F., CADIN L., et de SAINT-GINIEZ V. (1998), « "Les carrières nomades" : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée ». *La GRH éclatée (9e congrès de l'AGRH)*, 19-20 Novembre, p. 110-128.

BEUGRE C. D. (1998), *La motivation au travail des cadres africains,* Paris, L'Harmattan.

BOUFFARTIGUE P. (Dir.) (2001), *Les cadres : la grande rupture,* Paris, La Découverte, Collection « Recherche ».

CADIN L., BENDER A-F. et de SAINT-GINIEZ V. (2003), *Carrières nomades : Les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris, Vuibert.

CAPELLI P. (1999), *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*, Boston, Harvard Business School Press.

DANY F. (2002), « L'individu ou l'organisation : qui gère réellement la carrière des cadres ? », *Revue française de gestion,* janvier-mars, n° 137, p. 9-26.

DANY F. et ROUBAN L. (2004), « Les cadres sont-ils nomades ? », in KARVAR A. et ROUBAN L. (Dir), *Les cadres au travail : Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte, « Entreprise & Société », p. 89-110.

FALCOZ C. (2001), « La carrière « classique » existe encore : le cas des cadres à haut potentiel », *Gérer et comprendre/Annales des Mines*, N° 64, juin, p. 4-11 et p. 14-17.

FALCOZ C. (2002), « La gestion des cadres à haut potentiel », *Revue française de gestion*, Vol. 28, N° 138, avril-juin, p. 21-31.

FALCOZ C. (2004), « Pour un modèle contextuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail », in GUERRERO S., CERDIN J-L et ROGER A., (Cood), *La gestion des carrières : Enjeux et perspectives,* Paris, Vuibert, Collection AGRH, p. 17-34.

GIVORD P. et MORIN E. (2003) « La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes », *Revue Economique,* Vol. 54, N° 3, p. 617–626.

HOUNKOU E. (2007), « Pratiques de gestion des ressources humaines distinctives des entreprises béninoises les plus performantes », in NIZET J. et PICHAULT F. (Dir.), *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris, L'Harmattan, p. 163-174.

D'IRIBARNE P. (1993), « L'enracinement culturel de la gestion des entreprises », in Culture et esprit d'entreprise, Paris, Ed. AUPELF-UREE, John Libbey Eurotext., p. 55-60.

D'IRIBARNE P. (2003), *Le Tires-Monde qui réussit : Nouveaux Modèles*, Paris, Odile Jacob.

KHAN A. S. et ACKERS P. (2004), "Neo-pluralism as a theoretical framework for understanding HRM in sub-Saharan Africa", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.15, Issue 7, p. 1330-1353.

KOTTER J. (1995), « Leading change: why transformation efforts fail », *Harvard Business Review*, March-April, 59-67.

MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/ Agence d'Arc, 1ère édition en 1979.

MONCHATRE S. (2007), « Des carrières aux parcours . . . en passant par la compétence », Sociologie du Travail, N° 49, p. 514-530. Disponible en ligne sur www.sciencedirect.com.

MUTABAZI E. (2007), « Vers l'intégration des modèles managériaux africains et occidentaux: Le cas d'une enterprise en R. D. C. », in NIZET J. et PICHAULT F. (Dir.), *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris, L'Harmattan, p. 135-146.

PICHAULT F.., NIZET J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines: Approche contingente et politiques,* Paris, Seuil, 2e Edition, col. "Points/Essais Sciences humaines".

PIROTTE G. (2003), « La greffe d'une société civile en Europe de l'Est et en Afrique subsaharienne. Réflexions à partir des expériences transitionnelles en Roumanie et au Bénin », *Civil Society Network Workshop*, Paris, Maison des Sciences d l'Homme, 12-14 juin.

RAMAUX C. (2006), *Emploi : Eloge de la Stabilité : L' Etat Social contre la Flexicurité*, Paris, Editions Mille et une Nuits.

ROUSSEAU D. (1995), *Psychological Con tracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, CA, Sage.

STAHL G. K., MILLER E. L et TUNG R. L. (2002), « Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment », *Journal of World Business*, Vol. 37, Issue 3, Autumn, p. 216-227.

THOMAS, D.C., AU, K. & RAVLIN, E.C. (2003), « Cultural Variation and the Psychological Contract », *Journal of Organizational Behavior*, Volume 24, Issue 5, p.451-471

TURNLEY W.H., FELDMAN D. C. (1999), « A discrepancy model of psychological contract violations », *Human Resource Management Review,* Vol.9, p. 367–386.

USUNIER J-C, EASTERBY-SMITH M. et THORPE R. (1993), *Introduction à la Recherche en Gestion*, Paris, Economica, Coll. Gestion.

YOUNG R. A., MARSHALL S. K. et VALACH L. (2007), « Making Career Theories More Culturally Sensitive: Implications for Counseling », *The Career Development Quarterly,* Vol. 56, September, p. 4-18.

ZUNE M. (2003) « La constitution des trajectoires professionnelles : les professionnels des TIC face au modèle des "carrières nomades" », *Thèse de Doctorat en Sociologie*, Université de Liège.