

Gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines : cas du Cameroun

Jean-François NGOK EVINA
Enseignant-Chercheur
Université de Douala (Cameroun)
Chercheur à l'IRGO Université Montesquieu
Bordeaux IV (France)
ngokevina@yahoo.fr

Résumé

Le début du 21^{ème} siècle a largement contribué à la prise en compte du capital humain dans les entreprises occidentales en générale, et en africaines en particulier. Ainsi, les préoccupations des entreprises ne reposent plus seulement sur les aspects quantifiables tels que le chiffre d'affaires, la part de marché, la taille critique mais également et surtout sur les éléments non quantifiables tels que la gestion des compétences, l'employabilité, les aptitudes, le savoir-faire et le savoir-être. Nonobstant cette situation, cet article porte sur les pratiques de GRH dans les entreprises africaines et plus spécifiquement dans les entreprises camerounaises. 38 entreprises composent notre échantillon et ces entreprises appartiennent à divers secteurs d'activités à savoir le commerce, l'industrie et le service. A travers une enquête par questionnaire, nous avons opté pour une méthode descriptive.

Les principaux résultats de cette recherche font ressortir une typologie de GRH qui se subdivise en trois classes. D'abord, la politique de communication et l'existence des stock-options ont un impact sur les pratiques de GRH dans les entreprises étudiées. Ensuite, les entreprises de service adoptent une technique de recrutement mixte qui leur est spécifique. Enfin, la politique de promotion détermine le degré d'implication du personnel dans les entreprises étudiées.

Mots clés

GRH, gestion des compétences, politique de rémunération, stock-option, gestion des emplois

Introduction

« La seule et plus importante contribution que l'on demande à un cadre, sans doute aussi la qualification la plus universelle, est la fidélité à l'entreprise, l'adhésion et la reconnaissance de la personnalité de l'organisation ». Barnard (1938) met ainsi l'accent sur l'importance de la dimension humaine dans le travail, en particulier au travers des concepts d'équipe et de groupe.

L'internationalisation des entreprises, le développement des technologies de l'information, et la mobilité internationale des cadres favorisent la convergence des pratiques de gestion des ressources humaines (Frimousse et Peretti, 2006). Cependant, Pichault et Nizet (2000) affirment qu'il est opportun d'envisager l'intervention en matière de GRH à partir du postulat de diversité qu'à partir de l'universalisme. Chaque unité de production quelle soit nationale ou multinationale est influencée non seulement par sa culture d'entreprise, mais également par la culture du pays d'accueil.

De ce point de vue, l'entreprise africaine présente un certain nombre de caractéristiques qui sont observées dans tous les pays en développement : faible taille, absence de croissance interne et externe, faible qualification des salariés, structures de financement défaillantes et prédominance du secteur informel (Galiègue et Madjimbaye, 2007).

Au-delà des spécificités ethniques et pratiques typiques, ce sont les structures de l'environnement sociétal qui sont identiques : un sentiment communautaire et clanique, un esprit de corps, une dominante patriarcale, un respect des ancêtres, une fidélité à la tradition, une domination de l'homme, un rôle d'éducation et de socialisation pour les femmes, un art de vivre et un sentiment de l'honneur (Frimousse et Peretti, 2006). La dépendance de l'individu à l'égard du groupe est forte. En contrepartie de cette pression, le groupe fournit solidarité et place à ses membres. La coutume et la tradition dictent les règles. Le non-respect de ces dernières génère de graves conséquences. Ces initiatives s'inspirent des traditions africaines bien connues, tels que les systèmes de contribution des plus nantis au bien-être des plus démunis, ou des systèmes de tontines toujours en vigueur dans la plupart des pays africains (Ouedraogo, 2007). Par contre, aux Etats-Unis par exemple, c'est l'individualisme qui prévaut généralement.

Quelles sont les pratiques camerounaises en matière de gestion des ressources humaines ? Sont-elles spécifiques ou correspondent-elles aux pratiques observées dans les entreprises occidentales ? Telles semblent être les principales questions auxquelles cet article tente de répondre.

La méthodologie de recherche retenue porte sur une enquête par questionnaire effectuée auprès d'un échantillon de 38 directeurs des ressources humaines (DRH) des entreprises ayant au minimum 200 salariés et exerçant une activité au Cameroun. La méthode non probabiliste est retenue à cause de l'inexistence d'un fichier qui regroupe toute les entreprises camerounaises.

La présentation des modèles de GRH dans les pays occidentaux d'une part et les pratiques en vigueur dans les entreprises camerounaises d'autre part, constituent la substance de cet article.

1 Les modèles occidentaux de gestion des ressources humaines

La GRH dans les vieilles démocraties d'une part et la GRH dans les pays en transition d'autre part méritent d'être élucidée.

1.1 La GRH dans les vieilles démocraties

Il convient tout d'abord de présenter la GRH en Europe centrale puis en Asie.

1.1.1 La GRH en Europe centrale

Avec l'ouverture du marché du travail suite au développement des TIC et à la globalisation, la mobilisation du personnel fait l'objet de nombreux débats non seulement dans les milieux professionnels mais également dans des revues spécialisées. Si de nombreux travaux traitent de l'internationalisation de la GRH, c'est essentiellement dans le cadre de la transposabilité – ou non – d'un modèle dit « dominant » (anglo-saxon) à un contexte donné (Scouarnec et Silva, 2006). Les événements dont la presse a largement fait échos ces dernières années notamment l'affaire Enron, Vivendi Universal ont considérablement discrédité la prédominance des modèles occidentaux en général et les modèles anglo-saxon en particulier. La mobilité du personnel est donc variable dans le temps et dans l'espace, mais elle procède à la mise en place d'une politique de gestion des carrières du personnel.

La fixation des rémunérations est fortement conditionnée, par l'existence d'un droit public conventionnel à l'antipode de la liberté de négociation prévalant dans la sphère du droit privé. Si bien que les conditions de rémunération des salariés sont actuellement régies par deux grandes conceptions du salaire de plus en plus déconnectées de la réalité (Castagnos et Le Berre, 2001)¹.

Cependant, Peretti (1994) perçoit la réduction des effectifs comme l'indice d'une gestion responsable des ressources humaines. Si cette démarche est opportune dans les pays développés, elle est par conséquent décriée en Afrique en générale et au Cameroun en particulier. La sagesse africaine voudrait que « s'il y a à manger pour une personne, il y a à manger pour deux voire pour trois personnes ». Par contre, ce mode de fonctionnement souple, reposant sur des relations interpersonnelles fortes s'avère opaque aux individus ou aux organisations n'appartenant pas aux réseaux locaux, ce qui peut expliquer la faible insertion des entreprises africaines sur les marchés internationaux.

L'idée de carrière est apparue avec la société industrielle capitaliste libérale qui a encouragé la promotion sociale (Lemire et Saba, 2002). Une carrière est une succession d'emplois et la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise (Peretti, 2002). Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et les souhaits et les attentes des salariés, ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation, de mutation et de promotion.

L'analyse des entreprises a conduit à constater des divergences croissantes entre les niveaux de salaires, entre les statuts d'un salarié et d'un propriétaire - dirigeant et entre les raisonnements formel et informel (Slobodskoï et Krylov, 2006). Cette situation s'est répandue au Cameroun en 1992 par le biais d'un code de travail révolutionnaire donnant plus de pouvoir au chef d'entreprise. Ce dernier peut licencier pour motifs économiques, et le salaire est négociable entre l'employeur et l'employé.

¹ La conception interventionniste, la rémunération est déterminée par des critères de rendement et d'intéressement - participation. Cette construction régit les minima de rémunération. Dans la conception individualisée, la rémunération se détermine par la volonté des parties (employeur et postulant à l'embauche).

Cependant, Kotchekova (2003 cité par Sloboskoï et Krylov, 2006) souligne le caractère contradictoire du profil psychologique d'un travailleur russe :

- l'inertie s'équilibre avec l'adaptabilité ;
- la surestimation de soi avec l'entraide ;
- la dépression avec la capacité à gérer le stress ;
- la paresse avec le caractère cyclique du travail.

Selon Kotchekova, ces équilibres sont situationnels : les salariés sont aptes à s'accommoder à la gestion autoritaire, aussi bien qu'à participer à la prise de décision. D'Iribarne affirme ainsi que la décentralisation est un mythe dans les entreprises camerounaises. Ce qui correspond aux pratiques en vigueur dans un pays communiste comme la Russie.

1.1.2 La GRH au Japon

Mis à l'épreuve par les restructurations engagées au cours des années 90, le modèle japonais de GRH semble être bien remis en cause par les évolutions profondes de l'environnement des entreprises. Le vieillissement de la population active dans un contexte de croissance lente impose un renforcement des mécanismes de sélection et la remise en cause de la croissance des rémunérations avec l'ancienneté. La vigueur retrouvée des concurrents américains et européens sur l'ensemble des marchés du monde, y compris au Japon, mais aussi le pouvoir qu'ont pu reprendre les actionnaires dans ce pays impose une grande rigueur dans la maîtrise des coûts salariaux.

La diversité des compétences des cadres européens et les difficultés du contrôle de leur activité entraîne un besoin de segmentation (Thévenet1991). Plusieurs catégories peuvent apparaître selon les besoins de l'entreprise : les jeunes cadres, les cadres à haut potentiel, les cadres de direction (d'unité et de filiale), les cadres de certaines spécialités critiques pour l'entreprise (Recherche et développement, marketing, finance, gestion des ressources humaines). Ces cadres seront gérés de manière spécifique tant au niveau de leur carrière que de leur rémunération. C'est la raison pour laquelle Adam's appelle à l'équité dans les rétributions. Dans les pays du tiers monde en générale, et au Cameroun en particulier, la théorie de l'équité est un mythe car le chef d'entreprise a d'autres logiques de gestion que la raison ignore.

Les pratiques de GRH au Japon semblent se rapprocher considérablement de celles en vigueur aux Etats-Unis et en Europe, en particulier du point de vue des règles de rémunération, et de la mobilité inter-entreprises des salariés et des cadres (Jaussaud, 2006).

Les effets pratiques de gestion du personnel des grandes entreprises à l'égard des travailleurs âgés se trouvent reflétés dans l'évolution différenciée des taux de rétention des cohortes selon la taille de l'entreprise (De Brouker, 1992). Ces taux traduisent l'importance de la stabilité de l'emploi dans l'entreprise, occidentale qu'en est-il de la GRh dans les pays en transition ?

1.2 La GRH dans les pays en transition

Il convient de présenter d'abord la GRH en Europe de l'Est puis en Afrique

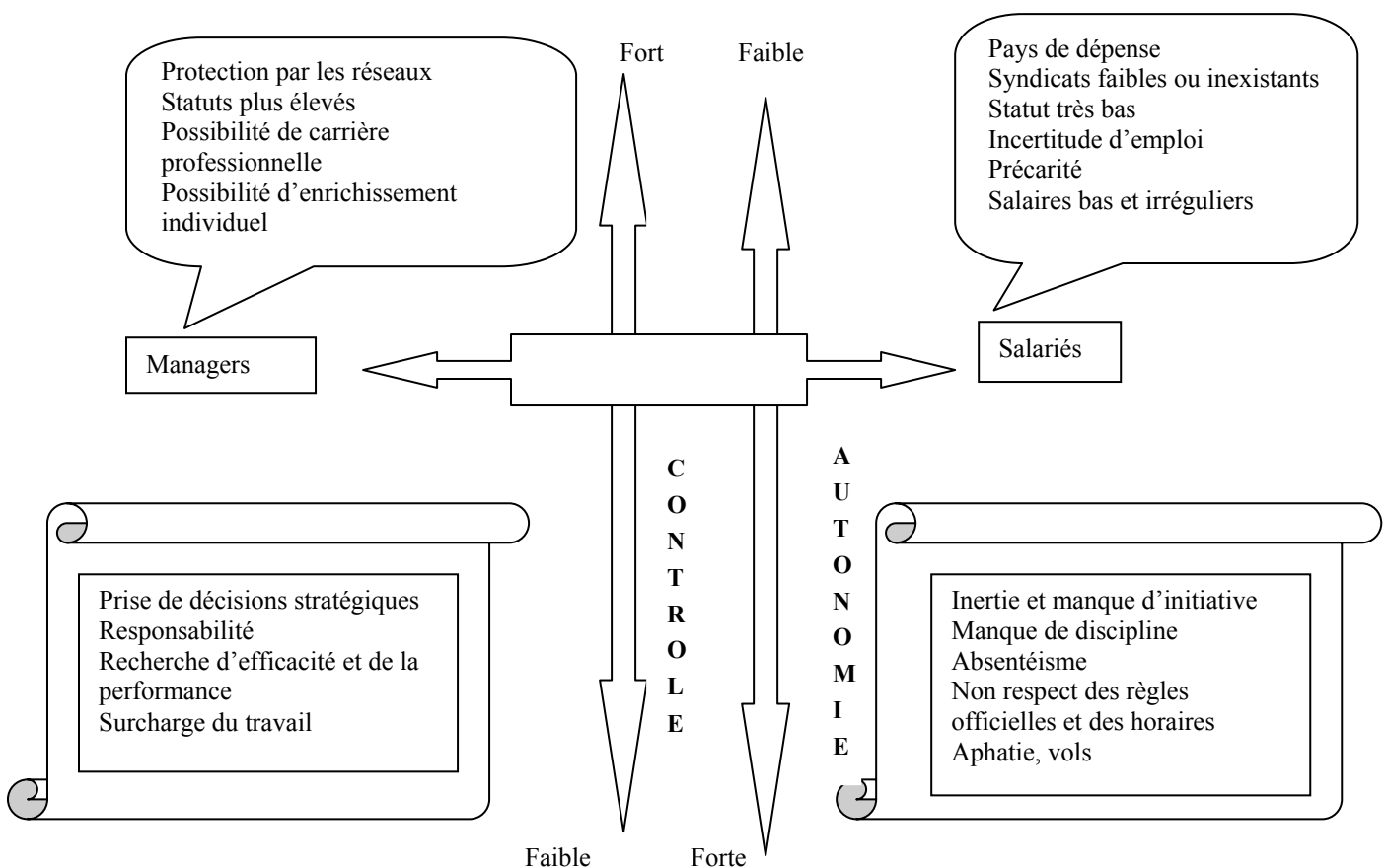
1.2.1 La GRH en Europe de l'est

Le retard économique des pays comme la Macédoine, la Serbie, la Croatie, la Roumanie, la Bulgarie, la Russie et l'Ukraine trouve une de ses explications dans le mode de GRH (Mihaylova, 2006). Cette divergence résulte des représentations différentes et mêmes opposées qui proviennent de l'écart énorme dans la situation économique et sociale des

managers et des salariés. L'égalité entre les individus proclamée par l'idéologie communiste a conditionné les systèmes cognitifs et mentaux de ces individus. Bournois (1991) considère que l'existence de spécificités nationales fortes est mise en évidence pour ce qui concerne la GRH ; on ne peut donc pas vraiment parler d'un modèle de GRH en Europe.

La conformité aux normes politiques était le principe dominant et le gouvernement avait un poids important dans l'économie : les entreprises dépendaient du parti, du plan et du ministère de tutelle. Le rapport horizontal des statuts était simple : le « camarade directeur » et le « camarade ouvrier » (Slobodskoï et Krylov, 2006). Cette situation est vivement réprimandée au Cameroun dans les grandes sociétés publiques et parapubliques à travers « l'opération épervier ». Certains chefs d'entreprises utilisaient les finances publiques pour financer le parti. Mihaylova (2006) présente ainsi un modèle de GRH dans les pays en transition qui est présenté dans le schéma ci-dessous :

Schéma n° 1 : L'informel est la base du formel



La gestion des ressources humaines dans les économies en transition », Encyclopédie des ressources humaines, 2^e édition, Vuibert, p. 942.

Ce modèle en vigueur dans les pays en transition est également identique à celui en vigueur dans un pays pauvre et très endetté comme le Cameroun. Les employés considèrent généralement l'entreprise qui les emploie comme celle du « patron », la survie de cette dernière n'est pas leur préoccupation.

1.2.2 La GRH en Afrique

Les enquêtes menées par d'Iribarne en 2003 (cité par Frimousse et Peretti) auprès de quatre grandes firmes multinationales dans quatre pays (Mexique, Maroc, Cameroun et Argentine) montrent qu'il est possible de concilier les pratiques de management universelles avec les spécificités locales. Ces firmes n'ont pas copié les pratiques internationales des modèles de management efficaces. Elles ont façonné un management original, trouvant son sens pour les salariés dans la culture nationale. Par différence avec l'entreprise traditionnelle, dont les délimitations relativement bien classées la séparaient de l'environnement externe, la ligne de démarcation actuelle entre ce qui est « dedans » et ce qui est « dehors » est de plus en plus incertaine (Weiss, 1994). C'est la raison pour laquelle on évoque de plus en plus le concept de compétence, d'entreprises apprenantes et de l'organisation qualifiante. Plane (2006) estime ainsi que le contenu du travail industriel salarié s'est profondément transformé.

Toutefois, ces travaux reposent plus sur les entreprises du secteur formel. La prise en compte du secteur informel par Tidjani (2006), montre que la qualité de GRH dépend des niveaux de performance économique de l'entreprise : ainsi, des performances économiques élevées conduiront à une bonne prise en compte des besoins du personnel. Ceci est tout à fait réaliste dans la mesure où dans les entreprises africaines les employés sont de moins en moins impliqués dans le fonctionnement réel de celles-ci. L'employé est considéré comme une unité de production et non comme un partenaire.

La recherche du consensus est essentielle dans les sociétés africaines, elle se traduit par des difficultés à gérer les situations, pouvant entraîner des affrontements ouverts. Les oppositions sont considérées comme une remise en cause des personnes et non pas comme une simple critique de situations factuelles (Hernandez, 2007).

L'évolution des environnements économiques, technologiques et socioculturels n'a cessé d'imposer à la gestion des ressources humaines des défis permanents (Barthe, 2001). C'est la raison pour laquelle il convient de mettre en place de nouveaux outils de mobilisation du personnel.

Cependant, Sire² (1994) distingue au sein de la rétribution globale les éléments intrinsèques et extrinsèques qui viennent en contrepartie de la contribution du salarié. Les stratégies de motivation du personnel en général et des dirigeants en particulier sont rarement pratiquées dans les entreprises africaines en général et camerounaises en particulier. Car, les dirigeants sont plus préoccupés par des éléments matériels et quantitatifs tels que le chiffre d'affaires, la part de marché, le résultat net que par des éléments qualitatifs et non quantifiables comme la gestion des carrières, la gestion des compétences, etc.

La prise en compte simultanée de l'entreprise non seulement comme un lieu de contrats mais également comme un lieu d'épanouissement permet de comprendre les motivations du personnel. Mais ces deux phénomènes à eux seuls ne peuvent pas expliquer le manque de repères dans la gestion des ressources humaines dans les entreprises africaines. Il convient

² La rémunération extrinsèque comprend les éléments monétaires immédiats et différés ainsi que les avantages en nature. Elle est la contre partie de l'emploi occupé et de la performance constatée. On peut retenir comme éléments extrinsèques : la rémunération fixe ; la rémunération variable au mérite individuel et d'équipe ; le partage du résultat global (intéressement, participation, abondement) ; la participation au capital (actionariat ; stocks options) ; les compléments de retraite, assurance et prévoyance ; les avantages en nature et aides diverses. La rétribution intrinsèque correspond, quant à elle, aux éléments non monétaires qui sont attachés au contenu de l'emploi occupé et, éventuellement, au potentiel estimé de l'individu : intérêt du travail ; perspectives de carrière ; qualité des relations dans l'équipe de travail...

cependant de tenir compte d'un modèle d'investigation des pratiques de GRH dans les entreprises camerounaises.

2 Un modèle d'investigation des pratiques de GRH dans les entreprises camerounaises

Il s'agit de présenter non seulement les relations sociales dans les entreprises étudiées d'une part, mais aussi la typologie de GRH en vigueur dans les entreprises étudiées d'autre part.

2.1 Les relations sociales dans les entreprises étudiées : un problème récurrent

Les caractéristiques de l'échantillon ainsi que leur politique de communication méritent d'être examinées.

2.1.1 Caractéristiques des entreprises de l'échantillon

La majorité des entreprises de l'échantillon (plus de 52%) a un effectif supérieur à 500 employés. Nous convenons ainsi avec Tidjani (2006) que la taille est certainement un élément à prendre en compte dans l'explication des pratiques de GRH. Il existe d'autres variables de nature sociopolitique et technico-économique tel que le secteur d'activité qui intervient. L'activité principale des entreprises est dominée par le secteur tertiaire (entreprise de service). Ce résultat est significatif dans la mesure l'ouverture du marché camerounais aux entreprises étrangères mieux structurées et ayant une assise financière considérable a précipité la faillite de plusieurs unités de production évoluant dans ce secteur. C'est ainsi que plusieurs PME (petite et moyenne entreprise) optent pour le service qui n'est pas très attractif pour les entreprises étrangères. Le secteur commercial nécessite assez de moyens financiers que les entreprises nationales n'en disposent le plus souvent pas.

Tableau 1 : taille et activité principale de l'entreprise

Tableau croisé taille de l'entreprise * activité principale

			activité principale			Total
			commerce	industrie	service	
taille de l'entreprise	ME	Effectif	4	4	10	18
		% du total	10,5%	10,5%	26,3%	47,4%
	GE	Effectif	2	6	12	20
		% du total	5,3%	15,8%	31,6%	52,6%
Total	Effectif		6	10	22	38
	% du total		15,8%	26,3%	57,9%	100,0%

Plus de 52% d'entreprises sont de nationalité camerounaise et sensiblement 37% sont des entreprises françaises. S'il est admis que l'économie camerounaise est dominée par les petites et moyennes entreprises (PME), ces dernières sont majoritairement des entreprises locales. Par contre, la majorité des grandes entreprises sont des filiales des firmes multinationales et majoritairement des entreprises françaises.

Plus de 42% d'entreprises ont été créées dans les années 1990. Cette période est marquée non seulement par la fin de la crise économique qui a durablement secouée l'économie des pays africains en générale et les entreprises en particulier mais aussi par l'avènement de la globalisation et des TIC. Les entreprises qui ont survécues à cette calamité ont certainement mis en œuvre de nouvelles méthodes de gestion.

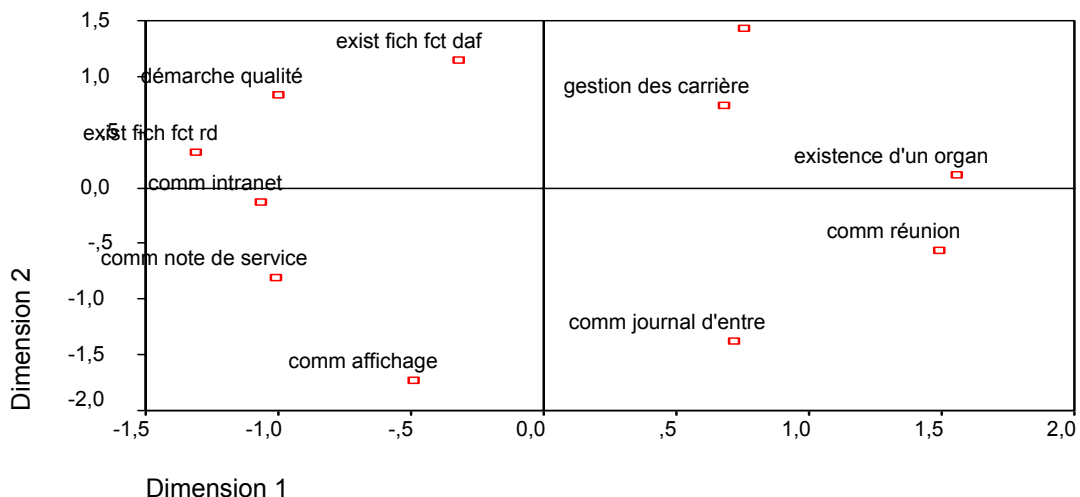
Les dirigeants sont majoritairement de nationalité camerounaise (plus de 84%). Ceci est significatif dans la mesure où il s'agit d'une stratégie commerciale. Pour une grande entreprise étrangère comme AES, le fait que le président du conseil d'administration soit de nationalité camerounaise n'a aucun impact sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

2.1.2 Politique de communication ou la sagesse africaine

La majorité des entreprises dispose d'un organigramme écrit ce qui est intéressant pour la répartition des tâches et des responsabilités. Toutefois, il existe des fiches de fonction de directeur administratif et financier ; directeur commercial ; recherche et développement ; direction de la production. Les objectifs stratégiques de l'entreprise sont diffusés à toute l'entreprise (plus de 55% d'entreprises adoptent cette politique) et ceci contribue à l'implication du personnel au sein des activités de l'entreprise où l'employé n'est plus considéré comme un être entièrement à part mais comme un personnel à part entière.

Plus de 68% d'entreprises n'ont pas un journal d'entreprise ni d'Internet. 26% d'entreprise seulement communique par Internet ce qui est critiquable à l'heure du développement des TIC. La communication avec le personnel se fait essentiellement par affichage.

Graphique 3: Politique de communication



Le graphique ci-dessus traduit des politiques de gestion des ressources humaines différentes sur le plan de la politique de communication. Ainsi, il convient de ressortir des analyses non seulement de l'axe horizontal, mais également de l'axe vertical.

En ce qui concerne l'axe horizontal, deux catégories d'entreprises se distinguent :

Les entreprises qui optent pour la communication par affichage, par le canal du journal d'entreprise ou par des notes de service se distinguent de celles qui pratiquent une démarche qualité et qui ont des fiches de fonction aux postes de directeur administratif et financier et de recherche et développement.

L'axe vertical quant à lui oppose deux catégories d'entreprises. Les entreprises qui ont un organigramme formel communique lors des réunions ou par le biais du journal d'entreprise. Par contre, les autres utilisent l'Intranet, communique parfois par affichage et optent pour la démarche qualité.

La politique de communication est ainsi dominée par les notes de service au détriment de l'utilisation des TIC. Il est à noter que dans certaines entreprises étudiées, la majeure partie du travail est faite manuellement (bulletin de paie, gestion des carrières, etc.).

Il convient ainsi de relever que les relations sociales dans les entreprises étudiées sont le plus souvent à l'origine de nombreux conflits car à titre d'exemple la gestion des carrières est floue

dans certaines entreprises, la politique de promotion interne correspond à d'autres logiques que la raison ignore. Sans toutefois s'intéresser à cette polémique, il convient de présenter la typologie de GRH rencontrée dans les entreprises camerounaises.

2.2 Typologie de GRH dans les entreprises camerounaises : un modèle spécifique

La politique de GRH des entreprises camerounaises d'abord et la typologie de GRH qui en découle ensuite méritent d'être présentées.

2.2.1 Politique de GRH dans les entreprises camerounaises

La technique de recrutement utilisée par les dirigeants des entreprises de l'échantillon se résume ainsi : entretien 42,1% ; curriculum vitae 21,1% ; recommandation 21,1% et enfin les tests d'aptitude au poste 15,8%. Il s'avère ainsi que l'entretien est la technique de recrutement très prisée dans les entreprises camerounaises. Celle-ci se déroule le plus souvent en salle de réunion de l'entreprise où le postulant au poste est face au staff de l'entreprise.

Le mode de recrutement privilégié est le recrutement mixte. Il représente 57,9% de l'échantillon des entreprises enquêtées. La majorité des entreprises de service procèdent à un recrutement mixte c'est-à-dire qui combine tant le personnel interne à l'entreprise que celui venant de l'extérieur. C'est une pratique managériale qui permet de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut et c'est également une stratégie d'ouverture. Les entreprises camerounaises doivent conquérir les marchés étrangers et à cause de leurs moyens financiers limités, elles doivent chercher à développer des partenariats. C'est la raison pour laquelle il faut penser local et agir global.

Plusieurs entreprises camerounaises optent actuellement pour l'externalisation (plus de 78,9% de l'échantillon). Si l'externalisation présente un transfert d'activités vers un prestataire, cette situation suppose de gérer le cœur de métier de l'entreprise (Quélin, 2003). A cet effet et à titre d'exemple, l'Aéroport de Paris a externalisé la majorité de ses activités et cette entreprise occupe une meilleure position concurrentielle dans son secteur d'activité.

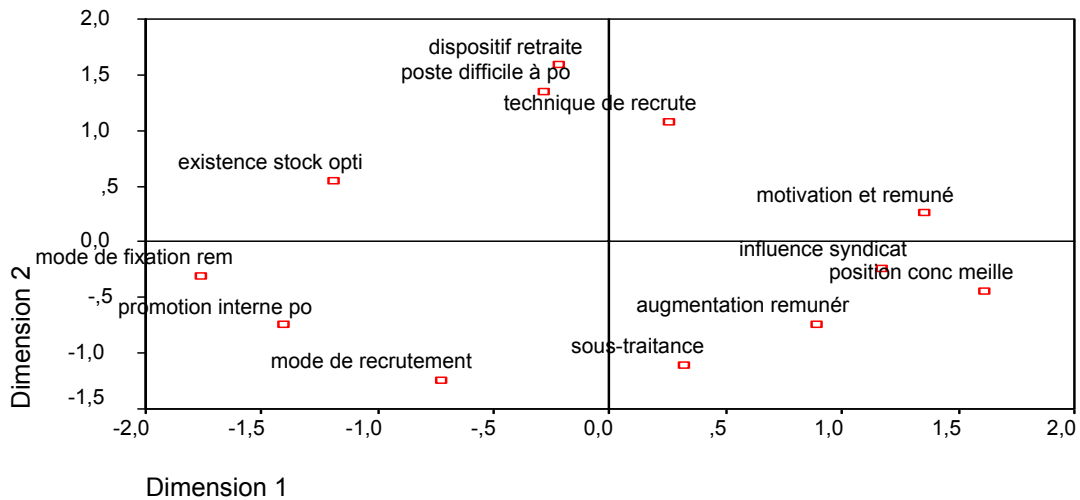
Malgré le fait que le code de travail de 1992 stipule que la rémunération est négociable entre l'employeur et l'employé, les dirigeants camerounais s'intéressent de plus en plus aux conventions collectives pour fixer le salaire de leur personnel. Plus de 47,4% de ceux-ci utilisent ce mode de rémunération. Plus de 52,7% de dirigeants estiment avoir procédé à une augmentation du salaire lors des cinq dernières années.

La majorité de dirigeant (plus de 73%) relèvent que le syndicat du personnel n'a aucune influence dans leur système de gestion. Selon Laroche (2006), le monopole syndical impute aux syndicats la responsabilité de l'augmentation des salaires dans l'entreprise. Cette situation selon lui peut inciter les employeurs à favoriser davantage les investissements matériels, contribuant à une augmentation du ratio d'intensité capitalistique et, par conséquent, à un accroissement de la productivité du travail au détriment de la productivité du capital.

57,9% de dirigeants estiment que le salaire est un élément de motivation du personnel. Cette politique est limitée dans le temps car l'homme est un éternel insatisfait et les travaux de Herzberg nous le confirment aujourd'hui.

La majorité des entreprises enquêtées (plus de 73%) n'adoptent pas la politique des stock-options. Ceci est quand même regrettable dans la mesure où cette politique consiste à inciter le dirigeant à gérer dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Poulain-Rehm (2006) estime que les stock-options constituent d'abord un outil d'incitation des dirigeants sociaux, ensuite elles se présentent comme un instrument de fidélisation du personnel et enfin elles sont considérées comme un levier de mobilisation des ressources humaines.

Graphique 1: Gestion emplois et rémunérations



En examinant l'axe horizontal, deux catégories d'entreprises se distinguent :

D'une part, les entreprises qui ont mis sur pieds la politique des stocks – options et un dispositif de départ en retraite considèrent que la motivation du personnel est liée au niveau des salaires.

D'autre part, les entreprises qui externalisent leurs activités pratiquent, régulièrement des augmentations de salaire, les postes des cadres sont pourvus à l'intérieur de l'entreprise et celles-ci occupent une meilleure position concurrentielle.

En ce qui concerne l'axe vertical, deux cas de figure peuvent être relevés :

Premièrement, les entreprises qui appliquent les règlements nationaux ou internationaux en matière de rémunération, dont le mode de recrutement repose sur des entretiens disposent d'un service de gestion des retraites.

Deuxièmement, les entreprises qui ont une bonne position concurrentielle, augmentent régulièrement le salaire de leur personnel et elles estiment que la motivation du personnel est liée au niveau de salaire.

Plus de 73% de dirigeants optent pour une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Avec le développement des TIC, il faut anticiper en adoptant les stratégies de gestion des ressources humaines à l'environnement. Le slogan de Sony à savoir, « vous avez rêvé Sony a fabriqué » trouve ici tout son fondement. Les entreprises camerounaises tendent à présent à avoir un personnel qualifié et compétent. Des séminaires sont constamment organisés à cet effet.

L'évaluation des emplois est une caractéristique des dirigeants camerounais (68%). Ainsi, les dépenses en formation ont relativement augmentées au cours des cinq dernières années (plus de 26%). Il s'agit essentiellement du recyclage du personnel à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Ceci permet considérablement de réduire les postes inutiles.

La moitié des dirigeants rencontrés estiment que le DRH est impliqué dans la gestion de l'entreprise. Il est ainsi considéré comme un personnage à part entière de la vie de l'entreprise. Plus de 66% d'entreprise optent pour le contrat de travail à durée indéterminée. C'est en soi une bonne initiative au Cameroun. Les employés peuvent ainsi bénéficier de tous les avantages y afférents.

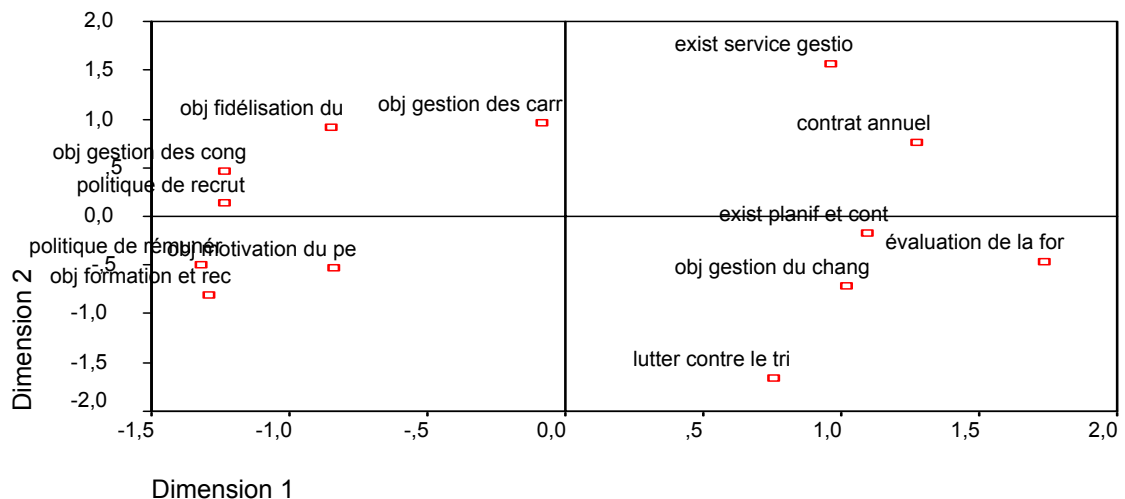
Plus de 61% de DRH ne s'occupent pas de la gestion des congés de leur personnel. Néanmoins plusieurs entreprises mettent en place des mécanismes de fidélisation du personnel. Cette situation est quelque peu embarrassante car les employés partent le plus

souvent en congé sans frais de congés et ils sont ainsi parfois obligés de ne pas se reposer convenablement afin de reprendre le travail dans de meilleures conditions.

Plus de 66% d'entreprises optent pour la gestion des compétences et la gestion du changement cela est tout à fait nécessaire pour la gestion des entreprises aujourd'hui.

Le dialogue social n'est pas bien partagé dans les entreprises car 22% seulement de dirigeant optent pour ce dernier. Il se traduit le plus souvent par des malaises qui conduisent généralement au conflit social, au népotisme, etc.

Graphique 2: Gestion des compétences



L'examen du graphique ci-dessous nous permet de faire des commentaires suivants :

L'axe horizontal nous permet de ressortir deux catégories d'entreprises :

D'abord les entreprises camerounaises sont de plus en plus dominées par des luttes tribales et cela affecte négativement leur développement.

Ensuite, les entreprises possédant un service de gestion des carrières, optent généralement pour la fidélisation de leur personnel.

L'axe vertical par contre révèle d'une part que, les entreprises évaluant la formation optent pour une politique de changement et ont en leur sein des contrats de travail annuels et d'autre part, les entreprises qui optent pour la formation et le recyclage du personnel ont une politique de recrutement et de rémunération crédible ce qui aboutit à une gestion des carrières limpides.

2.2.2 Modèle de GRH des entreprises camerounaises

Pichault et Nizet (2000) supposent que les diverses pratiques de formation, de recrutement, de sélection, etc. que l'on observe dans un même contexte présentent entre elles des traits communs, des similitudes, autrement dit ils dégagent ce que l'on peut appeler des « modèles » de GRH. Ceci étant, afin de mieux appréhender le système de gestion des ressources humaines dans les entreprises camerounaises, nous avons recouru à l'analyse typologique et à l'analyse discriminante. C'est ainsi que nous avons obtenu trois catégories d'entreprises.

Tableau 1 : Typologie de GRH des entreprises camerounaises

	Groupe 1 :	Groupe 2 :	Groupe 3 :
Effectif	10 (26,32%)	18 (47,36%)	10 (26,32%)
Caractéristiques	Existence des fiches de fonction au poste de directeur administratif et financier Existence d'un organigramme formel Existence d'un service de gestion des carrières Augmentation des dépenses service comptabilité et finance Conditions de travail Existence d'une politique de stock option Formation Dialogue social	Existence des contrats de travail annuels Mode de recrutement Activité principale dominée par le service	Motivation et rémunération Promotion interne Implication du directeur des ressources humaines
Traits dominants	Dialogue social et existence d'une politique de stock option	Mode de recrutement	Le salaire constitue l'élément de motivation du personnel

Les 38 entreprises étudiées font ressortir trois systèmes de gestion des ressources humaines. Il convient de relever que l'existence d'une politique de stocks option est une réalité dans plus de 26% d'entreprises. Cette caractéristique permet au dirigeant de ne pas gérer pour son intérêt personnel mais pour celui de toutes les parties prenantes. Nous convenons ainsi avec Poulain-Rehm (2004) que l'association entre l'attribution d'options et le niveau d'implication organisationnel des cadres semble davantage affirmé. D'autre part, le dialogue social n'est pas la chose la mieux partagée dans toutes les entreprises. Il s'agit d'une pratique managériale qui permet de mobiliser tout le personnel. Ainsi, dans certaines entreprises les employés n'ont pas la possibilité de rencontrer leur patron tout simplement parce que celui-ci est inaccessible. A titre d'exemple, les entreprises de BTP qui exercent des activités au Cameroun en ce moment et notamment dans la ville de Douala confirment cette politique. La première est détenue par un compatriote et la seconde est la propriété d'un asiatique. Dans le premier cas, le directeur général ne connaît pas les difficultés que rencontrent ses employés dans l'exercice de leurs fonctions tandis que dans le second cas, le DG partage les bons ou les mauvais moments avec son personnel ce qui donne un engagement fort de ces derniers pour l'atteinte des objectifs de l'organisation. Duval-Hamel (2005) constate que le dirigeant « coopérant » aime tester ses idées et projets avec les partenaires sociaux avant que chacun ne reprenne au sein des instances publiques, son rôle officiel. Il apprécie que les partenaires sociaux fassent des suggestions, mettent en lumière les difficultés, ou les conséquences des décisions auxquelles le Président ne pensait pas ou n'attribuait qu'une faible probabilité.

Conclusion

Nous nous sommes posés une question principale au début de cette communication à savoir : quelles sont les pratiques camerounaises en matière de gestion des ressources humaines ? Sont-elles spécifiques ou correspondent-elles aux pratiques observées dans les entreprises occidentales ?

Au Cameroun, le mode de rémunération n'est pas identique d'une entreprise à une autre. Certains dirigeants considèrent le salaire comme est un élément de motivation du personnel ce qui n'est pas vérifiable dans toutes les entreprises. Le montant du salaire fait l'objet d'une négociation entre l'employeur et l'employé au détriment de la catégorie professionnelle. Généralement celle-ci est toujours à l'avantage de l'employeur.

La gestion des carrières est floue dans le secteur privé à cause de l'instabilité des emplois. Certes, certaines entreprises ont un service de gestion du personnel qui s'occupe de la carrière, de la gestion des congés mais ce dernier est encore au stade embryonnaire.

La gestion des compétences est au cœur des préoccupations des dirigeants rencontrés car il faut désormais mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut c'est un cri de ralliement international. Il faut ainsi privilégier le savoir-faire, le savoir être, les aptitudes au détriment des connaissances théoriques.

Deux considérations relatives au domaine de l'étude et à la taille de l'échantillon limitent la portée de nos résultats. En raison de la nature de la méthode d'investigation, la recherche n'appréhende que certains aspects de la gestion des ressources humaines dans les entreprises camerounaises. Sont inexistantes, par définition les variables portant sur les relations interpersonnelles, nouées entre les individus.

Cette recherche a pour mérite d'avoir montré les pratiques de GRH dans les entreprises camerounaises. Le facteur humain occupe désormais une place considérable dans les entreprises aujourd'hui.

Bibliographie

BARNARD C., *The Function of Executive*, Harvard, University Press, 1938.

BARTHE S., « Les technologies du web : une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°41 septembre, 2001, p. 5-20.

CASTAGNOS J-C et M. Le BERRE, « Rémunération des cadres d'entreprises : régression ou mutation ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°40 avril – mai – juin, 2001, p. 47-65.

DE BROUKER P., « Le vieillissement de la population : un défi à relever pour l'Etat et les entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 91, novembre – décembre, 1992, p. 80-87.

DUVAL-HAMEL J., « L'implication des dirigeants dans les relations sociales : essai de typologie », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°56, avril – mai – juin, 2005, p.2-18.

FRIMOUSSE S. et J-M. PERETTI, « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybrides au Maghreb », *Revue Française de Gestion*, n°166, 2006, p. 149-158.

GALIEGUE X. et N. MADJIMBAYE, « Le management africain entre contraintes économiques et contingences culturelles : résultats d'une enquête à N'djamena Tchad », *Revue Gestion 2000*, n°1, Janvier – février, 2007, p. 143-163.

HERNANDEZ E-M., « Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain », *Revue Gestion 2000*, n° 1, janvier – février, 2007, p. 21-30.

JAUSSAUD J., « La gestion des ressources humaines au Japon », *Encyclopédie des ressources humaines*, deuxième édition, Vuibert, 2006, p. 698-704.

LAROCHE P., « Syndicalisation et performances des entreprises : une synthèse de la littérature économique récente », *Encyclopédie des ressources humaines*, deuxième édition, 2006, p. 1306-1317.

LEMIRE L. et T. SABA, « Le défi de la gestion des carrières dans les organisations publiques : un examen de la notion de succès de carrière, de ses déterminants et de ses conséquences », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, janvier – février – mars, 2002, p. 50-67.

LICHTENBERGER Y., « La gestion des compétences : une nouvelle régulation du marché du travail », *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2^{ème} édition, 2006, p.143-152.

MIHAYLOVA S., « La gestion des ressources humaines dans les pays en transition », *Encyclopédie des ressources humaines*, deuxième édition, 2006, p. 936-943.

OUEDRAOGO A., « Contingence et stratégie : l'exemple des entreprises en Afrique », *Revue Gestion 2000*, n°1, janvier – février, 2007, p. 121-140.

PERETTI J-M., « Pour un renouvellement des tableaux de bord sociaux », *Revue Française de Gestion*, n°98, mars – avril – mai, 1994, p. 114-118.

PICHAULT F. et J. NIZET, *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Edition du Seuil, 2000.

PLANE J-M., *La gestion des ressources humaines ; 2^{ème} édition*, Economica, 2006.

POULAIN-REHM T., « L'influence des stock-options sur l'implication organisationnelle des cadres : résultats d'une étude qualitative en France », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°54, octobre – novembre – décembre, 2004, p. 2-25.

POULAIN-REHM T., « Les stock-options et la gestion des ressources humaines », *Encyclopédie des ressources humaines*, deuxième édition, 2006, p. 1251-1258.

QUELIN B., « Externalisation stratégique et partenariat de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue Française de Gestion*, n°143, 2003, p. 13-26.

SCOUARNEC A. et F. Silva, « Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en Euroméditerranéen ? », *Revue Française de Gestion*, n°166, 2006, p. 129-147.

SIRE B., « La gestion des rémunérations au service de la flexibilité », Revue Française de Gestion, n°98, mars – avril – mai, 1994, p. 104-113.

SLOBODSKOÏ A. et V. KRYLOV, « La gestion des ressources humaines en Russie », Encyclopédie des ressources humaines, deuxième édition, 2006, p. 1188-1195.

TIDJANI B., « La gestion des ressources humaines dans le secteur informel en Afrique », Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines, 2^{ème} édition, Editions, 2006, p. 1227-1237.

WEISS D., « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », Revue Française de Gestion, n°98, mars – avril – mai, 1994, p. 95-103.